

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

قسم الإدارة

التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا

دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية

إعداد: ماجد راضي الزعبي

إشراف الأستاذ الدكتور: عبد الستار محمد العلي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في

الإدارة/ إدارة الأعمال

في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

٢٠٠٤

أ

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

قسم الإدارة

التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا

دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية

**Strategic Planning
And Creating Technologically Superior Organizations:
An Applied Study On The Jordanian Pharmaceutical Organizations**

إعداد الطالب: ماجد راضي الزعبي

إشراف الأستاذ الدكتور: عبد الستار محمد العلي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة / إدارة الأعمال

في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا - جامعة عمان العربية للدراسات العليا

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ: ٣ / ٨ / ٢٠٠٤

لجنة المناقشة:

١. الأستاذ الدكتور محمود محمد العميان. رئيساً.
الجامعة الأردنية
.....
٢. الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي. عضواً.
جامعة عمان العربية للدراسات العليا
.....
٣. الأستاذ الدكتور عبد الستار محمد العلي. عضواً ومشرفاً.
جامعة عمان العربية للدراسات العليا
.....
٤. الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد. عضواً.
جامعة عمان العربية للدراسات العليا
.....

٢٠٠٤

الإهداء

الى روح والدي رحمهما الله

الى رفيقة دربي حياة رمز التضحية والوفاء

الى ورود جنتي راضي، روان، رضوان، لينة

الى شقيقتي رباب وفاتن جزاهما الله خيرا على دعمهم المتواصل

الى العاملين في قطاع صناعة الادوية الاردنية القائمين على بناء التميز للوطن

الى جميع هؤلاء اهدي هذا الجهد المتواضع

قائمة المحتويات Contents

الإهداء.....	د
قائمة المحتويات Contents.....	هـ
قائمة الجداول.....	ز
قائمة الاشكال.....	ط
قائمة الملاحق.....	ي
مصطلحات الدراسة.....	ك
ملخص الدراسة.....	ل
الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....	١
١-١ تقديم.....	٢
٢-١ أهمية الدراسة.....	٣
٣-١ أهداف الدراسة.....	٤
٤-١ مشكلة الدراسة وعناصرها.....	٤
٥-١ فرضيات الدراسة.....	٥
٦-١ منهجية الدراسة.....	٨
٧-١ فصول الدراسة:.....	١٥
٨-١ محددات الدراسة.....	١٧
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....	١٨
التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا.....	١٩
١-٢ التخطيط الاستراتيجي: المفهوم والبعد.....	٢٠
٤- تطوير السياسات.....	٣٠
٣-١-٢ الإدارة الاستراتيجية.....	٣٨
٢-٢ التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا.....	٤١
٣-٢ عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا.....	٦٠

٧٠.....	الفصل الثالث الدراسات السابقة.....
٧١.....	١-٣ الدراسات العربية.....
٩٤.....	الدراسات الأجنبية.....
٩٦.....	الفصل الرابع نموذج الدراسة.....
٩٩.....	١-٤ مراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء منظمات متميزة تكنولوجيا.....
١٠٦.....	٢-٤ اثر التخطيط الاستراتيجي على بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا.....
١١١.....	٣-٤ مقياس النموذج.....
١١٣.....	٤-٤ الاختبارات الخاصة بأداة القياس.....
١١٧.....	الفصل الخامس تطبيق واختبار النموذج.....
١١٨.....	١-٥ عرض وتحليل البيانات.....
١٤٥.....	٢-٥ اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.....
١٥٩.....	الفصل السادس النتائج والتوصيات.....
١٥٩.....	النتائج.....
١٦٠.....	الفصل السادس.....
١٦٠.....	النتائج والتوصيات.....
١٦٠.....	١-٦ النتائج.....
١٦٥.....	٢-٦ التوصيات.....
١٦٧.....	مراجع البحث: Study References.....
١٧٩.....	الملاحق.....
١٩٠.....	الملخص باللغة الإنجليزية.....

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
١١	الجدول (١-١) قيم المتوسط الحسابي لفظيا
١١	الجدول (٢-١) معيار قوة الإجابة
٣٣	الجدول (١-٢) البدائل المختلفة للاستراتيجيات التنافسية لبور تر
٤٩	الجدول (٢-٢) الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية
١٠٠	الجدول (١-٤) المتغير المستقل/ أبعاد التخطيط الاستراتيجي
١٠٠	الجدول (٢-٤) المتغير التابع/ عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا
١٠٢	الجدول (٣-٤) معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ- الفا) لأبعاد الدراسة
١٠٦	الجدول (١-٥) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة دراسة
١٠٨	الجدول (٢-٥) الخصائص التنظيمية لمنظمات الدراسة
١١٢	الجدول (٣-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق رسالة المنظمة
١١٤	الجدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
١١٥	الجدول (٥-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تطوير الأهداف الاستراتيجية
١١٧	الجدول (٦-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق الاستراتيجية التكنولوجية
١١٩	الجدول (٧-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق السياسات العامة
١٢١	الجدول (٨-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تطوير الإقتدارات التكنولوجية
١٢٢	الجدول (٩-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تطوير الابتكارات والإبداعات التنظيمية
١٢٤	الجدول (١٠-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الممارسات الإدارية
١٢٦	الجدول (١١-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المعوقات التي تواجه منظمات صناعة الأدوية الأردنية في تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا
١٣٠	الجدول (١٢-٥) معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين رسالة المنظمة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا

١٣١	معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا	الجدول (١٣-٥)
١٣٢	معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين تطوير الأهداف الاستراتيجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا	الجدول (١٤-٥)
١٣٣	معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين تطوير استراتيجية التكنولوجيا وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا	الجدول (١٥-٥)
١٣٣	معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين السياسات العامة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا	الجدول (١٦-٥)
١٣٤	معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا	الجدول (١٧-٥)
١٣٦	تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التكنولوجية	الجدول (١٨-٥)
١٣٦	تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للتخطيط الاستراتيجي على الابتكارات التنظيمية	الجدول (١٩-٥)
١٣٧	تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للتخطيط الاستراتيجي على الممارسات الإدارية	الجدول (٢٠-٥)
١٣٨	تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للتخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا	الجدول (٢١-٥)
١٣٩	ملخص اختبار فرضيات الدراسة	الجدول (٢٢-٥)

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل
٧	الشكل (١-١) نموذج الدراسة
٨	الشكل (٢-١) تمثيل عينة الدراسة بيانيا
٢١	الشكل (١-٢) نموذج مينتزيبرغ للتعبير عن تطور الاستراتيجية
٣٦	الشكل (٢-٢) عناصر الإدارة الاستراتيجية
٤٢	الشكل (٣-٢) مستويات البيئة
٤٣	الشكل (٤-٢) العلاقة بين العوامل الخارجية والمنظمة
٤٤	الشكل (٥-٢) البيئة الكلية للمنظمة
٤٨	الشكل (٦-٢) منحنى (S) لبيان الانتشار التكنولوجي
٤٩	الشكل (٧-٢) العوامل المؤثرة في عملية الانتشار التكنولوجي
٥١	الشكل (٨-٢) التفاعل بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجية التكنولوجيا
٥٣	الشكل (٩-٢) التكامل بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجية التكنولوجيا
٨٨	الشكل (١-٤) المتغيرات المستقلة لنموذج الدراسة
٩٢	الشكل (٢-٤) الخيارات الاستراتيجية التكنولوجية
٩٥	الشكل (٣-٤) المتغيرات التابعة/ عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا
٩٩	الشكل (٤-٤) نموذج الدراسة
١٣٥	الشكل (١-٥) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
١٣٩	الشكل (٢-٥) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
١٥٩	الملحق (١) أداة الدراسة
١٦٥	الملحق (٢) أسماء السادة محكمي الاستبانة
١٦٦	الملحق (٣) أسماء الشركات عينة الدراسة
١٦٧	الملحق (٤) المقابلة المهيكلة (الموجهة)

مصطلحات الدراسة

منظمات صناعة الأدوية الأردنية: هي تلك المنظمات الأردنية التي تقوم بإنتاج العقاقير والأدوية والمستلزمات الطبية البشرية.

إدارة التكنولوجيا: رافد من روافد المعرفة، فهي تطبيق المعرفة من الاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة لمختلف البضائع، وإمداد الخدمات، إنها تطوير للعملية الإنتاجية، والأساليب المستخدمة منها بما يحقق إضافة للقيمة، فعندما تطبق المعرفة لتأمين شي جديد، نظم تشغيل، أو تزويد خدمة، نكون عندها قد دخلنا مجال ونطاق التكنولوجيا (Khalil, 2000). فهي ربط الهندسة، العلوم، والممارسات الإدارية من أجل التخطيط، التطوير، وتطبيق القدرات التكنولوجية لتشكيل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملياتية للتنظيم (Narayanan, ٢٠٠٠).

المنظمات المتميزة تكنولوجيا: هي تلك المنظمات التي تستطيع امتلاك واستخدام التكنولوجيا بما يمكنها من تحقيق التفوق النوعي في عملياتها على منافسيها. حيث تتضمن العمليات الانخراط الكامل لجميع المستويات الإدارية والوظائف المختلفة من إدارية وفنية لتحقيق هدف التميز مقارنة مع مثيلاتها في نفس القطاع (Wheelen & Hunger, 2002)

إستراتيجية التكنولوجيا إذ تشير الى الخيارات التي تتبناها المنظمات في الشراء والاكتساب، التطوير، أنها تطوير التكنولوجيا بنظام لتحقيق غايات المنظمة، واستخدام تكنولوجيا العمليات والمنتج المترابطة والمدعومة من استراتيجيات الأعمال في المنظمة لتطوير الموارد التكنولوجية (Harrison & Samson, 2002) تطوير التكنولوجيا: نشاط بشري يقوم على تحويل المعرفة والأفكار الى برمجيات، خدمات، معرفة كيف؟ (Know how)، انه يتضمن إثبات جدوى فكرة معينة، برهان جدوى تصميم معين، أو بناء وفحص نموذج (Khalil, 2000).

البيئة التكنولوجية للمنظمة: شبكة من المنظمات تتألف من مطورين، مزودين، ومستفيدين، وتعتبر البيئة التكنولوجية مصدرا للتكنولوجيا الحديثة ومستخدمها للتكنولوجيا التنظيمية ويلزم لذلك متابعة البيئة، ودراسة القبول الاجتماعي للتكنولوجيا (رزق، ١٩٩٥).

التخطيط الاستراتيجي: عملية تحليل ذهنية منطقية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة، تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في المنظمة، ومدى تكيف المنظمة معها، فهو عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف، ووضع وتطوير الاستراتيجيات، ثم تقييمها، واختيار الأنسب منها للمنظمة (السالم، ٢٠٠٢).

ملخص الدراسة

التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا
دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية

إعداد ماجد راضي الزعبي

إشراف الأستاذ الدكتور عبد الستار العلي

يستأثر مفهوم التكنولوجيا باهتمام خاص في منظمات الأعمال لما له من دور أساسي في حياة المنظمات وما ستحققه استخداماتها في خدمة تحقيق الأهداف المختلفة كالميزة التنافسية وجودة المنتج والسرعة في تقديم المنتج والقدرة على تخفيض الكلف عموماً.

إن الهدف من هذه الدراسة هو بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، من خلال التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا المتبعة في تلك المنظمات، ومستوى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ (١٧) مصنعا عاملا لإنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية بمختلف أشكالها وأنواعها، أما عينة الدراسة فقد شكلت ما نسبته (٥٨%) من المجتمع الكلي بحيث تمثل (١٠) منظمات.

وتعتبر هذه الدراسة أساسية من حيث الأسلوب، ارتباطيه من حيث الغرض ومسحية بالعينة حيث تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات. وتعتبر مقطعية حيث تم إجرائها على دفعة واحدة.

لقد حددت الدراسة مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي بما يلي: مرحلة التحليل البيئي، مرحلة تعريف رسالة المنظمة، مرحلة وضع الأهداف، مرحلة تطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ومرحلة وضع توجهات السياسة العامة.

أما مستوى اثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا على عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا، فقد تمثل في المحاور التالية: القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، والممارسات الإدارية. وقد وجدت الدراسة أربعة معوقات مختلفة تواجه منظمات صناعة الأدوية والتي تؤثر في مدى تحقيقها لأهدافها في بناء منظمات متميزة تكنولوجيا على النحو التالي: المعوقات الإدارية، المعوقات البيئية، معوقات نظم المعلومات، ومعوقات الموارد التنظيمية.

ومن ابرز النتائج التي تم التوصل إليها:

١ - هيمنة المدراء الذكور على الإدارات في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

٢ - يشكل عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٤٠ سنة- اقل من ٥٠ سنة) ما نسبته (٥٢,٥%) من إجمالي العينة البالغة (١٠) منظمات.

٣ - تبين أن (٥٠%) من عينة منظمات صناعة الأدوية الأردنية هي منظمات حديثة التأسيس حيث تأسست بعد عام (١٩٩٠).

٤- تبين أن (٤٠%) من منظمات صناعة الأدوية الأردنية عينة الدراسة يقع راس مالها المسجل ضمن الفئة (اقل من ١٠ مليون) في حين أن (٦٠%) من إجمالي العينة البالغة (١٠) منظمات يقع راس مالها ضمن الفئة (١٠ مليون أو اكثر).

٥- إن اكبر المعوقات نحو الوصول للتميز التكنولوجي في قطاع صناعة الأدوية الأردنية هو ضعف وقلة الموارد التنظيمية المختلفة يليه في الترتيب ضعف فاعلية نظم المعلومات وضعف التغذية الراجعة من تلك النظم ثم قلة الاهتمام بمتابعة المتغيرات البيئية والتغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية أما المعوقات المتعلقة بالعناصر الإدارية فقد جاءت في المرتبة الرابعة.

٦- لقد اتضح من نتائج الاختبارات أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي بجميع عناصره وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا. وتؤكد وجود اثر بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، خلصت الدراسة الى تقديم عدد من التوصيات من أهمها:

١- العمل على تقوية الارتباط ما بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية التكنولوجيا بحيث يرتبط ذلك بالتطورات التكنولوجية في بيئة الأعمال.

٢- ضرورة وضع استراتيجية تكنولوجية واضحة الأهداف متوائمة مع استراتيجيات الوظائف الأخرى.

٣- إعادة النظر في موقع إدارة التكنولوجيا في المنظمات المبحوثة والعمل على إيجاد الدعم الكافي

لهذه الإدارة من قبل الإدارة العليا.

٤- العمل على بناء نظام معلومات متكامل يقدم المعلومات والتنبؤات اللازمة لعملية تطوير

التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا وتشجيع منظمات صناعة الأدوية على الاشتراك في قاعدة بيانات

وقاعدة معرفة مشتركة تخدم منظمات صناعة الأدوية الأردنية المختلفة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تقديم

أهمية الدراسة.

أهداف الدراسة.

مشكلة الدراسة وعناصرها.

فرضيات الدراسة.

منهجية الدراسة.

فصول الدراسة.

محددات الدراسة.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١-١ تقديم

يستأثر مفهوم التكنولوجيا باهتمام خاص في منظمات الأعمال لما لها من دور أساسي في حياة المنظمات وما ستحققه استخداماتها للمنظمات من الوصول الى أهدافها المختلفة كالميزة التنافسية، جودة المنتج، السرعة في تقديم المنتج، والقدرة على تخفيض الكلف عموماً (رزق، ١٩٩٥).

إن التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا يتضمن تنظيم العمل وتقويته، تطوير القوى العاملة، ربط الخيار التكنولوجي بالخطة الاستراتيجية العامة، استدامة القدرات التكنولوجية الموجودة فيها حالياً، القدرة على التوسع في الأسواق، وتأمين القدرات التكنولوجية الجوهرية التي تخلق ميزة تنافسية نوعية للمنظمات بعضها تجاه البعض الآخر محلياً أو خارجياً. وكذلك التأكد من أن يكون هذا التخطيط منطلقاً من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة ومتكاملاً مع غاياتها (Narayanan, 2001:251-258).

لقد أخذت تحديات التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا أبعاداً عديدة خلال العقد المنصرم وبداية الألفية الثالثة، فبالرغم من النجاحات التي حققتها بعض المنظمات بالعمل على تطوير عملياتها، إلا أنها أصبحت تشعر بزيادة المخاطر المتأتمية من بيئة الأعمال الخارجية وذلك من خلال اتجاهات حديثة ظهرت مثل عوامة الأسواق، عمليات التجارة الإلكترونية، توقعات المستهلك العديدة والمتغيرة، تسارع التطورات التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات واستخداماتها المختلفة (Khalil, 2000: 192-193).

وأخيراً فإن الأصول التكنولوجية المختلفة التي تمتلكها المنظمة تشكل معرفة كلية وقدرات فنية للمنظمة متضمنة الأفراد العاملين، والآلات والعمليات، والتي جميعها بحاجة الى إدارة قادرة على خلق التناغم بين هذه العناصر وتخطيط استراتيجي يمتلك الرؤية الثابتة لأهداف المنظمة الاستراتيجية، وصولاً الى مركز تنافسي بين المنظمات لفتح الطريق للولوج الى عالم المنظمات المتميزة (Superior Organization). وحتى يتحقق ذلك المركز فإن هناك العديد من المحاور العملية التي على المنظمات إن تتبناها لتجسيدها في بنائها مثل بناء القدرات التكنولوجية، والابتكارات التنظيمية والممارسات الإدارية (Harrison & Samson, 2000: 33).

٢-١ أهمية الدراسة

إن كل ما سبق يؤكد على الأهمية القصوى للتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا والتي ستحاول هذه الدراسة بيان أهمية موقعه في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها منظمات صناعة الأدوية الأردنية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية وانفتاح الأسواق وعولمتها، وكذلك التقدم السريع في عالم التكنولوجيا.

لذا أصبح التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا ممثلاً بعمليات الإنتاج، بناء الإقتدارات التكنولوجية النوعية، وبناء وتطوير فرق عمل مهنية تمثل أصلاً ذو قيمة قادر على تحقيق أهداف المنظمة، والاستفادة من تأثيرات الثورة العلمية التقنية الحاصلة في نموذج التكنولوجيا واستخدامها وبالتالي تضمينه في تنظيم العمل والإنتاج ومواصلة بناء اقتدارات جديدة للمنظمة.

وتعتبر دراسة قطاع صناعة الأدوية الأردنية من المواضيع المهمة لما لذلك القطاع من أهمية وتأثير كبير على صعيد النمو الاقتصادي، حيث احتل قطاع صناعة الأدوية المركز الثالث في قطاع الصناعات التصديرية وبنسبة (٩,٦%) من إجمالي الصادرات الأردنية بعد كل من صناعة البوتاس والفوسفات للعام (١٩٩٩)، كما يتجاوز حجم الاستثمارات في ذلك القطاع (٤٠٠) مليون دولار أمريكي، وتعمل على توفير ما لا يقل عن (٤٠٠٠) فرصة عمل من الكفاءات العلمية والفنية والأيدي العاملة (Ministry of Planning, 2003).

وتكمن قدرة المنظمة على بناء الخطة الاستراتيجية للتكنولوجيا المتكاملة مع الخطة العامة للمنظمة والمتناغمة مع التخطيط الاستراتيجي للوظائف المختلفة في ضمان استمرار وتنافس وتطور تلك المنظمات في ظل التقدم التكنولوجي النوعي والاستثمارات الكبيرة إقليمياً وعالمياً، لاسيما انه بحلول عام (٢٠٠٥) ستطبق بنود اتفاقية (تريبس) والتي تضع حداً لعمليات تقليد الدواء الأجنبي من قبل المنظمات الأردنية والتي لا زالت تعتمد على التقليد في منتجاتها.

إن كل هذه العوامل دفعت الباحث للقيام بهذه الدراسة والتي تتناول بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا اعتماداً على التخطيط الاستراتيجي في قطاع صناعة الأدوية الأردنية لما للتخطيط التكنولوجي من الأثر المباشر في نجاح القطاع المبحوث.

٣-١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى إظهار أهمية التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا في قطاع صناعة الأدوية الأردنية وأثرهما في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الآتي:

١. التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.
٢. التعرف على مستوى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا.
٣. بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا.
٤. التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا.
٥. تقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا اعتمادا على الدراسة الميدانية وتحليلها على ضوء النتائج.

٤-١ مشكلة الدراسة وعناصرها

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا المتبعة في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، ومدى ارتباط ذلك التخطيط بعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا، وصولا الى معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي على بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا.

حيث تواجه منظمات صناعة الأدوية الأردنية منافسة شديدة على المستوى المحلي والخارجي حيث أخذت هذه المنظمات بالتزايد وخاصة بعد عام (١٩٩١) وظهور منظمات لصناعة الأدوية متقدمة جدا في الأسواق العربية التي كانت تخدمها الصناعة الدوائية الأردنية مما أدى الى ازدياد حدة المنافسة على المستوى الداخلي والخارجي.

إن قدرة المنظمة على تطبيق الخطة الاستراتيجية للتكنولوجيا يشكل تحديا كبيرا لدى المنظمات من اجل استغلالها وتخطيطها لمواردها على اكمل وجه مما يساعد المنظمات مجتمع الدراسة على تأمين حالة المنظمة المتميزة تكنولوجيا. لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو بيان أثر التخطيط الاستراتيجي لبناء منظمات متميزة تكنولوجيا في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، لذا

ومما سبق نرى أن عناصر الدراسة تتمثل في التساؤلات التالية:

- ١- ما هو مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات صناعة الأدوية الأردنية؟
- ٢- ما هو مستوى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا؟
- ٣- ما هو مستوى اثر التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا على عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا؟
- ٤- ما هي المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا من قبل منظمات صناعة الأدوية الأردنية؟

٥-١ فرضيات الدراسة

تحاول هذه الدراسة صياغة الفرضيات التالية بناء على الأهمية والمشكلة التي بصدد دراستها أخذة بعين الاعتبار أسئلة وعناصر الدراسة وعلى النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

ولغرض اختبار هذه الفرضية نشقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأهداف الاستراتيجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير استراتيجية التكنولوجيا وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السياسات العامة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات التنظيمية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

الفرضية الرئيسية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا".
ولغرض الوصول الى اختبار العلاقة التأثيرية لهذه الفرضية فقد تم اشتقاق ثلاث فرضيات فرعية يختبر كل منها تأثير التخطيط الاستراتيجي على أحد عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التكنولوجية".

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الابتكارات التنظيمية".

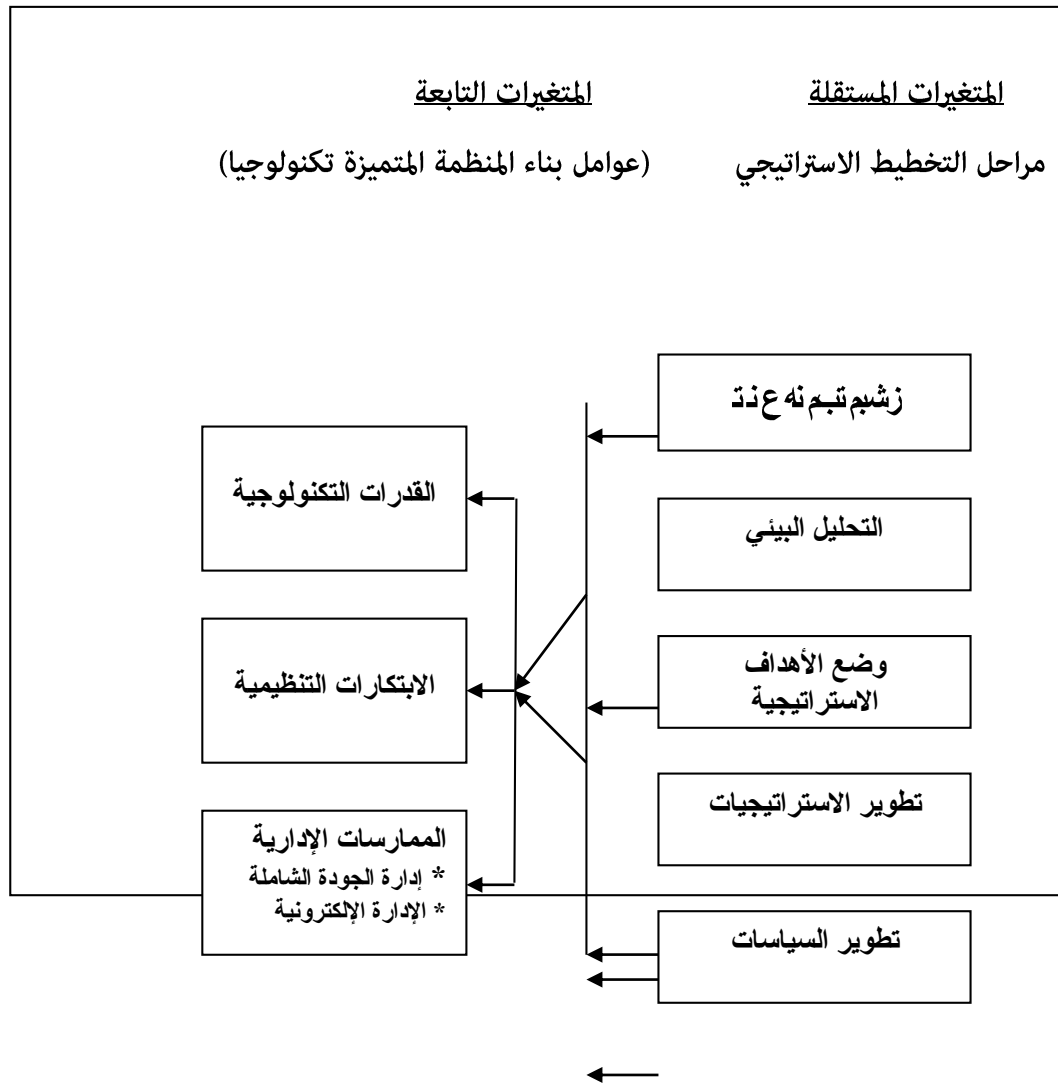
الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الممارسات الإدارية".

والشكل (١-١) يمثل النموذج العام للدراسة موضحا المتغيرات المستقلة والتابعة وطبيعة العلاقة بينهما في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

الشكل (١-١)

نموذج الدراسة



المصدر: الشكل من إعداد الباحث

٦-١ منهجية الدراسة

١-٦-١ نوع وطبيعة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة أساسية من حيث الأسلوب، ارتباطية من حيث الغرض أما من حيث طبيعتها فهي استنتاجية لأنها تنطلق من النظريات الدراسية السابقة ومجموعة من الفرضيات وتعتبر دراسة مسحية بالعينة حيث تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات. وتعتبر مقطعية حيث تم إجراؤها على دفعة واحدة. أما وحدة التحليل فهي مدير وحدة الإدارة في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

٢-٦-١ مجتمع وعينة الدراسة

١-٢-٦-١ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية الأردنية. حيث تضم المملكة الأردنية الهاشمية (١٧) منظمة متخصصة لإنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية بمختلف أشكالها وأنواعها.

٢-٢-٦-١ عينة الدراسة

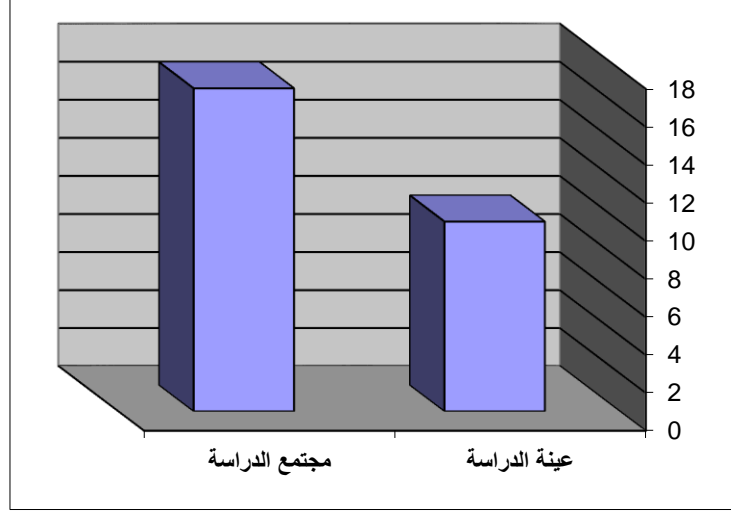
لقد شكلت عينة الدراسة من منظمات صناعة الأدوية الأردنية ما نسبته (٥٩%) من المجتمع الكلي للقطاع وبواقع (١٠) منظمات من اصل (١٧) منظمة عاملة في القطاع المذكور، حيث تم توزيع (٧٠) استبانة على مدراء الوحدات الإدارية فيها وتم استرجاع (٦١) استبانة وبنسبة (٨٧%) وقد تم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة لتحديد العينة.

وفي الدراسات المسحية فان حجم العينة من (٥-٢٠%) يكون مقبولا تبعا لحجم المجتمع Gay, (1979; Brog & Gall, 1980) مقتبسة من عودة والخليلي، (١٩٨٨: ١٧٧). كما يعتبر حجم العينة (٥%) أو أكثر من المجتمع مناسباً في العينات الاحتمالية (Emory & Cooper, 1991). وبناء على ما تقدم فان حجم العينة الذي اعتمد في هذه الدراسة والذي شكل ما نسبته (٥٩%) من مجتمع الدراسة يعتبر ممثلاً ومقبولاً لإغراض التحليل الإحصائي.

ويبين الشكل (٢-١) تمثيل عينة الدراسة بيانياً.

الشكل (٢-١)

تمثيل عينة الدراسة بيانياً



المصدر: الشكل من إعداد الباحث

٣-٦-١ طرق جمع البيانات

تم استخدام الطرق التالية في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها على النحو التالي:

البيانات الثانوية

لقد تم مراجعة الكتب والمقالات والأدبيات ذات العلاقة بنموذج الدراسة، وكذلك شبكة الإنترنت بهدف توضيح المفاهيم الأساسية والأبعاد المختلفة للموضوع المبحوث.

البيانات الأولية

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية والتي توضح الظاهرة قيد الدراسة على ما يلي:

١. المقابلات: تم إجراء بعض المقابلات المهيكلة (الموجهة) مع مديري المنظمات المبحوثة ومديري الوظائف الإدارية فيها لاستكمال دراسة المتغيرات التي تم تناولها في الدراسة (راجع الملحق ٤). وكذلك معرفة مدى وجود إدارة مستقلة لوحدة التكنولوجيا في المنظمات المبحوثة حيث تبين أن هناك إدارة للتكنولوجيا في جميع المنظمات المبحوثة تأخذ وضع وحدة مستقلة أو تابعة لوحدة أخرى.

٢. الاستبانة: تم تطوير استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث وكذلك المعلومات التعريفية مثل (الجنس، العمر، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

١-٦-٤ أداة القياس

تم تصميم أداة القياس والمتمثلة في الاستبانة، والتي تضمنت الأجزاء الأساسية التالية: الخصائص العامة للمديرين، الخصائص العامة للمنظمات، مستوى التخطيط الاستراتيجي المتبع في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، الاستراتيجيات التكنولوجية المتبعة في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، العوامل المختلفة التي تؤثر على تنافسية الأعمال في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، والمعوقات التي تواجه تبني استراتيجية تكنولوجية في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

١-٦-٥ اختبارات أداة القياس

تم اختبار أداة القياس اعتماداً على مرحلتين:

● مرحلة تطوير الاستبانة

لقد تم عرض الاستبانة على محكمين من ذوي الاختصاص من أكاديميين ومهنيين للتأكد من الصدق الظاهري (Face Validity) للاستبانة (راجع ملحق ٢). كما تم إجراء دراسة أولية (Pilot Study) على منطمتين في قطاع صناعة الأدوية الأردنية للتأكد من أن البيانات الواردة في الاستبانة واضحة ومفهومة وتقيس الغرض المنشود، وقد تم اخذ الملاحظات الكلية بعين الاعتبار عند ظهور الاستبانة بشكلها النهائي.

● مرحلة اختبار الصدق والثبات:

١. اختبار الصدق: وهو اختبار قدرة أسئلة الاستبانة على قياس ما صممت من اجله.
٢. اختبار الثبات: وذلك للتأكد من أن المقياس المستخدم يعطي النتائج ذاتها إذا أعيد تطبيقه على المبحوثين أنفسهم مرة أخرى وذلك باستخدام معامل الثبات (كرونباخ-ألفا).

٦-٦-١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياته فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المتوفرة والملائمة لها. علما أن احتساب النتائج واستخراجها ومعالجتها قد تم بالحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

الإحصاء الوصفي : حيث تم استخدام

١- النسبة المئوية.

٢- التوزيع التكراري.

٣- الوسط الحسابي.

٥- الانحراف المعياري.

وقد اعتمدت الدراسة معايير محددة في تفسير درجة الموافقة اعتمادا على قيم المتوسط الحسابي .

ويبين الجدول (١-١) تفسيرا لفظيا لقيم المتوسط الحسابي المعتمدة .

الجدول (١-١)

قيم المتوسط الحسابي لفظيا

التفسير اللفظي	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	$(1,0 > 0)$
ضعيف	$(2,0 > 1,0)$
متوسط	$(3,0 > 2,0)$
عالي	$(4,0 > 3,0)$
عالي جدا	$(5,0 \geq 4,0)$

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

الإحصاء الاستدلالي : حيث تم استخدام:

١- معامل ارتباط الرتب سبيرمان (Spearman Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

وقد اعتمدت الدراسة في تصنيف قوة الارتباط ثلاث معايير تعبر عن قوة الإجابة. ويبين الجدول (٢-١) معيار قوة الإجابة المعتمد.

الجدول (٢-١)

معيار قوة الإجابة

معامل الارتباط	قوة الإجابة
(٠,٣ > ٠)	ضعيف
(٠,٧ > ٠,٣)	متوسط
(١,٠ > ٠,٧)	قوي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

٢- اختبارات تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) لقياس مستوى اثر المتغير المستقل على التابع حيث يمكن تحديد أي المتغيرات التي لها الأثر الأكبر في المتغير التابع.

٧-٦-١ تطور صناعة الأدوية الأردنية

يوفر قطاع صناعة الأدوية الأردنية أكثر من (٤٠٠٠) فرصة عمل نظرا لتوفر الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة حيث تجاوزت صادرات الأدوية الأردنية عام (٢٠٠٣) ما يقارب (١٨٤) مليون دينار وبلغ نمو القطاع (١٥%) سنويا مقارنة بنسبة نمو الصادرات الكلي للمملكة البالغ (٥,٣%) ولنفس العام (غنيمة، ٢٠٠٤).

وتجاوزت مجموع الاستثمارات الكلية في قطاع صناعة الأدوية الأردنية حاجز (٤٠٠) مليون دولار أمريكي لعام (٢٠٠٠) مقارنة مع مجموع الاستثمارات العربية البالغ (٤٠٠٠) مليون دولار أمريكي للقطاع المذكور (Ministry of Planning, 2003).

وقد بدأت صناعة الأدوية في الأردن منذ تأسيس أول منظمة للصناعات الدوائية في العام ١٩٦٢ م وهي الشركة العربية للصناعات الدوائية. وأخذت بعد ذلك المصانع الأخرى بالظهور تباعا. هذا وتختلف هذه المنظمات من حيث الحجم، مقدار راس المال المستثمر، وطبيعة الإنتاج، وقميل هذه الشركات الى التنوع في طبيعة المنتجات التي تنتجها حتى تتمكن من تلبية احتياجات السوق المحلي من جهة، والسوق الخارجي من جهة أخرى.

وتعمد شركات إنتاج الدواء المحلية مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي (Good Manufacturing Product) لإنتاج سلع ذات مواصفات وجودة عالية تتوافق مع المواصفات والمعايير الدولية التي تضعها كل من منظمة الصحة العالمية التابعة للأمم المتحدة (World Health Organisation) وإدارة الدواء والغذاء الأمريكية (Federal Drugs Administration) لكي تتمكن من التصدير للخارج. وهذا ما نجحت فيه بعض منظمات صناعة الأدوية الأردنية فيه فعلا حيث أن معظم تلك المنظمات المبحوثة نجحت في تسجيل منتجاتها وتسويقها لدى معظم الدول العربية وبعض البلدان الأوروبية والأفريقية، وأصبحت تعتمد في اغلب مبيعاتها على التصدير للأسواق الخارجية.

خصائص قطاع الصناعات الدوائية الأردني

تتمتع شركات إنتاج الدواء المحلية بعدد من الخصائص التنظيمية والمؤثرات البيئية المحيطة مما يجعل قطاع صناعة الأدوية الأردنية يمتاز بعدة خصائص من أهمها:

١ - إن معظم شركات إنتاج الأدوية المحلية حديثة الإنشاء، حيث أن معظم تلك الشركات تأسست بعد عام ١٩٨٨، وتقوم هذه الشركات بالتركيز على صناعة نفس المجموعات الدوائية مما أدى الى احتدام المنافسة المحلية فيما بينها، لا سيما أن السوق المحلي هو سوق ضيق نسبيا. وإذا ما نظرنا الى طبيعة المنتجات الأولية التي يمكن تصنيعها ضمن حقل الصناعات الدوائية فأنها تقسم الى أربعة أقسام (وزارة التخطيط، ٢٠٠١):

• الأدوية الخاضعة لنظام براءة الاختراع (Patented Drugs): وهي الأدوية التي لا يمكن تصنيعها إلا من قبل الشركة المخترعة وذلك تحت طائلة المسؤولية.

- الأدوية الخاضعة لنظام براءة الاختراع ويعاد تصنيعها من قبل شركات مقلدة بدون اتفاق مسبق مع الشركة المخترعة (Patent Drugs-Reproductions at in).
- الأدوية المنتهية براءة اختراعها ويمكن تصنيعها قانونيا من قبل أي شركة أخرى غير الشركة المخترعة (Generic Drugs).
- الأدوية الخاضعة لنظام براءة الاختراع وتصنع من قبل شركات أخرى ولكن بترخيص من الشركة المخترعة (Under License Drugs).

٣- يوجد لدى جميع شركات إنتاج الدواء المحلية أقسام دراسات وبحث وتطوير، إلا أن تلك الأقسام لا تقوم إلا بأجراء الدراسات التالية (الساكت، ١٩٩٧: ١١٩):

- دراسات التركيب أو التوليف (Formulation Studies): وهي عبارة عن الدراسات التي تتضمن عمل عدة محاولات للوصول الى تركيبة متشابهة لتركيبه الدواء الأصلي من حيث الانحلال في اكثر من وسط معياري.
- دراسات الثبات (Stability Studies): وهي عبارة عن إجراء الدراسات حول قدرة المستحضر الصيدلاني على الاحتفاظ بخواصه الفيزيائية والكيميائية والعلاجية والجراثومية طيلة مدة خزنه واستخدامه من قبل المريض.
- دراسات المكافئة الحيوية (Bio-equivalence Studies): وهي عبارة عن إجراء دراسات المقارنة ما بين الدواء الأصلي والدواء البديل الذي تقوم بإنتاجه الشركة من حيث الذائبية والامتصاص والتأثير الدوائي على المريض.

٣- تتوجه معظم شركات إنتاج الدواء المحلية الى تصدير معظم منتجاتها الى السوق العربية وبعض الأسواق الدولية، ويعزى ذلك الى ضيق السوق المحلية كونها تركز على إنتاج نفس الزمر الدوائية (نصر، ٢٠٠٢).

٤- عدم قدرة شركات إنتاج الدواء المحلية على التدخل في وضع تسعيرة معينة لمنتجاتها حيث تقوم وزارة الصحة الأردنية على تحديد أسعار الأدوية التي تقبل تسجيلها عند مستوى سعر منخفض، لأنها بذلك تراعي مصلحة المستهلك الأردني.

ومن الجدير بالذكر أن وزارة الصحة تعتمد سعرا موحدًا لجميع الأدوية الأردنية المتماثلة دون أي اعتبار لمصلحة الشركة المصنعة، مما أثر سلبًا على جميع الشركات الدوائية المحلية، حيث أن هذا الأجراء حد من المنافسة المحلية من جهة، وحدد السعر التصديري للأدوية المحلية والذي هو بالأساس أقل من سعر الدواء المستورد المماثل بنسبة تتراوح بين (٢٥%-٣٥%). كما أدى إلى تخفيض ربحية شركات الأدوية وخصوصًا بعد حلول أزمة (١٩٨٩) وانخفاض سعر الدينار الأردني حيث أن أسعار الدواء المحلي ثبتت بالعملة المحلية دون النظر إلى ارتفاع محتواها الاستيرادي، أي كلفة مستلزمات الإنتاج المستوردة.

٧-١ فصول الدراسة:

تتضمن الدراسة ستة فصول تم أعدادها على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل مقدمة عامة عن موضوع الدراسة ومناقشة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها الرئيسية والفرعية وكذلك التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يتكون الإطار النظري للدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية، يتعلق الجزء الأول منها بمفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وكذلك الإدارة الاستراتيجية.

أما الجزء الثاني فيتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا، حيث يتم تناول هذا الجزء بتدرج منطقي متسلسل وذلك من خلال البدء بتعريف مفهوم التكنولوجيا ومن ثم تحليل البيئة التكنولوجية الخارجية والداخلية للمنظمة، ومن ثم بيان وسائل التنبؤ التكنولوجي،

فعملية التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا، وأخيرا يتم تناول استراتيجيات الأعمال والتفاعل والتكامل ما بين استراتيجيات الأعمال والتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا.

أما الجزء الثالث فقد تناول عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا من تطوير القدرات التكنولوجية والابتكارات التكنولوجية وكذلك الممارسات الإدارية.

الفصل الثالث: أدبيات الدراسة

يتناول الفصل الثالث الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وكذلك بعض الدراسات المتعلقة بموضوع التكنولوجيا والميزة التنافسية في المنظمات المختلفة ومنها منظمات صناعة الأدوية الأردنية. وقد تم عرض تلك الدراسات بتسلسل زمني وبطريقة منهجية من حيث تناول الأهداف أولا ومن ثم المفهوم الاستراتيجي فالجزء المتعلق بالعوامل المختلفة وخاصة التكنولوجيا منها وأخيرا أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الرابع: نموذج الدراسة

تناول هذا الفصل نموذج الدراسة اعتمادا على المتغيرات المستقلة والتابعة لتوضيح العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية بناء القدرات والابتكارات التكنولوجية في ظل تفعيل الممارسات الإدارية الموائمة للمتطلبات نجاح المنظمات الدوائية الأردنية.

الفصل الخامس: تطبيق واختبار النموذج

يتكون هذا الفصل من جزئين يتعلق الجزء الأول بتطبيق النموذج حيث يهدف هذا الجزء الى وصف تحليلي لنموذج الدراسة في قطاع صناعة الأدوية الأردنية وكذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية في ضوء أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة.

أما الجزء الثاني فيتكون من اختبار النموذج وذلك بهدف تحليل اثر التخطيط الاستراتيجي على بناء المنظمات المتميزة تكنولوجياً وذلك لتأمين القدرات التكنولوجية والابتكارات التنظيمية والممارسات الإدارية في قطاع صناعة الأدوية الأردنية.

الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض الفصل السادس النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة والتي من شأنها المساهمة في حل مشكلة الدراسة والتوصيات المتعلقة بإجراء الدراسات المستقبلية.

٨-١ محددات الدراسة

١. تشتت المواقع الجغرافية لمنظمات صناعة الأدوية الأردنية.
٢. صعوبة الحصول على الموافقة لعملية توزيع الاستبيانات داخل الشركات من قبل الإدارة العليا أحياناً.
٣. صعوبة الحصول على البيانات المالية وعدم تعاون بعض الشركات بهذا الشأن.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

التخطيط الاستراتيجي: المفهوم والبعد

مفهوم الاستراتيجية

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

الإدارة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا

مفهوم التكنولوجيا

الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

وسائل التنبؤ التكنولوجي

التفاعل والتكامل بين استراتيجيات الأعمال والتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا

عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا

تطوير القدرات التكنولوجية

الابتكارات التكنولوجية

الممارسات الإدارية

إدارة الجودة الشاملة

الإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا

تلعب التكنولوجيا دورا هاما في المنظمات وعملياتها المختلفة، سواء كانت نشاطاتها خدمية أو إنتاجية لمساعدتها في الوصول الى اهدافها المختلفة. ولما كان للتكنولوجيا من تأثير بعيد المدى وشامل على تلك المنظمات وبقائها في مركز تنافسي في سوق الأعمال وعلى مختلف المستويات المحلية والإقليمية والدولية فان قدرة المنظمة على بناء وتنمية قدرات تنافسية مختلفة تستند الى قواعد تكنولوجية متفوقة اصبح أمرا جوهريا.

إن من أهم الوسائل التي تمتلكها المنظمات للتميز على منافسيها استراتيجياتها العامة من جهة، وقدرة استراتيجيات وحدات الأعمال المختلفة على العمل بشكل تكاملي من جهة أخرى لبناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا اعتمادا على عملية التخطيط الاستراتيجي (Khalil,1999: 278).

ولا بد من الإشارة الى أن هناك عدم وضوح بين العديد من المديرين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره الأساسية. فالبعض يرى أن التخطيط الاستراتيجي هي خطة طويلة الأمد أو امتداد للخطة السنوية على نطاق زمني أطول، بينما ينظر آخرون الى التخطيط الاستراتيجي على أنه إعداد خطة تدريب أو خطة موازنة سنوية مما ينقصها جوهر هدفها وتكامل عناصرها.

كما ويستخدم عدد كبير من المديرين مفهوم كل من التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية على أنهما مفهوما واحدا، في حين ان التخطيط الاستراتيجي في الواقع هو إحدى العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية في منظمات اليوم (ماهر، ١٩٩٩: ١٩).

وتكمن فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لاقتناص الفرص المتاحة وتخفيض خطر التهديدات المحتملة بالإضافة الى تحليل القدرات الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تطوير البدائل لغرض إحداث التناسق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أغراضها ورسالتها (Ward & Girffiths, 1999: 179).

وفي ضوء ذلك، سوف يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية كالإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا والإدارة الاستراتيجية وكذلك العوامل الرئيسية المختلفة لتحقيق هدف بلوغ المنظمة المتميزة تكنولوجيا.

١-٢ التخطيط الاستراتيجي: المفهوم والبعد

١-١-٢ مفهوم الاستراتيجية

تعتبر الاستراتيجية فن وعلم توجيه القوات المسلحة أثناء الحروب كتعبير عن وضع الخطط في مواجهة الأعداء (Digman, 1990: 10). وفي الوقت الحاضر يستخدم هذا المصطلح في مجالات الأعمال المختلفة لوصف الكيفية التي يتم تحقيق أهداف ورسالة المنظمة في بيئة أعمالها (GoIdsmith, 1996). ومن هنا أصبحت الاستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموما لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات الأعمال، حيث أن قدرة المنظمة في انتهاز الاستراتيجية الأنسب يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ضمن ظروف بيئية يكتنفها عدم التأكد وتطورات تكنولوجية متسارعة جعلت المنظمات أكثر تنافسا.

لقد تضمنت الأدبيات عدة تعاريف لمفهوم الاستراتيجية فقد عرفها تشاندلر (Chandler, 1962: 13) بأنها "تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد للمنظمة واختيار طرائق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف". كما عرفها كل من بيرس و روبنسون (Pearce & Robinson, 1985: 6) بأنها "خطط مستقبلية موجهة للتفاعل مع البيئة التنافسية لتعظيم تحقيق أهداف المنظمة". أما الباحثان هس و سيسلان (Hess & Sicilian, 1996: 146) فقد عرفا الاستراتيجية على إنها "الطريقة التي تتبعها المنظمة من أجل جعل المخاطر في حدها الأدنى وتعظيم الفرص المتاحة ضمن البيئة التي تعمل بها المنظمة". ويرى جواد (٢٠٠٣) أن الاستراتيجية هي فعل القائد في الميدان حيث أن هناك استراتيجيات طارئة على القائد أن يتبناها نتيجة المتغيرات المتداخلة معا.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الاستراتيجية تشير إلى رؤية المنظمة لمركزها في المستقبل، أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية فهي إطار يرشد التنظيم في خياراته بعيدة المدى ولا بد من تجنب الخلط بين كل من مفهوم الاستراتيجية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي في سياق الممارسات الاستراتيجية (Gorden, 2002).

ويرى بورتر أن الاستراتيجية تتعلق بالموقع التنافسي الذي يميزها في نظر المستهلك وكذلك إضافة القيمة للمنتج اعتمادا على النشاطات المتعددة والمختلفة عن المنافسين (Porter, 1996).

وستعتمد هذه الدراسة في تعريف الاستراتيجية على أنها "وسيلة من الوسائل الحيوية التي تسعى المنظمات من خلالها لتحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية في مواجهة متغيرات البيئة وذلك حسب المساحة التي تغطيها من عمل منظمات الأعمال في مستويات ثلاثة وهي: استراتيجية المنظمة واستراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية".

ونتيجة لذلك، لا بد من التأكيد على أن تبني وتطبيق استراتيجية معينة يعني أن هناك قرارا أخذته المنظمة على عاتقها لتحقيق أهدافها. فاستراتيجية المنظمة تتعلق بالقرارات التي يجب على المنظمة أن تتعامل معها وبكيفية إدارة وحدات المشروع وهي التي تجعل الشركة تضيف إلى ما يساوي أكثر من مجموع أجزاء وحدات المشروع ككل لذلك لا يمكن اعتبار استراتيجية المنظمة نهائية ولكنها رؤية قابلة للتطوير بحيث يتم إعادة النظر فيها كلما ارتأت المنظمة ضرورة إلى ذلك (بورتر، ١٩٨٣ مقتبسه عن باور، ١٩٩٧).

لقد ذكر مينتزبرج (Mintzberg, 1987) أن هناك خمسة أبعاد (مناظير) يمكن أن تكون متضمنة في معنى الاستراتيجية حيث أن الاستراتيجية تحمل مفاهيم مختلفة تبعا لتعدد الآراء من جهة والنظريات والمدخل والاستخدامات للمنظمات من جهة أخرى وهذه المناظير هي:

أ - الاستراتيجية كخطة: وهي مجموعة خطوات مقصودة للتعامل مع وضع أو حالة تتعلق باتجاه المنظمة ووضعها في مركزها السليم.

ب - الاستراتيجية كمنافسة: هي النظرة المبنية على إقصاء المنافسين مرتكزة على الحركة المستمرة في بيئة المنافسة ومتضمنة حمل المبادرة والنشاط التنافسي حيث التهديدات من المنافسين والخدعة والخطط المختلفة ذات الدهاء والبراعة.

ج - الاستراتيجية كنمط ومسار: حيث يكون التركيز هنا على المبادرة وكيفية التصرف والسلوك فإذا كانت الاستراتيجية مقصودة فانه سيتم إدراكها وبعبارة أخرى فان تعريف الاستراتيجية كخطة ليس كافيا فالحاجة مهمة لتوضيح سلوك المنظمة.

د - الاستراتيجية كموقع: إن هذه النظرة تعكس موقع المنظمة في بيئتها التنافسية وهنا تصبح الاستراتيجية قوة وسيطة ما بين المنظمة وبيئتها أي ما بين المضمون الداخلي والخارجي للمنظمة وبذلك تعمل المنظمة على تحقيق التناسب والتناغم كوسيلة لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية.

هـ - الاستراتيجية كمنظور: الاستراتيجية هنا مرسومة في عقل صانعيها كأيدلوجية وكيف ينظر الغير لها، إذ استطاعت منظمات مثل IBM and Hewlett-Packard خلق رؤية خاصة بها في نظر العالم ومنافسيها.

ونتيجة لذلك، فإن وجهة نظر مينتزبرج تركز على أن الاستراتيجية هي أكثر مما تنوي الشركة عمله أو التخطيط له فالمنظمة تعبر عما تقوم به أيضا في توجهها، لأنها "خطة ومسار ونموذج أو منظور معين" يعبر عن مجموعة قرارات متدفقة يترجم سلوك التنظيم، سواء كان هذا السلوك ناتجا عن استراتيجيات مقصودة مخطط لها أو استراتيجيات غير مقصودة وغير مخطط لها تبعا لظروف بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة (Mintzberg, 1987).

ويرى ولن و هنجر (Wheelen & Hunger, 2004) أن هناك مدخلين أساسيان لدراسة الاستراتيجية هما :

١. مدخل تشكيل (صياغة) الاستراتيجية (Strategy Formulation): ينظر أصحاب هذا الاتجاه الى الاستراتيجية على أنها خطة مستهدفة يتم تشكيلها وفق خطوات متسلسلة ثم يجري تنفيذها أي أن الاستراتيجية عملية تتضمن تحديد رسالة المنظمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات التي تعمل على تحقيق الاستراتيجية المقصودة للتعامل بكفاءة وفاعلية مع الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال في ضوء موارد المنظمة.

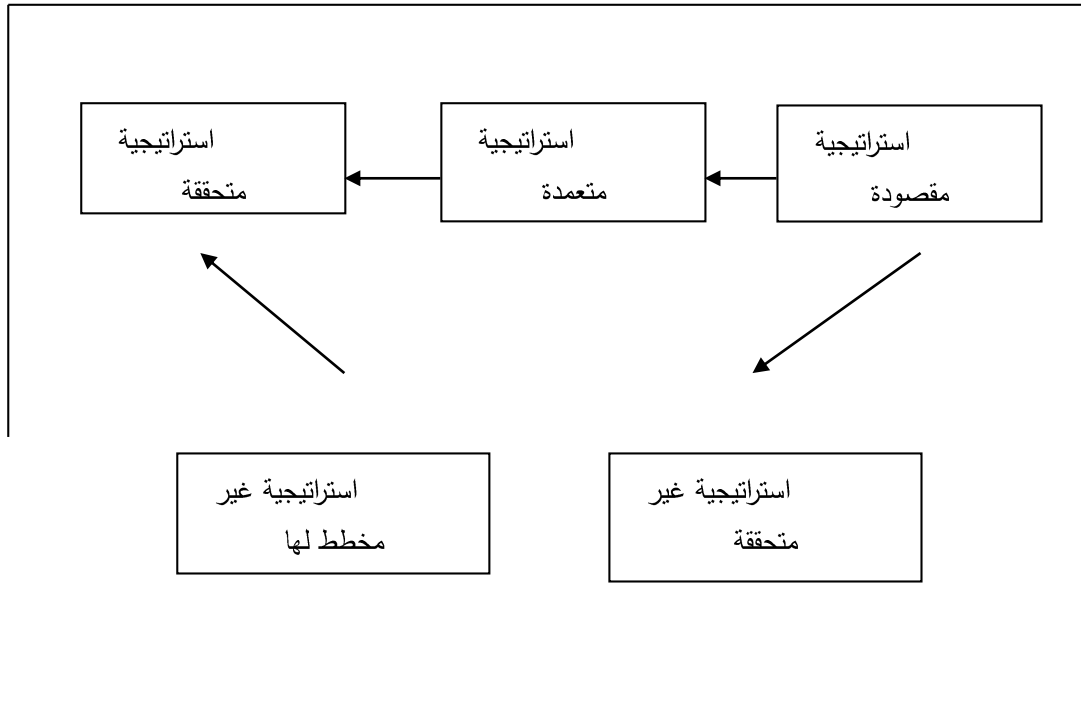
٢. المدخل التشكلي (Strategy Formation): أصبحت المنظمات تتعامل مع بيئة أعمال تتميز بالتغيرات المستمرة فهي بحاجة الى تخطيط قادر على مواجهة هذه التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، فالاستراتيجية الناجحة

يمكن أن تبرز من داخل التنظيم دون تخطيط مسبق من خلال التنبيه الى التغيرات والظواهر المحيطة ببيئة المنظمة والتي يمكن للمنظمة أن تطور استراتيجية متكاملة قادرة على استغلال تلك الفرص وتدعيم موقعها التنافسي في السوق (Mintzberg, 1996: 75).

ويبين الشكل (١-٢) وفقا لمينتزبرج وجود استراتيجية مقصودة مخطط لها وأخرى غير مخطط لها تظهر وبشكل مواكب للتغيرات غير المدركة في البيئة المستهدفة.

الشكل (١-٢)

نموذج مينتزبرغ للتعبير عن تطور الاستراتيجية



Source: Costin, Henry. (1993). **Readings in Strategy and Strategic Planning**. Orlando, Harcourt brace College Publishers, pp. 36.

تنوي المنظمة تطبيق استراتيجية مقصودة مخطط لها لتحقيق أهداف محددة ولكن عند ظهور متغيرات معينة في بيئة الأعمال قد تلزم المد يرين على التدخل والاستجابة لتلك الظروف من خلال بناء الاستراتيجيات غير المقصودة الموائمة لتلك التغيرات. وتعتبر تلك الاستراتيجيات غير المقصودة نتيجة منطقية لظروف البيئة المتغيرة وهي في الغالب الأكثر نجاحا وقد تكون أكثر ملاءمة من الاستراتيجيات المقصودة والتي قد لا تعطي المد يرين هامش مناورة في تنفيذ واعادة تشكيل الاستراتيجيات.

إن الاستراتيجية في المدخل التشكلي تتشكل بصورة حدسية تصادف فيه مبنية على المنطق الشمولي معتمدة على الرؤيا الاستراتيجية الثاقبة التي تعمل على تحقيق ميزه للفرصة التي تراها المنظمة في الأفق تدريجيا وفي الاتجاه المرغوب فيه للمنظمة (Johnson & Scholes, ٢٠٠٢: 75).

وفي دراسة لكبرى الشركات المتعددة الجنسيات توصل (Quinn, 1980) أن افضل وصف لهذه العملية الاستراتيجية هو "التزايدية المنطقية (Logical Incrementaion)" لأن الوقت الحالي يمتاز بعدم الثبات، فأصبحت الحاجة الى المرونة في التخطيط ضرورية للاستجابة لجميع المتغيرات التي تحيط في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. ولا تستطيع أي عملية تحليل أن تتبنى استراتيجية للتعامل مع كل المتغيرات في ان واحد على أساس مخطط له، لذلك لابد للمديرين من تعديل برامجهم وتوجهاتهم وأولوياتهم بمرونة تتوافق مع الفرص الجديدة والتغير في مراكز القوى، والقدرات التنافسية المتطورة والجديدة، لتعظيم إمكانيات المنظمة. فهذا الاتجاه يسمى أيضا بالمنطق التراكمي المبني على تعديل التوجيهات الإدارية بظهور فرص جديدة، فهو ذلك التطور المتعمد للاستراتيجية من خلال عملية التعلم بالعمل أما تطبيق الاستراتيجية المقصودة أو المخطط لها فإنها تعتمد على تخصيص الموارد و أنظمة سيطرة والهيكل التنظيمي المحدد، فالاستراتيجية هنا تطورت وتم تصميمها بناء على عناصر مدركة (Johnson & SchoLes, 2002: 69). وأخيرا، مهما كانت المشكلة صعبة ومعقدة فان الوصول نحو أنسب الحلول الممكنة يتأتى من التكامل بين التحليل العقلاي المبني على حقيقة الظروف المحيطة، واعدة تصور عناصر المشكلة، ليتم إعادة تشكيلها بنسق يؤدي الى الهدف المنشود، ويمكن ان يصل المد يرون الى حلول مقنعة لمنظمتهم إذا تم اعتماد التفكير الاستراتيجي في توجهاتهم.

لهذا فان ما تحتاجه منظمات اليوم هو قيادات إدارية تتمتع قراراتها بالتوجه الاستراتيجي ومنطلقه من تفكير استراتيجي لإدراكها عدم ثبات البيئة الذي يؤدي الى ظهور استراتيجيات غير متعمدة في بيئة الأعمال وكذلك التدخل في الوقت الملائم لاعتماد تطبيق الاستراتيجيات الناجحة وإعادة توجيهها، ولا بد أيضا من امتلاك القدرة على الحكم على قيمة وجدوى تلك الاستراتيجيات.

٢-١-٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي يقوم على رؤية شاملة للظروف البيئية بما تحويه من فرص وتهديدات ورؤية إجمالية لمكونات المنظمة، حيث يعكس الأهداف الجوهرية للإدارة والأطراف المتعاملة معها على المدى البعيد.

يطرح التخطيط الاستراتيجي علينا صورة المنظمة في المستقبل التي تدرك إدراكا جيدا ما يحيط بها من تغيرات وتعرف كيف تستغل الفرص المتاحة وتحاول تجنب المخاطر المتوقعة.

إن المنطق الذي يحكم منهجية التخطيط الاستراتيجي في ظل الثورة التكنولوجية هو منطق الإعداد والتدبير وكذلك القياس والتقويم وذلك استنادا على تصورات شاملة ومحيطة لأبعاد المواقف القائمة والمحتملة في البيئة مع توفر عناصر القدرة على إحلال بدائل محل أخرى، وذلك استجابة لمتطلبات المواقف المتغيرة ومن ثم يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي كمدخلا حركيا متطورا لا يتابع الأحداث والمواقف ويجاريها فحسب وإنما يتنبأ بأوضاعها المستقبلية ايضا (Elaine, 2000).

إن التخطيط الاستراتيجي يمثل تطوير وبناء الخطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة من التعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، وذلك تبعا لمصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة متضمنا تعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة (Wheelen & Hunger, 2004: 10).

وعليه يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكييف المنظمة معها، وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة (السالم، ٢٠٠٠: ١٧).

ويرى كل من جودستن ونولان وبفر (Goodsten & NoLan & Pfeiffer, 1993: 29) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة لرؤية المستقبل وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل انه تنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المنظمة من خلال بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المنظمة ككل.

وقد أوضح الباحثان برايس و هاوس (Price & House, 1991) أن الدراسات التي أجريت على المنظمات التي تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي قد أشارت الى تحسين أداء منظماتهم كما أن استخدامهم التخطيط يعود الى أسباب عديدة وهي:

١. تحليل التغيرات التقنية والتسويقية والعوامل الاجتماعية للتعرف على الفرص الجديدة في السوق.
٢. تكامل خطط الوحدات الفرعية مع الخطة العامة للمنظمة.
٣. تحديد الفجوة ومحاولة تجسيدها ما بين المشاريع والموارد وثقافة المنظمة من جهة والأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى.
٤. المبادرة بتطوير برامج للاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة فهو يساعد على وضوح صورتها أمام مجموعة المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل المنظمة على إبعادها أو احتوائها.
٥. تحليل وتحديد استراتيجيات المنافسين وإجراءاتهم وتطوير خطط لمواجهة تهديدهم.

ومن هنا، يقدم التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الإجابات عن كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الخاصة، كما انه يساعد المنظمة على تحديد الأساليب والوسائل التي يجب ان تستخدمها في إطار استراتيجياتها وسياساتها المختلفة.

وعليه فإن المنظمات تواجه تهديدات ومخاطر عديدة وذلك من خلال اتجاهات حديثة كعمليات التجارة الإلكترونية وتوقعات المستهلك العديدة والمتغيرة وتكنولوجيا المعلومات واستخداماتها، لذا فالتخطيط الاستراتيجي الفعال يعني تخصيص موارد المنظمة وتوجيهها، وكذلك تعظيم استغلالها من خلال تكامل وتناغم عناصر التنظيم كوحدة واحدة باتجاه هدف واحد (KhaIiL, 1999: 285).

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد

ينظر العديد من العاملين في حقل الإدارة الى التخطيط طويل الأمد على انه التخطيط الاستراتيجي نفسه بالرغم من وجود اختلافات جوهرية بينهما، الأمر الذي يخلق الإرباك لدى متخذي القرار في تلك المنظمات.

إن التخطيط طويل الأمد والتخطيط الاستراتيجي يختلفان بنظرتهم المسبقة أو الضمنية الى البيئة. فالتخطيط طويل الأمد، يعني بتطوير خطة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة محددة أو(عدد من السنوات) مع افتراض القدرة على التنبؤ بالمستقبل

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض على المنظمة أن تكون متيقظة لبيئة سريعة الحركة ومتغيرة دائما وهذا يجعل المنظمة تواجه خيارات استراتيجية عليها الاختيار من بينها (Ansoff & McDonnell, 1990).

إن الخطة الاستراتيجية يتم تطويرها اعتمادا على مراحل وخطوات متكاملة تبدأ بالرؤيا والتصورات لما تتمنى المنشأة تحقيقه في المستقبل، ثم تحليل الوضع الحالي للمنشأة بحيث يتضمن ذلك تحليل نقاط القوة والضعف لتحديد رسالة المنشأة وضع الأهداف والغايات وكذلك الخطط الاستراتيجية وأخيرا تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية (Finney, 1997).

وقد أشار ايكر وبورتر (Akers & Porter, 1995) في دراستهما على خمس شركات عالمية متميزة بان الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل يكمن في الآتي:

١. أن التخطيط الطويل الأجل ذو علاقة مباشرة بالعمليات في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والعملياتية في المنظمة من خلال التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة مع تحديد البدائل المختلفة المتاحة .

٢. أن التخطيط الطويل الأجل يتضمن قوائم مالية لسنوات اعتمادا على المعلومات التاريخية المتوفرة في حين أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تعظيم الموارد المتاحة من خلال تجسير الفجوة ما بين الموارد الضرورية والموارد المتاحة، انه محاولة لتحديد الفارق الدقيق بين موقف المنظمة الحالي والموقف المستهدف .

٣. إن التخطيط الطويل الأجل يركز على عناصر البيئة الداخلية ولا يقوم بتزويد أصحاب القرار بأي معلومات عن البيئة الخارجية عموما أو المنافسين الحاليين أو المحتملين في حين أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر إحدى المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لتحليل أبعاد الكتل المختلفة المؤثرة على الموقف التنافسي للمنظمة وبطرق مختلفة مثل (SWOT Analysis)، حيث يزودنا بالفرص والتهديدات في بيئة أعمال المنظمة الخارجية كما يوفر للمنظمة تحليل مفصلا بنقاط القوة والضعف حول بيئتها الداخلية .

عملية التخطيط الاستراتيجي

إنها تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة كما تحتوي هذه المرحلة على التعريف برسالة المنظمة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وتطوير الاستراتيجيات ووضع الخطوط الأساسية لسياسة المنظمة (Wheelen & Hunger, 2004: 37).

ومما سبق، نستطيع القول أن مرحلة صياغة الاستراتيجية تتكون من أربعة عناصر كما يلي:

١- تحديد رسالة المنظمة:

وهي عبارة عن الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، فالمنظمة تكشف عن الصورة التي تريد أن تكونها، إما بيئتها الخارجية إنها غاية المنظمة وسبب وجودها، فهي تخبرنا بالغرض الأساسي التي وجدت من أجله فهي تدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها.

أن رسالة المنشأة تشكل نقطة الهدف الرئيسة التي يجب أن تتجه نحوه جميع استراتيجيات المنشأة وتبرز فائدة التحديد الدقيق لرسالة المنشأة في أنها تحد من تشتت الجهود وتبعثر التوجهات أي الابتعاد عن العموميات وان يتم ذكر الأهداف بعيدة المدى بوضوح والتي تسعى المنشأة لتحقيقها (Copacino, 1999).

وعليه فإن رسالة المنشأة يمكن أن تتحقق من خلال:

- ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المنشأة.
- تشكيل الأسس التي يتم استغلال موارد المنشأة عليه.
- تحديد هدف واضح يتوجه نحوه جميع الأفراد.
- التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المنشأة.
- العمل لتسهيل عملية ترجمة الأهداف الى خطط وعمليات تكتيكية.

٢- وضع الأهداف والغايات:

في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تقوم على تحقيق رسالة المنشأة فالأهداف تمثل الولاء الإداري لتحقيق أهداف أداء محدد خلال فترة زمنية محددة وهنا لابد للأهداف أن تتمتع بالخصائص التالية (Thompson & Strickland, 1998: 36-39):

- أن تكون قابلة للقياس ويفضل أن يحتوي الهدف المنوي تحقيقه على أرقام للتأكد من وصولنا الهدف.
 - أن تكون ممكنة التحقيق، فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيده المدى ولكن الأهداف يجب أن تكون ممكنة التحقيق وغير مبالغ فيها.
 - أن تكون واقعية، والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حاليا والمتنوعة في المستقبل لتحقيق تلك الأهداف.
 - أن يكون التوقيت مناسب لتحقيق الهدف ووضع جدول زمني محدد لذلك الغرض.
- فالأهداف تمثل النتيجة النهائية لنشاطات مخططة لها حيث يتم تحديد الفترة الزمنية وذلك للوصول الى الهدف وماذا يجب إنجازه بحيث يؤدي الى تحقيق رسالة المنظمة.

٣- تطوير الاستراتيجيات واختيار افضل البدائل

إن عملية وضع الاستراتيجيات الأفضل في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بما يتناسب مع تحقيق أهداف وغايات يتم تحديدها مسبقا، إنما يمر خلال ثلاث عدسات Johnson & Scholes (2000: 39-50) هي:

- الاستراتيجية كتصميم.
- الاستراتيجية كخبره.
- الاستراتيجية كأفكار.

وتقسم الاستراتيجيات ضمن إطارها العام وفقا للمستوى الإداري في المنظمة فمنظمات الأعمال تقسم الى ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري. فالمستوى الإداري الذي يقع في قمة الهرم يمثل الإدارة العليا حيث يطلق عليهم اسم المد يرون الاستراتيجيون نسبة الى الواقع العملي الذي يمارسونه في وضع الأهداف الاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية ووضعها ضمن الإطار العملي الصحيح الذي يتم من قبل هؤلاء المد يرين في قمة الهرم على أن يتم التنفيذ والترجمة من قبل المستويات الأخرى.

أما مستوى الإدارة الوسطى فيتكون من الوحدات الأساسية في المنظمة والتي يطلق عليها اسم الوحدات الإدارية مثل وحدة تكنولوجيا المعلومات والمالية والتسويق أو الإنتاج أما المستوى الثالث (المستوى العملياتي) فإنه يتكون من تلك الوحدات ذات المساس المباشر بالعمل مع الإدارات الإنتاجية كالعمال والفنيين والأجهزة والمكائن وغيرها من الأعمال (القطامين، ١٩٩٦: ٣٦-٣٧).

٤- تطوير السياسات

تعتبر السياسات خطة لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين كافة العاملين في الأجزاء المختلفة بالمنظمة لأداء وتنفيذ عمل واحد. إنها تمثل نوعا من الرقابة غير المباشرة على أعمال وتصرفات العاملين دون تدخل مباشر من المستوى الإداري الأعلى، فهي تقلل من الجهد الذي يجب على المستويات الإدارية العليا أن تبذله بصفة مستمرة في إرشادات وتوجيه القائمين بالتنفيذ من وقت لآخر (Thompson & Strickland, 1998: 353-355).

ومن أمثلة السياسات الجودة، العميل دائما على حق، لذا تعمل المنظمة على صياغة السياسات العامة لها بعد صياغة الأهداف الاستراتيجية والسنوية ومراعاة أهمية وأولوية كل منها للمنظمة والتوقيت المناسب للبدء بتنفيذه.

وبناء على التقسيم السابق للمستويات الإدارية الثلاثة في المنظمة، فإنه يمكن تصنيف الاستراتيجيات حسب أهدافها ومستوى تطبيقها إلى ثلاثة مستويات تنظيمية:

أولاً: استراتيجية المنشأة

تمثل هذه الاستراتيجية الهدف والمجال العام للمنظمة، وكيف يمكن إضافة قيمة إلى وحدات المنظمة ككل (Johnson & schooles, 2002: 11).

إنها تمثل الاستراتيجية الرئيسية على المستوى الكلي للمنظمة حيث تهتم بمجموعة منتجات المنظمة والصورة العامة للمنظمة في بيئة الأعمال والمركز التنافسي والحصة السوقية وكذلك دورها الداعم في تطوير الاستراتيجيات الفرعية للمنظمة ووحدات الأعمال ومحاولة التنسيق فيما بينها. ومعنى شمولي فإنها تهتم بتحليل الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية المراد تحقيقها وتطوير منهجية عملية لتخصيص الموارد وتحديدتها بين مختلف وحدات المنظمة (المغربي، ١٩٩٩: ٥٧).

ويرى ويلين وهنجر (Whellen & Hunger, 2004: 12) أن استراتيجية المنشأة تختص بتحديد الاتجاه العام الكلي للمنظمة من حيث مستوى نموها وطريقة إدارتها لوحداتها المختلفة وخطوط منتجاتها. إن هذه الاستراتيجية تتعلق بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، كما تتميز هذه الاستراتيجية بأنها طويلة الأجل حيث يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً لظهور نتائجها بحيث تؤثر النتائج على الوضع العام للمنظمة (عوض، ١٩٩٩: ٢٠).

ويمكن للمنظمة تطبيق استراتيجية المنشأة من خلال البدائل الاستراتيجية التالية:

- **استراتيجية النمو** : حيث يتم استخدام هذه الاستراتيجية لتحقيق النمو في المبيعات و الأرباح والأصول وغيرها حيث تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية إذا كانت موجودة في بيئة صناعية تشهد نمواً مستمراً، تتوفر فيها فرصاً كافية لزيادة الرغبة في الربح لذلك تلجأ المنظمة إلى النمو للمحافظة على بقائها بين المنافسين (Whellen & Hunger, 2004: 134).

وهناك العديد من الاستراتيجيات الفرعية والتي تقع ضمن استراتيجية النمو وعلى النحو التالي:

- أ - استراتيجية النمو بالتركيز.
- ب- استراتيجية النمو بالتكامل العامودي.
- ج- استراتيجية النمو بالتنوع.
- د- استراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة (Rue & Holland, 1989: 40).

● استراتيجية الاستقرار

تستمر المنظمة في أنشطتها الحالية خلال هذه الاستراتيجية دون أي تغييرات جوهرية، حيث يبقى المزيج التسويقي والمنافذ التسويقية والقطاع السوقي المستهدف كما هو وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة لنجاح المؤسسات التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها وتكون ملائمة على المدى القصير ولكنها قد تشكل خطر على المنظمات في المدى البعيد (Wheelen & Hunger, 2004: 143).

ويرى بوزمان وفاتك (Boseman & Phatak, 1989: 66) أن إستراتيجية الاستقرار يمكن أن تكون فعالة إذا وصلت المنظمة إلى مرحلة النضج من دورة حياتها وتحقق حالياً نسبة مقبولة من الأرباح وتتميز بيئتها بأنها غير عدائية.

● استراتيجية الانكماش

تقوم المنظمة باتباع هذه الاستراتيجية عندما يكون موقفها التنافسي ضعيف في بعض أو كل منتجاتها، مما ينتج عنه ضعف في أداء المنظمة مؤديا الى انخفاض المبيعات وبالتالي تحقيق أرباح اقل حيث تساهم هذه الاستراتيجية في إعطاء فرصة للمنظمة في تحسين أدائها (Wheelen & Hunger, 2004: 144).

وهناك العديد من الأسباب التي تجعل المنظمات تتبنى استراتيجية الانكماش منها:

أ - المشاكل المالية التي تواجهها المنظمة حيث أن بعض أجزاء المنظمة تعمل بفاعلة اقل من المتوقع.

ب - تأثيرات البيئة الخارجية مثل دخول منافسين جدد للسوق أو ظهور منتجات جديدة أو تغيير في تشريعات حكومية.

ج - اختبار المالكين لفرص بديلة للربح عن طريق البيع لاسهمهم أو للمنظمة ككل (Rue &

Holland, 1989: 51).

ونتيجة لذلك، نرى أن الهدف الأساسي للاستراتيجيات الدفاعية هو العمل على تقليل الكلفة الزائدة

أو العمل بكفاءة افضل ومحاولة تقليل تأثيرات البيئة الخارجية كدخول منافسين جدد للسوق أو ظهور استراتيجيات تكنولوجية جديدة.

ثانيا: استراتيجيات الاعمال

ان مدى ونطاق هذه الاستراتيجية يعتبر اقل مدى من الاستراتيجية الكلية للمنظمة لذلك تعمل هذه

الاستراتيجية على بيان اسلوب المنظمة في المنافسة لتحقيق مركزا تنافسيا افضل لمنتجاتها في الاسواق التي تعمل بها، فالتركيز هنا على قطاع معين او اسواق محده او منتجات معينه حيث تكون هذه الاستراتيجية جزء مكمل للاستراتيجية الكلية للمنظمة (المغربي، ١٩٩٩: ٥٧؛ 191؛ David, 1993).

ويمكن لاستراتيجية الاعمال ان تكون تنافسية او تعاونية في التعامل مع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية

في السوق فاذا كان سؤال استراتيجية المنشأة في أي قطاع تعمل المنظمة؟ فان استراتيجية الاعمال تسأل كيف

يمكن للمنظمة او لوحدات الاعمال ان تنافس او تتعاون في القطاع الذي تعمل به لكسب ميزة تنافسية

(Wheden & Hunger, 2004: 113).

ويمكن القول ان هناك اهدافا اساسية لاستراتيجية الاعمال يمكن توضيحها بالاسئلة التالية:

١. ماهي مجالات الاعمال التي يمكن ان تمارسها المنظمة؟
٢. كيف يمكن للمنظمة ان تبني مركزا تنافسيا لها؟
٣. ما هي التكنولوجيا الضرورية وأدوات الانتاج اللازمة والخطط التسويقية الفعاله للوصول الى المركز التنافسي المرغوب به؟

ويرى بوتر (Porter, 1985: 208) ان صياغة وتطوير استراتيجية تكنولوجيا ضمن الاطار الاكبر للمنظمة امر جوهري حيث تعد المنافسة الاساس في إنجاح أو إخفاق المنظمة لذلك فان صياغة الاستراتيجية يجب ان تركز على ايجاد افضل السبل لدفع عمليات المنظمة المختلفة على العمل لتوفير قيمة مضافة للمستهلك.

ونتجه لذلك نرى ان استراتيجية الاعمال تتعامل مع العديد من العناصر مثل:

١. كيفية تطوير محفظة متكاملة لضمان نجاح المنظمة على المدى البعيد.
٢. كيفية ادارة المنتج بفاعلية بناء على ضغط قوى السوق وتغيراته.
٣. التركيز على اعادة استثمار نسبة من العوائد لتطوير منتجات مستقبلية وبشكل منتظم.
٤. تحديد انواع الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها وكيف؟
٥. اخذ القضايا الاستراتيجية الاخرى بنظر الاعتبار والعمل على تطويعها لتحقيق الهدف كالممارسات الادارية والهيكل التنظيمي ومستوى التكنولوجيا للمستخدم (Earl, 1993: 122; Ward & Griffiths, 1998: 69; Khalil, 2000: 29).

كما يرى ايرل (Earl, 1993: 122) ان الاستراتيجية التكنولوجية يمكن ان تحقق اهداف المنظمة اذا

تمتعت بالخصائص التالية:

١. تطوير استراتيجية اعمال باتجاه واضح.
٢. استغلال وتطوير الجداره التكنولوجية.
٣. تحقيق مستويات عالية من الانتاجية.
٤. الاسناد والمثابره الكاملة للجهود التسويقية.

من هنا نرى أن المنظمات تستخدم الاستراتيجيات المختلفة للمحافظة على مركزها التنافسي في القطاع الذي تعمل به. ولكن المديرين في العادة يواجهون قرارات صعبة فيما يتعلق بالامر بالخيارات الاستراتيجية التي امامهم.

اما جونسون وسكولز (Johnson & SchoLes, 2002: 317-319) فقد حدد عدد من العوامل المهمة والتي يمكن ان تكون مؤثرة في صياغة او اعادة صياغة استراتيجية الاعمال للمنظمة:

- القوى البيئية المختلفة من حيث طبيعة المنافسة واستقرار السوق ومدى وسرعة التغير في القوانين والانظمة.
- الاقتدارات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية غيرمتوفرة لدى المنافسين، فامتلاك سلسلة توريد تعمل ضمن نموذج الادارة الكترونية يمكنها من خفض كلفة المنتج وامتلاك ميزة عن الاخرين.
- مدى امتلاك وحدة الاعمال للجدارات اللازمة لتبني استراتيجية تنافسية وهل هذه الجدارات يمكن ان تقدم ميزة مستمرة او انه يمكن للمنافسين ان يقلدو الجدارات بسرعه او التقدم عنها.
- قدرة المنظمة على الوفاء بتوقعات اصحاب المصالح والتي قد تتضارب احيانا مما يحد من نجاح بعض الاستراتيجيات اذا لم يكن لدى المنظمة القدرة على بناء التبادلية الايجابية بين الاطراف المختلفة.

وتعتبر الاستراتيجية التنافسية اساس يمكن لوحدة الاعمال من خلالها ان تصل الى ميزة تنافسية في السوق (Johnson & SchoLes, 2002: 319).

انها جوهر نجاح او فشل المنظمة ضمن القطاع الموجودة فيها وهي تهدف لتاسيس مستوى ارباح معين والمحافظة عليه في ظل القوة التنافسية الموجودة في القطاع (Porter, 1985: 1). وقد قام بورتير بتطوير ثلاثة استراتيجيات على مستوى وحدة الاعمال، للتعامل مع القوى التنافسية المختلفة في بيئة الاعمال، حيث تستخدمها المنظمات للمحافظة على موقفها التنافسي في السوق وتقويته وفيما يلي عرضا لتلك الاستراتيجيات (Porter, 1980: 30-40).

١- استراتيجية قيادة الكلفة

تتطلب استخدام هذه الاستراتيجية بناء مكثفا في استغلال اقتصاديات الحجم وتتبع مستمر لخفض الكلف من خلال منحى الخبرة والقدرة على السيطرة على المصاريف غير المباشرة وكذلك التقليل من كلف البحث والتطوير والخدمات والوسائل الدعائية المختلفة.

٢- إستراتيجية التمايز

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تمتلك المنظمة من الاقتدارات اللازمة لانتاج او تطور سلع او خدمات مميزة عن تلك التي ينتجها المنافسين وحتى تعتبر هذه الاستراتيجية ناجحة فان قبول المستهلك للسلعة على انها فريدة ومختلفة عن السلع الاخرى المماثلة يعتبر امر اساسي. وتجدر الاشارة هنا ان استراتيجية التمايز لا تغفل مسألة التكاليف كليا ولكن عند تطبيق هذه الاستراتيجية لا يكون تخفيض التكاليف هو الهدف الاستراتيجي الرئيس فالتمايز حاجز قوي امام القوى التنافسية المختلفة.

٣- استراتيجية التركيز

تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم الخدمة لمجموعة معينة من المستهلكين في منطقه جغرافيه محدد او جزء معين من السوق، بحيث تقوم المنظمة بتحديد الهدف التسويقي بشكل واضح ومحدد بحيث تعمل على ارضاء حاجات المستهلك إما باستخدام استراتيجية التمايز في تقديم المنتج او قيادة الكلفة او كلاهما معا. تقوم هذه الاستراتيجية اساسا على قدرة المنظمة على خدمة سوق ضيق او منطقة جغرافية محددة بشكل اكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمنافسين في تغطيتهم للسوق بشكل كامل وهذا بحد ذاته هدف استراتيجي تعمل وحدة الاعمال على تحقيقه بكل مواردها.

البدائل المختلفة لاستراتيجية بورتر التنافسيه

يرى بورتر (Porter) ان المجال التنافسي الذي تعمل فيه المنظمة والمتمثل بحجم السوق المستهدف يعمل على تحديد الميزه التنافسيه لمنظمات الاعمال والتي يمكن تطبيقها كاستراتيجية قادره على تحقيق الهدف. تقوم المنظمة قبل اختيار نوع الاستراتيجية التنافسية التي تنوي تطبيقها بتحديد حجم ونوع السلع التي هي بصدد انتاجها، ونوع الزبائن الذين ستقوم بخدمتهم والمنطقه الجغرافية وقنوات التوزيع المتاحه للاستخدام والشركات المنافسة. لذلك، على المنظمة ان تحدد

فيما اذا كانت ستتعامل مع سوق باكملة أو مع جزء معين من السوق لتوجيه عملياتها اليه (Wheelen & Hueger, 2004) وعند الدمج للاستراتيجيات التنافسية من جهة (الكلفة والتمايز)، وحجم السوق (كبير او ضيق) من جهة اخرى فان هناك اربعة خيارات استراتيجية يمكن ظهورها:

١. استراتيجية قيادة الكلفة

حيث تعمل الاستراتيجية على تحقيق الكلفة الأدنى للوصول الى السعر الأدنى لخدمة كامل السوق، من خلال الفعالية والكفاءة في أداء الأنشطة.

٢. استراتيجية التمايز

تعمل استراتيجية التمايز على تقديم السلع والخدمات الى السوق بشكل عام بمزايا تختلف عن المنافسين.

٣. استراتيجية تركيز الكلفة

حيث تعمل هذه الاستراتيجية على تحقيق الكلفة الأدنى لخدمه جزء معين من السوق وليس كامل السوق، فالتركيز على جزء معين من السوق يعطي المستهلك الانطباع بان المنظمة هي الأكفأ في خدمته.

٤. استراتيجية تركيز التمايز

تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية عندما تمتلك قدرات معينه في تحقيق التمايز في السلع والخدمات، لتلبية حاجات جزء معين من السوق.

ويوضح الجدول (١-٢) البدائل الاستراتيجية المختلفة لاستراتيجيات بور تر التنافسية

الجدول (١-٢)

البدائل المختلفة للاستراتيجيات التنافسية لبور تر

	استراتيجية قيادة الكلفة	استراتيجية التمايز	السوق الكامل
	استراتيجية قيادة	استراتيجية	
سوق ضيق	الكلفة المركزة	التمايز المركزة	

Source: Porter, Michael E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques For**

Analyzing Industries And Competitiveness. Free Press, pp . 35-40

تعتمد عملية اختبار الاستراتيجية الأفضل للمنظمة على نقاط القوة التي تمتلكها والضعف الذي يحول دون تطبيقها مع الاهتمام بالفرض والتهديدات في البيئة الخارجية. فاستراتيجية قيادة الكلفة مثلا تحتاج الى استثمارات كبيرة في راس المال على شكل كفاءات فنية وخطوط إنتاجية عديدة مع خفض نفقات البحث والتطوير والمصاريف التسويقية.

لكن إستراتيجية التمايز تحتاج الى الاستثمارات الكبيرة في شراء وبيع التكنولوجيا الحديثة وكذلك الأنفاق المبرمج على نشاط البحث والتطوير وذلك لإبقاء منتجات المنظمة متميزة عن المنافسين. أما استراتيجية قيادة المركزة فتتم تطبيقها عندما لا تملك المنظمة الموارد الكافية لتغطية كامل السوق، فهي تعمل على خدمة مجموعه معينه من المستهلكين سعيا وراء البقاء وقد تستخدم بعض المنظمات هذه الاستراتيجية إذا وجدت جزءا معيناً من السوق مربحاً ومجال المنافسة فيه ضعيف. وأخيراً قد تقوم المنظمة بممارسة نشاطاتها في جزء ضيق من سوق معين هرباً من المنافسة غير المتكافأه مع المنظمات الكبيرة.

ثالثاً: الاستراتيجيات الوظيفية:

وهي الأسلوب الذي تقوم به وظيفة معينة مثل (الإنتاج، التسويق، المالية، التكنولوجيا) بالمساهمة في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحداتها الإدارية عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة فيها اعتماداً على بناء التوافق والتكامل في هذا المستوى (السالم، ٢٠٠٠: ٥). تتميز هذه الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل، ولا يستمر تأثيرها لفترة طويلة مثل القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين.

إن الهدف الرئيس لاستراتيجيات الوظائف هو تعظيم إنتاجية موارد المنظمة الى الحد الأقصى، وتجميع النشاطات والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي محدد بهدف تحسين الأداء مع الأخذ بنظر الاعتبار محددات استراتيجية الأعمال (عوض، ١٩٩٩: ٢١-٢٥).

وبعد تقييم الاستراتيجيات المختلفة لا بد للمنظمة من اختيار الاستراتيجية الأفضل بعد تحديد ودراسة قدرة كل بديل واتفاه مع الأهداف العامة حيث يمكن ظهور أكثر من استراتيجية.

٣-١-٢ الإدارة الاستراتيجية

يتناول العديد من أصحاب القرار في المنظمات مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل تبادلي مع الإدارة الاستراتيجية ولكن الإدارة الاستراتيجية تحوي التخطيط الاستراتيجي، أي أن التخطيط الاستراتيجي أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية.

ويمكن تعريف مفهوم الإدارة الاستراتيجية على أنها "مجموعة من القرارات والممارسات التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات وهي الطريقة التي يقوم فيها المدير الاستراتيجي بتحديد أهداف المنظمة ووضع القرارات الاستراتيجية" (Jaush & Glueck, 1988: 5).

وهذا يعني أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وكذلك تعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (ياسين، ١٩٩٨: ١٥).

إنها العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وذلك من خلال تطوير أهداف واستراتيجيات التنظيم وكذلك تحديد مجموعة الأعمال والأنشطة التي يمارسها التنظيم (Kotler, 1997).

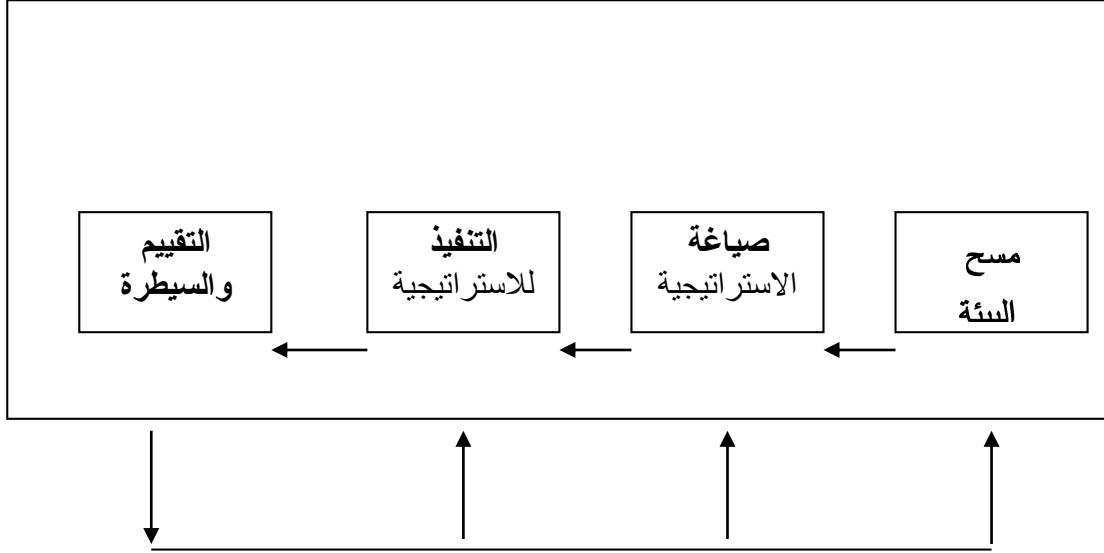
وقد عرف الباحثان ويلين وهنجر (Wheelen & Hunger, 2004: 3) الإدارة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات الإدارية والممارسات التي تحدد أداء التنظيم على المدى الطويل حيث يتضمن العناصر التالية :

- ١ - مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- ٢ - صياغة الاستراتيجية.
- ٣ - تطبيق الاستراتيجية.
- ٤ - التقويم والرقابة.

ويبين الشكل (٢-٢) عناصر الإدارة الاستراتيجية.

الشكل (٢-٢)

عناصر الإدارة الاستراتيجية



Source: Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L. (200٤). **Strategic Management & Business Policy**. New Jersey, ٩th ed., Prentice Hall International Inc., pp. 9.

حيث نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي (صياغة الاستراتيجية) يمثل عنصرا أساسيا من الإدارة الاستراتيجية، إذ تشمل الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي على مراحل تنفيذ الاستراتيجية والمراقبة والسيطرة عليها.

لقد ظهرت أهمية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات من خلال الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها والتي يجب أن تكون متواءمة مع رسالتها.

وقد حدد بيرس وروبينسون (Pearce II & Robinson, 1991: 35) تسعة مهام للإدارة الاستراتيجية

وهي:

١. القيام بصياغة رسالة المنظمة والتي تتكون من الأهداف والفلسفة والغايات.
٢. تطوير وإعداد المنظمة بما يتناسب من قدراتها ومواردها.
٣. تقييم البيئة الخارجية بما فيها البيئة التنافسية والعوامل الأخرى كالاقتصادية والتكنولوجية والقانونية.
٤. تحليل خيارات المنظمة وربطها بقدراتها الداخلية والخارجية.
٥. تحديد الخيار الأكثر ملاءمة مع ظروف المنظمة.
٦. تحديد الأهداف طويلة المدى واختيار استراتيجية المنظمة الأكثر ملاءمة.
٧. تطوير أهداف طويلة المدى واستراتيجيات قصيرة المدى.
٨. تطبيق الخيار الاستراتيجي وتجنيد كافة الموارد لإنجاحه، وذلك بتخصيص وتوزيع الموارد والمهام وإعداد الكوادر البشرية المدربة واستخدام الوسائل التكنولوجية وغيرها لذلك.
٩. التقييم الشامل مدى نجاح العملية الاستراتيجية، بحيث يتم استخدام مخرجات التقييم كنموذج لصياغة القرارات المستقبلية.

إن التغيرات البيئية في عالم المنظمات والتي تتسم بالسرعة والتعقيد قد أصبحت تشكل خطرا على منظمات الأعمال بشكل عام خصوصا بعد التقدم التكنولوجي الهائل والذي أدى الى زيادة نمو عدد السلع الجديدة وظهور العديد من الخدمات المرافقة لها وكذلك ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على جميع المستويات.

وقد أدى هذا التسارع المتزايد في التغيرات البيئية الى عدة نتائج يمكن حصرها بمحاور ثلاثة هي

(Ansoff & McDonnell, 1990: 8):

١. ازدياد الصعوبة لدى المنظمات على احتواء التغيير قبل وقوعه او التنبؤ به.
٢. ازدياد الحاجة الى تنفيذ خطط سريعة للرد على التغيرات البيئية وذلك للمحافظة على مركز المنظمة.

٣. زيادة الحاجة الى عامل المرونة في بناء الإستراتيجيات المختلفة وكذلك بناء القدرات المختلفة من تكنولوجيا وغيرها للرد الفوري.

إن مواكبة كل من التطور والتقدم والتغير في منظمات الأعمال لتحقيق أهداف وغايات المنظمة، يتطلب وجود إدارة استراتيجية فعالة في المنظمة تمتلك الرؤية والقرار في إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية والذي سينعكس بالضرورة على بقائها وموهرها لاسيما مع استخدامات التكنولوجيا المختلفة والتي أصبحت مصدر قوة لبعض المنظمات وضعف وتهديد للبعض الآخر.

٢-٢ التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا

لقد أخذت تحديات التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا أبعادا عديدة مع الازدياد المطرد للتقدم التكنولوجي في بيئة الأعمال للمنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء. فعلى الرغم من النجاحات التي حققتها بعض المنظمات بالعمل على تطوير منتجاتها تكنولوجيا، إلا أن البيئة الخارجية أصبحت أكثر تنافسا مع ظهور اتجاهات واستراتيجيات حديثة ظهرت وارتبطت بشكل كامل مع التطور التكنولوجي في بيئة الأعمال.

إن كل ذلك، جعل المنظمات تعطي التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا الأهمية الكبيرة لمواجهة التغيرات المرافقة لتلك الاتجاهات وتأثيراتها.

١-٢-٢ مفهوم التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا رافد من روافد المعرفة، فهي تطبيق المعرفة من الاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة لمختلف البضائع وإمداد الخدمات. كما وأنها تطوير للعملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة منها بما يحقق إضافة للقيمة. فعندما تطبق المعرفة لتأمين شيء جديد أو نظم تشغيل أو تزويد خدمة نكون عندها قد دخلنا مجال ونطاق التكنولوجيا (Narayanan, 2001: 7; Thompson, 2001: 30).

إنها ربط الهندسة والعلوم والممارسات الإدارية من اجل التخطيط والتطوير وتطبيق القدرات التكنولوجية لتشكيل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملياتية للتنظيم (Roach, 98).

ويرى مور (Moore, 1997) أن العملية التكنولوجية تركز على محورين أساسيين هما الموارد البشرية والمواد عموماً. فالتغيرات الكبيرة التي حصلت خلال التسعينات قد ارتكزت على تطور علم الحاسب والأنظمة المبنية على المعالجة الميكروية، أما تلك المتعلقة بالموارد البشرية فكانت من خلال بناء المهارات والقاعدة العلمية والمعرفية للوصول إلى تطوير منتجات حالية أو ابتكارات أخرى جديدة.

ويؤكد كوستوف (Kostof, 1997) أن درجة نجاح بعض المنظمات قد تقاس بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية، ولكن تغير بيئة الأعمال في العصر الحديث جعل عنصر التكنولوجيا العامل الأساس في ذلك النجاح.

ومن هنا أصبح التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا لإحداث التغيير والتطوير في المنظمات على رأس أولويات الإدارة الاستراتيجية، إلى جانب بناء القدرات المختلفة لانجاح الرؤى الاستراتيجية في بناء قدرات المنظمة المتميزة تكنولوجيا القادرة على الابتكار وتشديد القاعدة المعرفية والاستخدام الأفضل للممارسات الإدارية وتوظيفها لتحقيق تلك الأهداف.

لذلك يرى بيرمن و خليل (Berman & Khalil, 1992) أن التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا هو التفكير الاستراتيجي النظمي نحو اتخاذ إجراءات محددة كاستخدام أو تطوير ممارسات تنظيمية أو تعزيز للاقتدارات العملية والفنية لبناء التوازن مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا الممارسات التنظيمية والعملية الإدارية، كما ويشير إلى الخيارات التي تتبناها المنظمات في الشراء والاكساب والتطوير. أن عملية التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا هي عملية جوهرية وحيوية لانجاح تطبيق استراتيجية التكنولوجيا وتقييمها إنها تطوير التكنولوجيا بنظام لتحقيق غايات المنظمة واستخدام تكنولوجيا العمليات والمنتج المترابطة والمنتكاملة مع استراتيجيات الأعمال في المنظمة لتطوير الموارد التكنولوجية (Harison & Samson, 2002: 21-29).

ومما نرى أن تخطيط التكنولوجيا وتمكين النجاح للمنظمة يمر بعدة مراحل هي:

١. دراسة جميع وجهات النظر في المنظمة.
٢. وضع أهداف واضحة واقعية.
٣. رسم طريق امثل أو عدة طرق لتحقيق تلك الأهداف.

٤. توفر الولاء التنظيمي لانجاح التطبيق.

٥. التطبيق والمراجعة.

أما بورتير وآخرون (Porter et al., 1991) فقد اقترحوا نموذج للتخطيط التكنولوجي معتمدا على تجارب العديد من المنظمات في التخطيط الاستراتيجي وعلى النحو التالي:

١. التنبؤ بالتكنولوجيا وتمثل النقطة الأولى في دراسة الواقع التكنولوجي الداخلي للمنظمة والتكنولوجيا المتوفرة في البيئة الخارجية.

٢. التحليل والتنبؤ بالبيئة وتمثل تحديد للعوامل الجوهرية في بيئة التنظيم والمبيعات المتوقعة وعوامل عدم التأكد وعوامل التهديد وخاصة المتعلقة بالفرص والمنافسين.

٣. التحليل والتنبؤ للتكنولوجيا المستخدمة في السوق، حيث يتم تحليل وتحديد متطلبات الزبائن وعمل الدراسات المناسبة للتنبؤ باحتمالية تغير حاجات وسلوك المستهلك.

٤. تحليل وضع المنظمة من خلال تحديد الأصول الرئيسة، بحيث يتم تطوير نموذج دراسي لتحديد ومعرفة الموارد البشرية المتوفرة وكذلك الموارد الأخرى وخاصة التكنولوجية منها. ولا بد من تقييم الأداء الحالي مقابل الموارد المتوفرة ليكون التحليل والتقويم أكثر فاعلية.

٥. تطوير رسالة المنظمة ووضع الأهداف العامة للتنظيم والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقها وكذلك تطوير أسس واضحة لقياس ما تحقق من الأهداف.

٦. تصميم النشاطات والإجراءات التنظيمية حيث يتم اقتراح مجموعة من المعايير لتحليل وتقييم كل نشاط على حده وتطوير استراتيجية يتم التوافق عليها للنشاطات المهمة.

٧. وضع الخطة موضع العمل والتنفيذ من خلال تطوير أهداف محددة والزمن اللازم لتنفيذها ووضع الجداول والميزانيات وتطوير آلية مراقبة وتحديد آلية سيطرة، إذ تكون عملية الإشراف خاصة في البيئة التكنولوجية سريعة التغيير. كما أن كل منظمة يمكن أن تحتفظ بقاعدة معرفية لأي تغيرات مهمة في البيئة التكنولوجية و سلوك المستهلك.

ومما سبق نستنتج أن الإطار العام نحو التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا والمرتبط بالخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة يحكمه إطار عام يقوم على عدد من الأسس أو المحاور المرتبطة من بينها ما يلي :

٢-٢-٢ الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا

إن عملية تحليل بيئة المنظمة تنطلق من عرض وتقييم وجمع للمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك إيصال تلك المعلومات إلى متخذي القرار داخل المنظمة. تهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الاستراتيجية المتعلقة بالواقع التكنولوجي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتي تساهم في تحديد مستقبل المنظمة اعتماداً على الخطوات التالية (Rojers , 1995):

١) عملية التحليل والدراسة لبيئة المنظمة التكنولوجية الداخلية والخارجية.

٢) تطوير وبناء استراتيجية تكنولوجية مرتبطة بإقتدارات واصول تنظيمية راسخة، تمكن المنظمة من مواكبة التطورات التكنولوجية، لتمكينها من تطوير منتجات جديدة واختراق أسواق منافسة.

٣) ترسيخ عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا بالممارسة والتطبيق.

إن عملية التحليل تساهم في تقييم عوامل البيئة الخارجية لتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، إضافة إلى السوق الذي يمكن للمنظمة العمل فيه والموارد التي تملكها المنظمة ك رأس المال والإقتدارات التكنولوجية والقوى البشرية المؤهلة وأشكال السلوك الإنتاجي والاستهلاكي والتنافسي وأنماط القيم والعادات والتقاليد في البيئة.

١-٢-٢-٢ تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

تمثل البيئة الخارجية للمنظمة مجموعة العوامل التي تقع على حدود المنظمة وترتبط بعملية اتخاذ القرار، حيث تشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية المؤثرة على نشاطات المنظمة في بيئة أعمالها.

تمثل البيئة التكنولوجية للمنظمة شبكة من المنظمات تتألف من مطورين ومزودين ومستفيدين، وتعتبر البيئة التكنولوجية مصدراً للتكنولوجيا الحديثة ومستخدماً للتكنولوجيا التنظيمية، ويلزم ذلك متابعة البيئة المحيطة ودراسة القبول الاجتماعي للتكنولوجيا.

وتجعل التغيرات الجوهرية في البيئة التكنولوجية المنظمات تعمل في بيئة غير مؤكدة ذات درجة عالية من التنافسية مما يعطي أهمية كبيرة لتحليل مستويات البيئة على الدوام، لما لهذه التغيرات من تأثير كبير على نجاح المنظمات في القطاع التي تعمل به.

ويمكن تحليل البيئة التكنولوجية على مستويات عديدة وعلى النحو التالي:

١. بيئة المهام و تعود الى الزبائن والموردين والمنافسين والوكالات التجارية المرتبطة مباشرة بعمل المنظمة وعادة ما تقوم المنظمة بالتركيز على الأطراف الذين يؤثرون في بناء مركز تنافسي للمنظمة كالمستثمرين والموردون أما المنافسين فانهم مصدر التهديد بما يملكون من موارد نوعية وخاصة تكنولوجية منها (Narayanan, 2001: 24).

٢. البيئة التنافسية في القطاع والتي تتكون من جميع المنظمات التي تعمل في هذه البيئة بصرف النظر عن حجمها. وهنا تتأثر جميع المنظمات بأي تغير في بيئة العمل على مستوى القطاع وخاصة التغيرات في الاستثمارات الرأسمالية لاستبدال أو تطوير خطوط إنتاجية مرتبطة بتكنولوجيا متقدمة (Wheelen & Hunger , 2004: 54).

٣. البيئة الكلية للمنظمات والتي تتكون من الكتل الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية بكل ما تحتويه من عناصر فرعية كالقيم والعادات والأماط السائدة ومعدل دخل الفرد والقاعدة الهندسية والتكنولوجية حيث تمارس المنظمة فيها اعمالها (Word & Griffiths, 1999: 160).

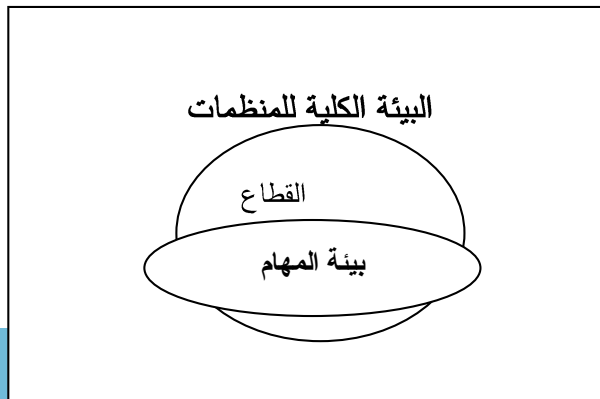
ولا بد من الإشارة الى أن البيئة الكلية للمنظمات تؤثر على البيئة التنافسية في القطاع كما تؤثر على بقية المهام للمنظمة والتي تشكل جزءا من بيئة القطاع وهذه العوامل لابد أن تؤخذ في الاعتبار عند قيام المنظمة بتحليل موقفها من البيئة الداخلية أو الخارجية.

ويبين الشكل (٢-٣) تأثير البيئة الكلية على البيئة القطاعية وبيئة المهام التي تنافس المنظمة فيها.

لذلك، لا بد من تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لوضع تصور كامل عن واقع المنافسة الحالية والمتوقعة. كما لا بد من تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

الشكل (٢-٣)

مستويات البيئة



١-٢-٢-٢ تحليل التطورات المختلفة في البيئة الخارجية

إن قدرة المنظمة على اتخاذ الإجراءات الإستباقية في مواجهة ظهور أبعاد معينة لتطورات البيئة الخارجية، كالتغير في سلوك المستهلك أو المتابعة الحثيثة للبيئة التكنولوجية والصعوبات المرافقة لنقل التكنولوجيا وغيرها يعطي المنظمة القدرة على احتواء تلك التأثيرات لأبعاد البيئة الخارجية المتعددة والاستفادة من الفرص المتاحة.

ويمكن تحليل التطورات المختلفة في البيئة الخارجية بالخطوات التالية (Wheelen & Hunger, 2004: 59):

(١) تحديد الأبعاد التي يمكن أن تنبثق عن البيئة الاجتماعية وبيئة المهام، والتي تحدد تصور القطاع والعالم مستقبلا.

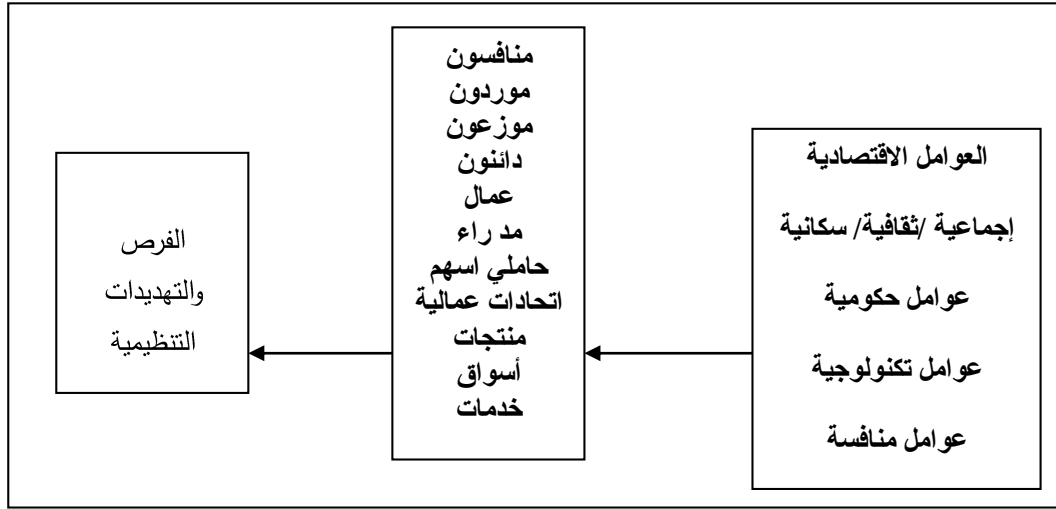
(٢) تقييم احتمالية ظهور تلك الأبعاد.

(٣) محاولة التيقن من احتمالية ظهور بعض الأبعاد التي تم فحصها سابقا.

ويرى الباحث ديفيد (David, 1993: 19) أن عملية إجراء تدقيق خارجي (تحليل البيئة الخارجية) يجب أن يتضمن مشاركة أكبر عدد من المدبرين والأفراد العاملين لان مشاركتهم في عملية التدقيق ذات البعد الاستراتيجي سيجعلهم يقدمون الأفكار وتطوير قدراتهم في بيئة المنظمة وأمام المنافسين وفي الأسواق عموما.

ويبين الشكل (٢ - ٤) عملية تحليل القوى الأساسية في البيئة الخارجية وتفاعلاتها والتي تؤدي الى رسم صورة واضحة لشكل ونوع الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

العلاقة بين العوامل الخارجية والمنظمة



Source: David, Fred R.(1993). **Strategic Management**. 5th ed., Englewood Cliffs, Prentice -Hall publishers, pp. 112.

فهناك تأثير للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية في البيئة الكلية للمنظمة بشكل مباشر على القطاع الذي تعمل به المنظمة وبمكوناته المختلفة من موزعين ودائنين وحاملي اسهم وغيرهم مما يضع بعض المنظمات أمام فرص يجب استغلالها لتقوية مركزها التنافسي وأخرى أمام تهديدات المنافسين.

تأثير البيئة الكلية للمنظمات على التكنولوجيا

تتأثر التكنولوجيا بالبيئة الكلية للمنظمات والكتل العديدة المتواجدة فيها سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو قانونية.

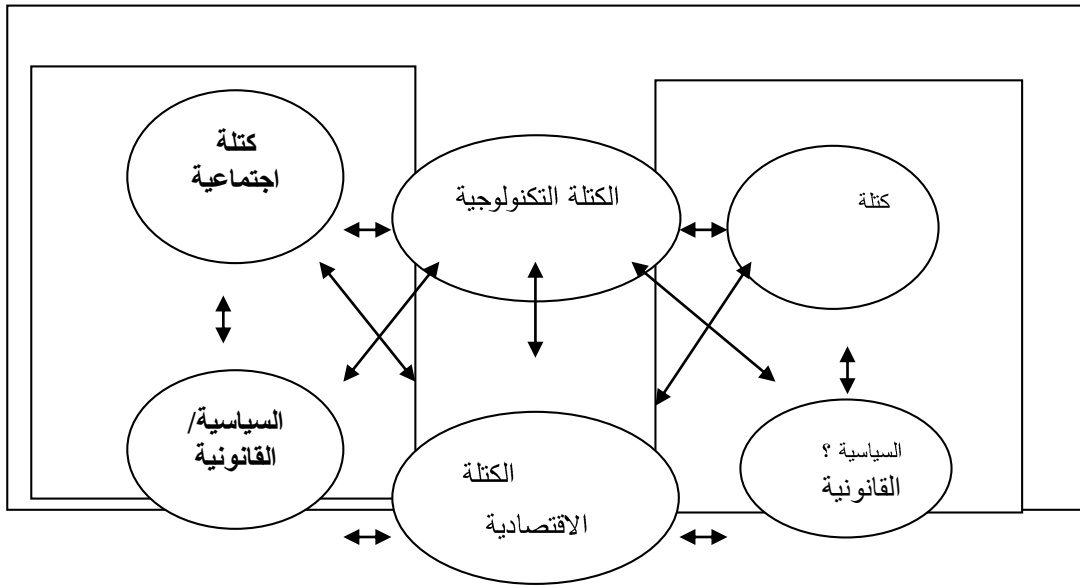
تؤثر حالة الاقتصاد بشكل مباشر على مستوى التكنولوجيا في البيئة الكلية والتي تعمل بها المنظمات حيث الكتل المختلفة التي تؤثر وتتأثر بشكل تبادلي مع جميع الكتل على حد سواء، مما يجعل المنظمة أمام تحديات الاستخدام الأمثل لمواردها وتطويرها.

إن أدراك المنظمة لما يحدث في بيئتها الخارجية لتعظيم نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، لا بد أن يرتبط بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتتمكن من بناء قاعدة تكنولوجية تجعلها قادرة على أن تتميز أمام منافسيها.

ويبين الشكل (٥-٢) مكونات البيئة الكلية للمنظمة والتي تتأثر المنظمة بها.

الشكل (٥-٢)

البيئة الكلية للمنظمة



Source: Narayanan, V. K. (2001). **Managing Technology & Innovation For**

Competitive Advantage. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall Inc., pp.25.

فهناك علاقة تأثير تبادلية بين الكتلة التكنولوجية من جهة والكتلة الاقتصادية من جهة أخرى في إحداث التأثير على بيئة المنظمات مع الأخذ بنظر الاعتبار تأثيرات الكتل السياسية والقانونية والاجتماعية، حيث تلعب هذه الكتل دورا حيويا في رسم سياسات الأسعار ومستويات الجودة وعمليات بناء القاعدة التكنولوجية وغيرها ممثلا بترابط وثيق بين العناصر مجتمعه.

٢-٢-٢-٢ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تعتبر عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من الخطوات الأساسية التي تسبق عملية بناء استراتيجية المنظمة التكنولوجية، فهي تمكن المنظمة من تحديد أهم نقاط القوة التي يمكن استغلالها وتعظيم الفائدة منها.

إن تمكن المنظمة من مواجهة التهديدات الخارجية والتي قد تؤثر على فرصة نجاح أداؤها يدفع المنظمة للعمل على تحديد نقاط ضعفها، ومن ثم عمل ما يلزم لإزالتها أو تحييدها للحيلولة دون إعاقة استغلال فرص المنظمة المتاحة في السوق.

وتعني دراسة البيئة الداخلية للمنظمة تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف للمنافسين في القطاع نفسه. لذا، يجب أن يتضمن عملية التحليل تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية لدراسة قدرة المنظمة على الاستفادة وتطوير ما تملكه من موارد.

وقد اقترح الباحثان ويلن وهنجر (Wheelen & Hunger, 2004: 82) أربعة أسئلة لتقييم موارد المنظمة الجوهرية بالآتي:

- القيمة الحقيقية للموارد: هل توفر للمنظمة ميزه تنافسية؟
- الندرة: هل المنظمات الأخرى تمتلك الموارد ذاتها؟
- القدرة على التقليد: ما مدى الكلفة التي يتحملها المنافسين في عملية تقليد الموارد؟
- التنظيم: هل المنظمة قادرة على استغلال الموارد؟

وفي ضوء ذلك، تعتبر عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من الخطوات المهمة والضرورية لاختبار استراتيجية المنظمة المناسبة، بحيث يساهم في إعادة تقييم قدرات وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمعنوية.

يوضح التحليل البيئي موقف المنظمة التنافسي في القطاع ويساعد على تحديد نقاط القوة لتعزيزها والبحث عن أفضل الوسائل للاستفادة منها وتدعيمها مستقبلاً لتتمكن المنظمة من معالجتها والتغلب عليها باستخدام جوانب القوة الحالية للمنظمة.

وحدد (Ward & Graffiths, 1999: 2) الخطوات التالية لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة عند الإجابة

على السؤال التالي: أين نحن الآن؟

- ما هي الموارد المتاحة للمنظمة المرتبطة بالمنتجات والخدمات التي نقدمها؟
- ما هو الوضع المالي للمنظمة آخذاً بالاعتبار عدد من المؤشرات المالية مثل حجم الدين والأصول الثابتة وغير الثابتة وحجم السيولة؟
- واقع القوى البشرية التنظيمي من مهارات وبرامج تدريب وتطوير وأنظمة الحوافز المتاحة ومستوى الإقتدارات التنظيمية خاصة التكنولوجية منها.
- واقع وصلاحيات الأصول المادية والعمر الافتراضي والتشغيلي لهما وكذلك واقع التكنولوجيا المستخدمة ودرجة فائدتها في بناء مركز تنافسي للمنظمة.
- واقع البحث والتطوير في المنظمة وقدرته على الابتكار الجديد أو التطوير لمنتجات موجودة أصلاً ومدى مساهمة البحث والتطوير في اختراق أسواق جديدة أو زيادة دخل المنظمة.
- مرونة الهيكل التنظيمي نحو التغيير وواقع ثقافة المنظمة والعلاقات الداخلية بين المستويات الإدارية المختلفة وولاء الأفراد للمنظمة وتجاوبهم مع التغييرات المفترضة.
- مدى فاعلية الإدارة والوظائف العملية في تبني التغيير مقارنة مع التجارب السابقة وخاصة الجوهرية منها.

٣-٢-٢ وسائل التنبؤ التكنولوجي

تعمل المنظمات اليوم في بيئات تكنولوجية سريعة التغيير مما يستدعي استخدام أساليب إدارية قادرة على التنبؤ. إن القدرة على التنبؤ في التغييرات التكنولوجية المستقبلية وما هو المتاح منها يعتبر من عوامل نجاح المنظمات، وخاصة أن تطوير استراتيجية تكنولوجية ناجحة لا بد أن يتكامل مع الأسلوب الأمثل في التنبؤ للتكنولوجيا.

حيث يرى تشيركي (Tschirkey, 1994) إن عملية التنبؤ بالتكنولوجيا تمر بعدة مراحل وعلى النحو

التالي:

- الأحداث التكنولوجية المتتابة ونمو القدرات المختلفة المنتظمة للمنظمات.
- ردود الفعل التكنولوجية للحاجات والموارد والفرص المتاحة.
- دراسة واقع التكنولوجيا الجديدة وعلاقتها مع مستويات الابتكار في البيئة التكنولوجية لكافة عناصرها وكذلك التوقعات للتطورات التكنولوجية المقبلة.

أن التنبؤ بالتكنولوجيا هو التوقع المستقبلي المبني على الثقة بان تطورات تكنولوجية محددة يمكن ظهورها خلال فترة زمنية محددة معتمدا في تلك التوقعات على مستوى معين من تخصيص الموارد (BobCock & Morse, 2002: 62). كما وانه عنصر هام في تكامل التكنولوجيا مع استراتيجية المنظمة (Marton & Singh, 1991).

كما ويرى ويلن و هنجر (Wheelen & Hunger, 2004: 73) أن هذه العملية توفر بيانات جيدة عن الوضع الحالي والاتجاهات المدركة حاليا، ولكن الافتراضات يمكن أن تكون صحيحة أو بعيدة نوعا ما عن الصحة، خاصة إذا تغيرت ظروف البيئة واتجاهاتها.

ومن الوسائل المهمة المستخدمة في عمليات التنبؤ هي (Narayanan, 2001: 221-222):

- التنبؤ التكنولوجي المعياري حيث يتم في هذه الحالة تحديد الهدف المستقبلي للمنظمة الذي تسعى الى الوصول إليه مع تحديد الفترة الزمنية لإنجازه ثم يتم تطوير العمليات اللازمة لتحقيق ذلك الهدف انطلاقا من المستقبل الى الحاضر.
- التنبؤ التكنولوجي الاستكشافي ويطلق عليه الاستنباطي أيضا، انه التنبؤ الذي يبدأ بتحليل الوضع التكنولوجي الحالي ومن ثم استنباط الوضع المستقبلي مع التوقع بنسبة معينة من تقدم فني تكنولوجية في فترة زمنية مقبلة.
- العصف الذهني وهي طرح فكرة أو مشكلة للحوار بين أفراد مجموعة تتراوح عددها من ٨-١٠ أشخاص ثم الاستماع الى آراء الحضور دون توجيه أي نقد للآراء المقدمة،

ثم يتم عمل تصفية لهذه الآراء بما يؤدي الى تحقيق الهدف أما العصف الذهني المعكوس فيسمح بالنقد الإيجابي للآراء المقدمة.

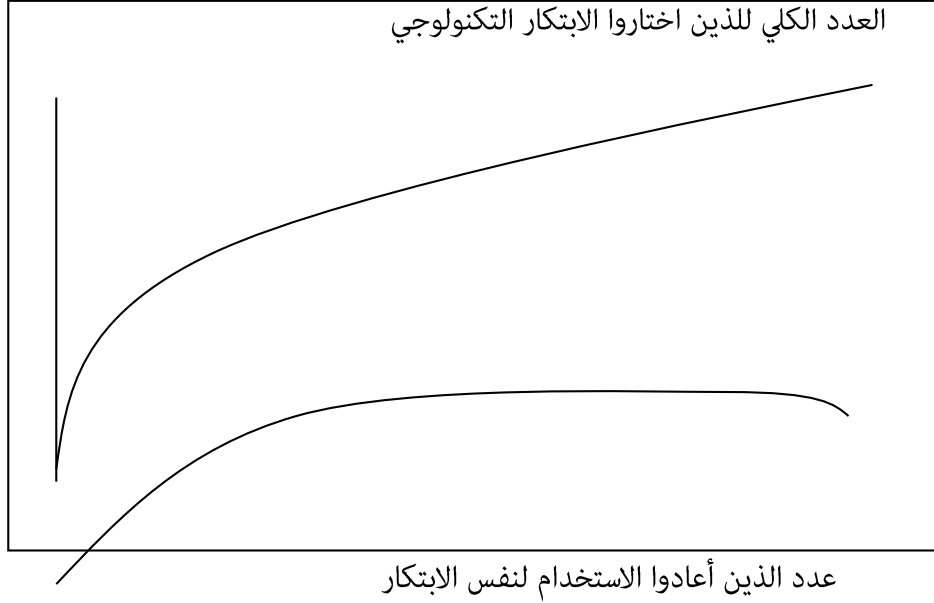
● أسلوب (Delphi) وهو من الأساليب النوعية حيث يقوم مجموعة من الخبراء بعملية التنبؤ لحل مشكلة وبشكل منفرد اعتماداً على محور مشكله معين، وبعد ذلك يبدأ التعامل مع عناصر المشكلة لتحليلها والوصول الى حلول معينه كأن يتم السؤال عن التطورات الجديدة التي أثرت على موضوع بعينه وبدلاً من المناظرة حول جواب معين يقوم كل خبير بتقديم اقتراحاته فردياً وبدلاً من الاتفاق على جواب واحد يكون هناك متسع من الآراء.

● منحني (s) ويمكن استخدام هذا المنحني لدراسة سرعة انتشار الابتكارات التكنولوجية بحيث يتم الكشف عن ما يلي:

- * اتجاه انتشار الابتكار التكنولوجي
- * إعادة تطور الابتكار خلال الانتشار
- * تسارع الانتشار

ويبين الشكل (٢-٦) سرعة الانتشار بطريقة تعكس العدد الكلي للذين اختاروا ابتكار تكنولوجي معين وعدد الزبائن الذين أعادوا الاستخدام لمرات عديدة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت في عملية الابتكار أو التطوير.

منحنى (S) لبيان الانتشار التكنولوجي



Source: BabCock, Daniel L. and Morse, Lucy C. (2002). **Managing Engineering And Technology**. New Jersey, Prentice Hall Inc., pp 63-64.

نستنتج مما سبق أن عملية الانتشار إنما اعتمدت على مراحل متتالية تمثلت في:

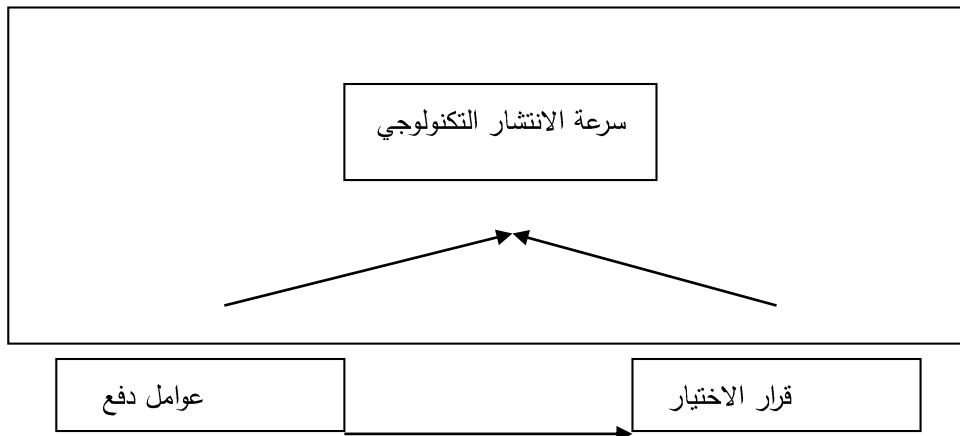
- الابتكار التكنولوجي ذاته.
- الانتشار للابتكار التكنولوجي.
- الوقت الذي يستغرق لاختبار الابتكار التكنولوجي الجديد.
- النظام الاجتماعي الذي يشجع أو يقف عائقا أمام الاختيار.

تتداخل عوامل البيئة الداخلية والخارجية وكذلك عوامل البيئة العامة والعوامل البيئية الخاصة ويكون من الصعب وضع حدود فاصلة بينهما. إن دراسة هذه العوامل تقتضي التنبؤ باتجاهاتها في المستقبل ويطلق على هذه النوع من التنبؤ بالتنبؤ الاستراتيجي كما تطلق بعض المراجع الأجنبية على دراسة العوامل البيئية بالتحليل الاستراتيجي.

ويبين الشكل (٧-٢) العوامل المؤثرة في عملية الانتشار التكنولوجي فهناك عوامل عديدة تدفع المستهلك لامتلاك تكنولوجيا محددة كالنوعية والاعتمادية وسهولة الاستخدام وتوفير التأهيل اللازم وغيرها ليتم اتخاذ قرار الاختيار، مما يسرع أو يبطئ في عملية الانتشار التكنولوجي.

الشكل (٧-٢)

العوامل المؤثرة في عملية الانتشار التكنولوجي



Source: Narayanan, V. K. (2001). **Managing Technology & Innovation For Competitive Advantage**. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall Inc., pp. ٩٨.

ويمكن القول، أن عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تعتبر عملية مترابطة لكلا المتغيرين ولا يمكن فصلها عن بعضها، حيث أن نتائج العملية التحليلية تؤدي الى إعطاء صورة واضحة عن أهم نقاط القوة أو الضعف للتعامل معها.

ويبين الجدول (٢-٢) الإقتدارات الداخلية من منظور البيئة الخارجية للمنظمة والذي يعبر عن موقف المنظمة في البيئة التنافسية.

الجدول (٢-٢)

الإمكانات الداخلية من منظور البيئة الخارجية

فرص	نقاط قوة تستخدم في استغلال الفرص	نقاط ضعف تعيق استغلال الفرص
	نقاط القوة لاستخدامها في مواجهة التهديدات	نقاط ضعف تؤدي الى تهديد البيئة الخارجية
		تهديدات

المصدر: عوض،

نقاط الضعف

نقاط القوة

محمد احمد. ١٩٩٩. الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. القاهرة، الدار الجامعية، ص ١٣٦.

٢-٤-٤ التفاعل والتكامل بين استراتيجيات الأعمال والتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا

أن التغيرات البيئية الحالية المتسارعة سواء من حيث النمو العالمي لنشر وبناء وتطوير المعرفة والتكنولوجيا وكذلك انتشار المنافسة الحادة في عالم المنظمات قد جعل معظم المنظمات وخاصة التكنولوجية منها تراجع استراتيجياتها المختلفة لتمكينها من بناء اقتدارات تكنولوجية تؤدي الى ميزه تنافسيه تضمن لها التميز في عالم الأعمال.

أن التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا - كما سبق القول- من أهم المحاور التي تعتمد عليها منظمات الأعمال وخاصة في ظل الثورة التكنولوجية التي نعيشها اليوم. فعلى سبيل المثال فان أي عملية تقدم في نقل التكنولوجيا أو أي توطين لها لا يمكن أن يتم دون تخطيط استراتيجي يمتلك الرؤيا الثاقبة في تحديد اتجاه المنظمة لتحقيق أهدافها والالتزام برسالتها.

لذا اصبح الجانب الأهم هو التركيز على إدارة التكنولوجيا كعامل معياري ومدخل أساسي في استراتيجية الأعمال ولم يعد صالحا القيام بعمل خطة استراتيجية مستقلة ومنفصلة تعمل لوحدها في ميدان إدارة التكنولوجيا بل يجب أن تكون هذه الخطة متفاعلة ومتكاملة مع خطة الأعمال الكلية.

تقوم إدارة التكنولوجيا بإعداد خططها الاستراتيجية حتى تتمكن من تنفيذ مهامها المختلفة من إنتاج منتجات جديدة وتصميم النماذج المختلفة ولا بد لها أن تسترشد وتتفاعل مع الخطة العامة لاستراتيجية الأعمال. لذلك فإن أي توجه نحو استقطاب أفراد جدد أو دخول أسواق جديدة أو إنتاج أصناف محددة في المستقبل لا بد لإدارة التكنولوجيا أن تتفاعل مع هذا التوجه وان تستجيب له ضمن خططها الاستراتيجية.

إن الإعداد الجيد لدراسة البيئة التكنولوجية الداخلية والخارجية للمنظمة ودراسة متطلبات نجاح الخطة الجديدة وبالتعاون مع الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة أو الاستعانة بالخبرات النوعية الأخرى والتي يمكن اكتسابها من البيئة التكنولوجية الخارجية سواء بضمها الى كادر المنظمة أو الاستعانة بها ولو بشكل مؤقت للمساعدة في تقوية البناء التكنولوجي في المنظمة.

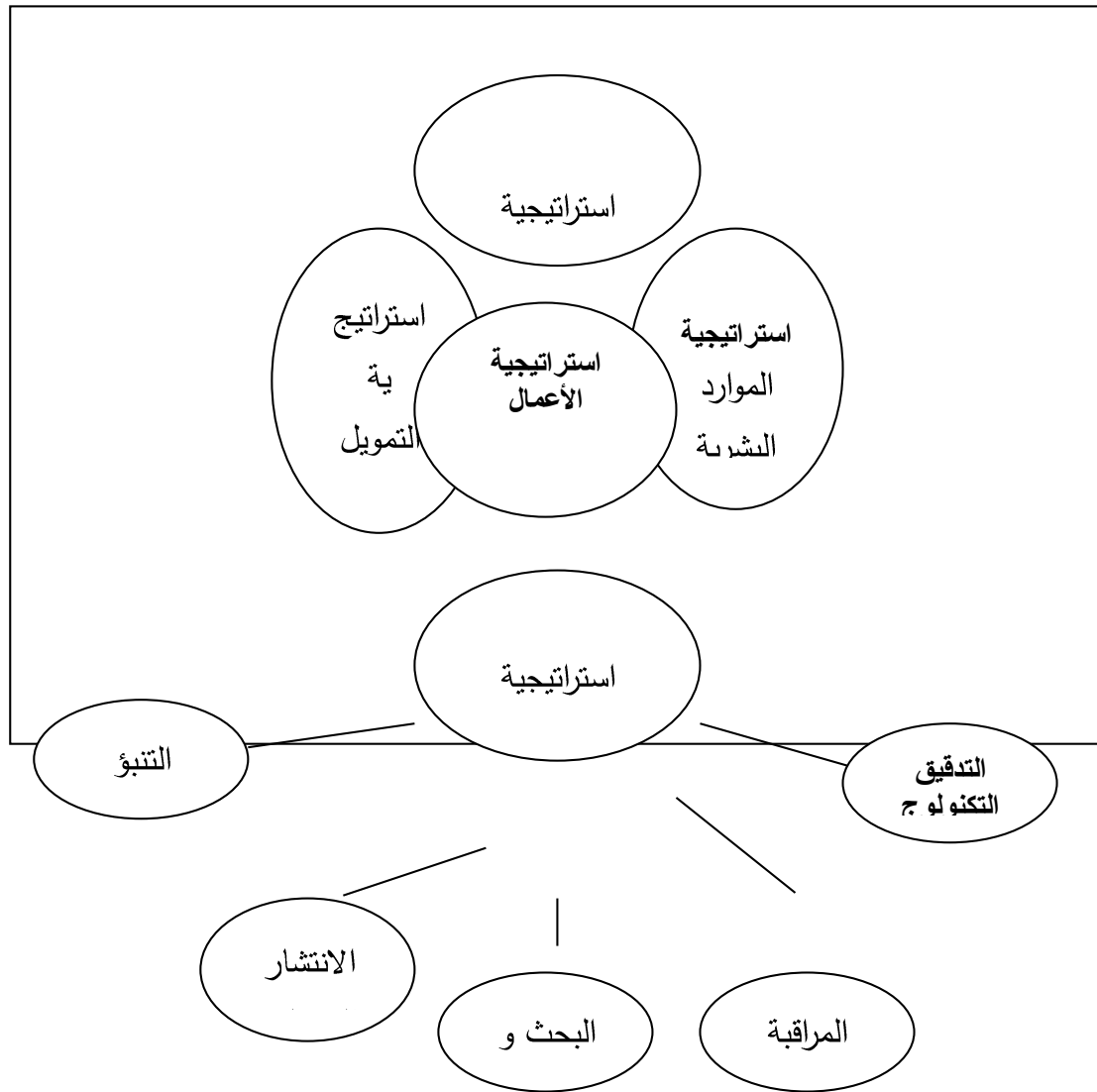
ولا بد أيضا لتحقيق ذلك التفاعل من أن يكون هدف إدارة التكنولوجيا الأساس هو خطة متكاملة لتقوية وتمتين القاعدة الهندسية التكنولوجية في المنظمة من خلال توجيه الخطة التكنولوجية ضمن عدة نشاطات وعلى النحو التالي:

- عملية التنبؤ بالبيئة التكنولوجية.
- عملية البحث والتطوير داخل المنظمة وخارجها.
- التدقيق التكنولوجي.
- عملية المراقبة التكنولوجية.
- عملية الانتشار التكنولوجي.

يرتكز الأساس في بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا على الخطط الاستراتيجية المختلفة لبناء وتطوير التكنولوجيا ووضع المعايير المختلفة وإعادة تقييم تلك المعايير وبشكل دوري وذلك لتقييم أداء وفعالية التكنولوجيا المستخدمة أخذا بعين الاعتبار التوجهات الاستراتيجية للوظائف الإدارية الأخرى. ويبين الشكل (٨-٢) التفاعل بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجية التكنولوجيا.

الشكل (٨-٢)

التفاعل بين استراتيجيات الأعمال و استراتيجية التكنولوجيا



Source: Khalil, Tarek M. (2000). **Managing of Technology: The Key Competitiveness and Wealth Creation**. Singapore, McGraw-Hill Companies Inc., pp. 279.

من الشكل (٨-٢) يمكن أن نلاحظ أن استراتيجية الأعمال تحتوي كل من استراتيجية التكنولوجيا واستراتيجية التسويق واستراتيجية التمويل واستراتيجية الموارد البشرية وضمن تفاعل عام بين هذه الاستراتيجيات.

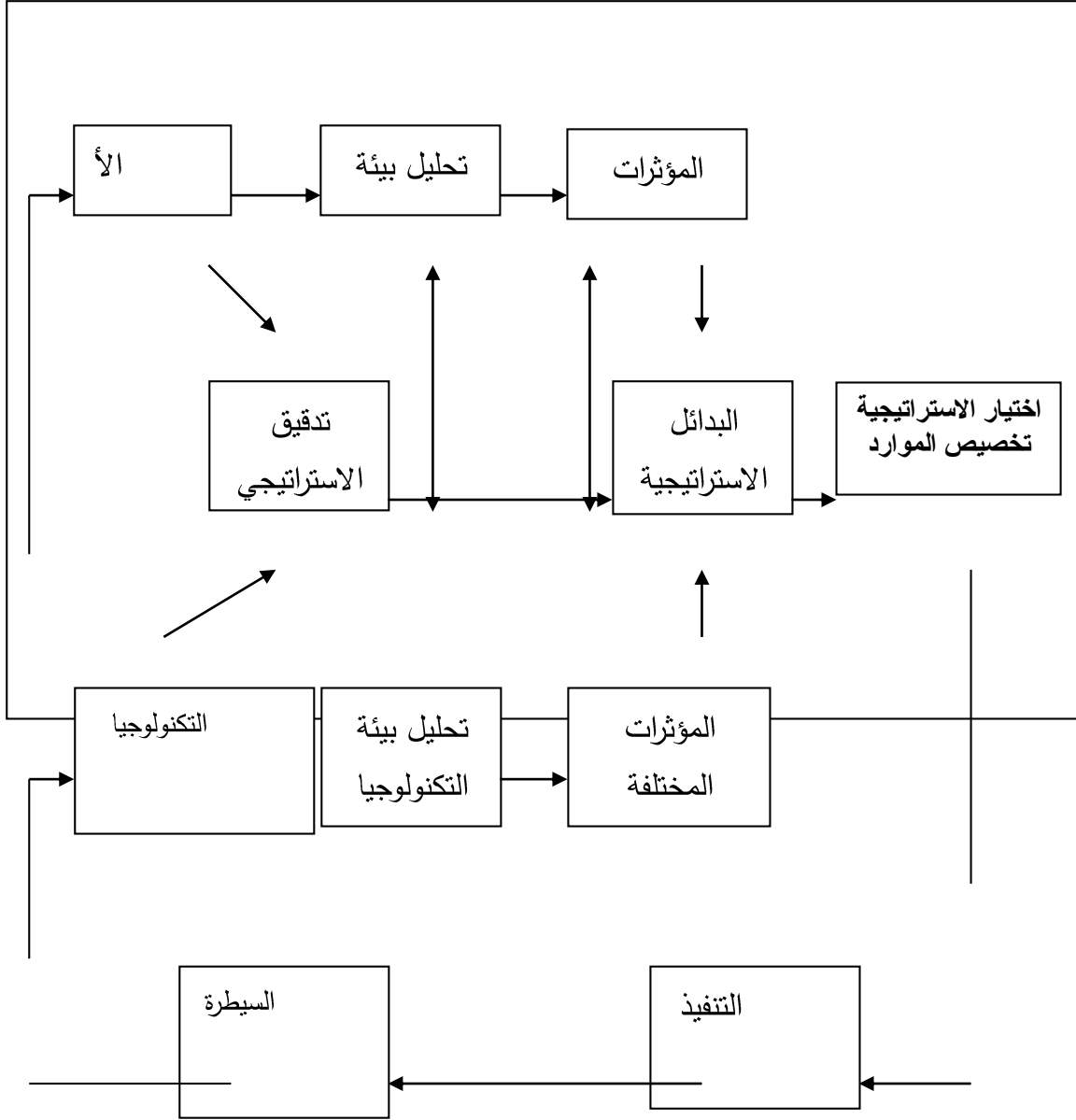
تعمل استراتيجية التكنولوجيا من خلال سلسلة القرارات الخاصة بها ضمن تخطيط التكنولوجيا سواء بالاعتماد على بناء الإقتدارات التكنولوجية والابتكار والتحليل التكنولوجي البيئي والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقديم الحوافز لا بد وأنها تعتمد على التحليل لاحتياجات المنظمة مستقبلا وهي عملية مستمرة ما دامت المنظمة مستمرة في أعمالها.

لذا لابد لاستراتيجية التكنولوجيا أن تكون متفاعلة مع استراتيجيات الأعمال لمساعدة الإدارة العليا في تحديد وتوضيح خططها المرتبطة بإدارة التكنولوجيا ولتصل في النهاية لمرحلة التكامل بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التكنولوجيا ويمكن تصور هذا التكامل من خلال الشكل (٩-٢).

ويبين الشكل (٩-٢) أن استراتيجية التكنولوجيا هي مكون أساسي للخطة الاستراتيجية للأعمال، فانطلاقا من غايات وأهداف المنظمة المرسومة للمستقبل تقوم إدارة التكنولوجيا بالتخطيط لعمليات بناء القدرات التكنولوجية والابتكار والتدريب والتطوير والاستقطاب لتجهيز وإعداد القاعدة التكنولوجية القادرة على التعامل مع أي تقدم جديد تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال استراتيجية الأعمال المتنوعة مع التطورات المستقبلية لبيئة الأعمال.

إن نجاح المنظمة في تطوير الاستراتيجية التي تحقق التكامل بين متطلبات استراتيجية التكنولوجيا واستراتيجية الأعمال هي الأساس في اكتساب ميزة تنافسية تحقق لها النجاح في تنافسية الأعمال، إذ لابد من تحليل العوامل البيئية المختلفة المحيطة بالأعمال وربطها بالعوامل البيئية المختلفة المحيطة بالتكنولوجيا وكذلك لابد من دراسة كافة المؤثرات المختلفة التي تحيط باستراتيجية الأعمال واستراتيجية التكنولوجيا للوصول الى البدائل الاستراتيجية التي تحقق تكامل بينهما.

التكامل بين استراتيجيات الأعمال و استراتيجية التكنولوجيا



Source: Khalil, Tarek M. (2000). **Managing of Technology: The Key Competitiveness and Wealth Creation**. Singapore, McGraw-Hill Companies Inc., pp. 279.

وأخيرا لا بد من الوصول للخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعمل على تعظيم الفوائد للمنظمة والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي، ليتم بعد هذه النقطة تنفيذ الاستراتيجية والسيطرة عليها للحصول على التغذية الراجعة عن أي انحرافات متوقعة حتى يتم تعديلها أو التأكيد على صحة الخطوات وتعزيزها.

٣-٢ عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا

تتعدد العوامل التي تتبناها المنظمات في الوصول الى درجة التميز تكنولوجيا ولعل التسارع في عمليات التطوير والتجديد وبناء الإقتدارات أمرا يجعل قضية اختيار أو بناء أو تطوير التكنولوجيا المناسبة والاستثمار فيها أمرا في غاية الصعوبة، نظرا للتأثيرات الكلية التي تحدثها التكنولوجيا على كافة عناصر ومستويات المنظمة لاسيما نظم الإنتاج وهياكل الموارد البشرية واقتصاديات الإنتاج.

ويمكن للمنظمة وضع معايير محددة لبناء وتطوير أو نقل التكنولوجيا وعلى النحو التالي:

- أ- تحليل التكلفة والمنفعة للتكنولوجيا المستخدمة.
- ب- مدى تحقيق هذه التكنولوجيا لغايات وأهداف المنظمة.
- ت- مدى امتلاك المنظمة للقدرات والمهارات لنشر التكنولوجيا المستخدمة.
- ث- الزمن اللازم لتنفيذ أو تطوير التكنولوجيا.
- ج- مدى مطابقتها مع معايير البيئة.

لقد اعتمدت الدراسة ثلاثة عوامل جوهرية يمكن استخدامها لبناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا وعلى

النحو التالي:

١-٣-٢ تطوير القدرات التكنولوجية

تعمل المنظمات على تطوير وبناء القاعدة الهندسية والتكنولوجية لتحقيق أهدافها المختلفة في التميز بين العديد من المنظمات والتي تحاول كل منها بناء عناصر تلك القاعدة بطريقة تختلف عن المنظمات الأخرى وذلك لتمكينها من امتلاك ميزه تكنولوجية لا تمتلكها المنظمات الأخرى.

وقد أشار ألد (Alder, 1993) إلى أن تطوير وبناء الأصول التكنولوجية يمر بالخطوات التالية:

- أ- الاستمرار في تقديم ونشر التكنولوجيا في جميع أجزاء المنظمة.

- ب- العمل على تجديد المهارات الفنية والمعرفية للأفراد.
- ت- دفع وتحديث العمليات الانتاجية المختلفة، والهياكل التنظيمية والأعمال الروتينية وكذلك القيم السائدة في المنظمة.
- ث- تعزيز العلاقات مع الموردين والزبائن ووكالات البحث والتطوير التكنولوجي.

وقد أكد سامسون وكاليس (Samson & Challis, 1996) بان التركيز على القدرات التكنولوجية سوف يزيد ويدعم القيمة الاستراتيجية للقاعدة التكنولوجية للمنظمة، بحيث يمكنها من سرعة تطوير المتغيرات والعناصر التكنولوجية المختلفة وبطريقه فعالة قادرة على استغلال البناء والمعرفة التراكمية لما تم إنجازه.

ويبدو المنطق واضحاً في أن الوصول الى اقتدار تكنولوجي قادر على تصنيع منتجات محدد لها مواصفاتها ومميزاتها وفق التصميم الفني المطلوب يتطلب التقنيات التالية (Chaltergi, 1996):

أ - منصة المنتج (Products Platform) وهي القاعدة التقنية لعائلة المنتجات والتي تحقق التنفيذ المادي الملموس (العيني) والتصميم الفني الذي يخدم المعمار (Architect) أو الهيكل الفني اللازم لسلسلة متوالية لمشتقات المنتجات.

ب - منصة العمليات (Process Platform) وهو اختيار وتصميم سلسلة العمليات أو الأنشطة الإنتاجية المناسبة لتنفيذ التصميم المطلوب لتحقيق التميز في الإنتاج وإرضاء المستهلك بشكل اكفاً وأسرع من المنافسين.

ج - منصة التقنيات (Technical Platform) وهو تشغيل العمليات الإنتاجية الذي يحتاج الى تقنيات متناسبة مع طبيعة ومواصفات المنتجات ومتطلبات التنفيذ العيني للتصميمات. ويوضح (Narayanan, 2001: 146-147) أن تصميم المنصة يتكون من معمار أساسي يحتوي على أنظمة جزئية أو مكونات أو أدوات (Devices) وعلى تقابلات بين هذه الأدوات للوصول الى منتج مكون من عدة انظمة فرعية كالحاسب مثلاً.

وعليه فان أي منتج بمفرده له معمار فإذا اعتبرنا أن المنتج هو منظومة فهو بالتالي يتكون من منظومات فرعية تتقابل في ما بينها من ناحية وتتقابل مع المستخدم من ناحية أخرى. فالمنتج (س)

يتكون من أنظمة فرعية تتقابل مع المستهلك (م) بحيث يبقى المنتج قائماً بمفرده ولا يتحول إلى منصة إلا إذا أصبح قادراً على أن يكون قاعدة تكنولوجية تنشئ وتبني عدة مشتقات من المنتجات، ويجب التنويه على أن المنصة المتعلقة بالمنتج تتفاعل وتتكامل مع تقنيات التصنيع والعمليات المستخدمة في الإنتاج ضمن وظائف التنظيم المختلفة لتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

إن السرعة في نقل وتطوير التكنولوجيا لمواكبة التغيرات المختلفة في السوق أمر حيوي يجعل المنظمة متميزة في خلق الولاء لمنتجاتها وذلك لتقوية موقعها التنافسي في البيئة. لذلك يرى (Badway, 1991) أن هناك أسباب تمكن المنظمات من النجاح في بناء وتطوير التكنولوجيا المستخدمة لخلق التميز في البيئة:

- الشعور بأهمية اختراعات تكنولوجية جديدة أو تطوير الموجود لكسب الميزة التنافسية.
- الاستثمار في عمليات البحث والتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار دورة حياة المنتج.
- بناء المواثمة الكاملة بين أهداف البحث والتطوير من جهة والقدرة على التطبيق من جهة أخرى.
- الربط بين كل من وظائف البحث والتطوير وأبحاث التسويق والإنتاج لتفعيل الهدف.

إن كل ذلك يؤكد على أن بناء وتطوير قاعدة تكنولوجية يجب أن يسبقه امتلاك قدرات تكنولوجية مختلفة تملكها المنظمة بحيث تعمل وظائف المنظمة المختلفة على تحقيق الهدف من خلال الفهم الكامل أساساً للاستراتيجيات الأخرى وخاصة استراتيجية التكنولوجيا.

لذلك لا بد للمنظمات أن تتمتع بخصائص عملياتية وإدارية للتمكين التكنولوجي وهي (Wilson & Dobrovolny & Lowery, 1998):

- اعتمادية المنظمات المتميزة تكنولوجيا على اقتدارات جوهرية لاصول تكنولوجية محورية.
 - تفاعل استراتيجيات الوظائف المختلفة كأنشطة داعمة لاستراتيجية التكنولوجيا.
 - أن عملية نشر ونقل التكنولوجيا مكلفة ومعقدة مما يجعل الإقتدارات التكنولوجية تتصف بالندرة وعدم الإحلال.
- فعلى الرغم من النجاحات التي حققتها بعض المنظمات في بناء الإقتدارات التكنولوجية، إلا أن بعض المنظمات قد أخفقت.

ويرى ستيل (Steele, 1994: 113) أن معوقات بناء القدرات التكنولوجية يعود الى عاملين:
أ. حواجز تقنية: فمن الصعب أن تقوم المنظمة بنقل التكنولوجيا ما لم يتم نقل أشخاص (المعرفة الفنية) وذلك من خلال التدريب والتطوير الداخلي لبناء فريق قادر على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المستخدمة.

ب. حواجز اتجاهيه: يختلف الأفراد في اتجاهاتهم نحو الزمن في بناء القاعدة التكنولوجية لذلك قد تواجه الإدارة مشاكل التضارب في المصالح بين إدارة الإبداع والإدارة الاستراتيجية، فعدم تضمين المجموعات المختلفة في نقل التكنولوجيا يؤدي الى تخفيض إمكانية مخرجات النجاح.
ونتيجة لذلك نجد أن هناك خصائص معيارية للشركات المتميزة تكنولوجيا جعلتها تستغل أصولها التكنولوجية بطريقة متميزة حيث جعلت منتجاتها تتصف بالجودة والمرونة والتكلفة المقبولة والتصميم الجذاب، ومن هذه الخصائص المعيارية:

- التركيز على تطوير قواعد محدد ومعرفة للقدرات التكنولوجية.
- القدرة على تطوير ثقافة تكنولوجية استراتيجية من خلال (Organizational Routines) حيث يتم تطوير القدرات التكنولوجية للأفراد وتحويلها الى أهداف استراتيجية.
- القدرة على التكيف بفعالية مع التغير التكنولوجي.
- التقدم باستمرار بالاستثمار في تحسينات المنتج والعملية التكنولوجية.
- القدرة على المؤسسة في تصميم فرق العمل بطريقة تؤدي الى قدرات تكنولوجية.
- مستويات مناسبة من الأهلية والخبرة التكنولوجية للمديرين التنفيذيين (Clark & Fujimoto, 1995).

٢-٣-٢ الابتكارات التكنولوجية

إن نماذج المنظمات التي وجدت خلال الفترة (١٩٥٠ - ١٩٦٠) لم تكن مرتبطة بالإبداع لأنه خلال تلك الفترة كانت البيئة مستقرة حيث اتبعوا إستراتيجيات تطوير المنتج واعتمدت الشركات على التحسينات التراكمية كالتغيير في التصميم أو تحسين وظائف المنتج (Martino, 1993: 49)

ولكن التغيرات بدأت مع ظهور المنافسة الكبيرة للشركات اليابانية أمام الشركات الأمريكية والأوروبية واصبح على الشركات العمل على تغيير استراتيجياتها لامتلاك ميزة تنافسية، حيث لا بد من امتلاك المنظمة خصائص معينة قبل اتخاذ المخاطرة. فامتلاك المنظمة لجدارات معينة في الإنتاج أو التسويق قد لا يكون كافيا للتميز فقد تكون هذه الجدارات متقاربة مع منظمات أخرى.

ويرى (BobCock & Morse, 2002: 65) أن الابتكار الفاعل للمنظمة في منتجاتها التصنيعية أو الخدمية إنما يعتمد على العوامل التالية:

١. قدرة المنظمة على بناء تيار مستمر من المنتجات الجديدة والمتابعة لفترات زمنية ممتدة.
 ٢. المحافظة على جاذبية المنتجات لتمكينها من اختراق الأسواق المستهدفة.
 ٣. المتابعة المستمرة لدورة حياة المنتجات لمواكبة متطلبات المستهلك ضمن الوقت المخطط له.
- لهذا، فإن التيار المتولد للمنتجات الجديدة في المنظمة يمكن النظر إليه على انه عملية نشوء وارتقاء عائلة من المنتجات التي تشترك في مجموعة معينة من التقنيات تحاكي استخدامات أو تطبيقات لحاجات الأسواق المستهدفة.

وقد حدد صالح ووانج (Saleh & Waug, 1993) ثلاثة خصائص تنظيمية للإبداع الفعال هي:

- استراتيجيات الريادة: بما أن بيئة الأعمال ديناميكية، فإن اخذ المخاطرة أصبحت جزء من بيئة الأعمال، حيث أن المعلومات غير متوفرة في بيئة الأعمال فلا بد من اخذ المبادرة الكاملة وبناء التوقع المسبق اكثر من الاعتماد على ردة الفعل للبيئة ومتغيراتها.
- تفاعل المجموعات والهيكل: يجب تنظيم العلاقة بين الإبداع والهيكل التنظيمية لتعكس التنغم بين حلقات العملية التنظيمية. إن الشركات الإبداعية هي القادرة على تكامل الأنشطة بفاعلية عبر خطوط الهيكل التنظيمي الذي يعطي هامش من اللامركزية للوصول الى توليفة التوجه الجماعي، بحيث تتكامل النظرة الاستراتيجية بين الأقسام واستراتيجية الأعمال.
- المناخ التنظيمي: وقد تم تحديد عدد من الأسس لتأمين المناخ اللازم مثل:
 - أ- الثقة المتبادلة بين الأفراد.
 - ب- الشعور بالمسؤولية الكلية تجاه النجاح.

ت- الارتباط بالإبداع من خلال نظم مكافأة فعالة.

ث- بناء بيئة تنظيمية تعكس الإبداع المؤسسي.

و عليه يمكن تصنيف ثلاثة أنواع من الابتكار:

١. ابتكار المنتج ويشمل منتجات جديدة أو تحسينها.
٢. ابتكار عمليات باستخدام تكنولوجيا جديدة أو طرق توزيع جديدة.
٣. ابتكار نظم و ممارسات إدارية باستخدام مناهج إدارية معينه مثل إدارة الجودة أو الإدارة الإلكترونية (Samson, 1996: 17; Narayanan, 2001: 68).

ويؤكد فورست (Forest, 1991) انه لا يوجد نموذج موحد للإبداع التكنولوجي فكل منظمة تتعامل

مع النموذج الذي يتواءم مع مواردها.

ويمكن للمنظمة أن تبني أي من نماذج الإبداع التالية:

- نماذج المرحلة (Stage Model) هنا يتم التعامل مع مراحل منفصلة، حيث تعتبر وحدة التحليل في كل مرحلة هي النشاط أو الوظيفة المؤدي للإبداع وتعتبر عملية الإبداع غير خطية.
 - نماذج التحول (Conversion Model) يتم النظر الى الإبداع المبني على العملية نفسها والمعتمدة على نظرية النظم أي تحويل المدخلات من مواد ومعرفة الى مخرجات من خلال العملية الإنتاجية.
 - نماذج التكامل (Integral Model) وهي محاولة التكامل ما بين العملية والمنتج الإبداعي خلال دورة حياة المنتج بحيث إذا وصل المنتج الى مرحلة ما بعد النضج وبدأ بالانحدار فلا بد من إعادة النظر بعملية الإنتاج كاملة.
 - نماذج القرارات (Decision Model) حيث أن الط بيعة التطورية المتجددة لعملية اتخاذ القرارات تظهر أن القرارات تأخذ مكانها بين النشاطات المختلفة متضمنه عمليات الإبداع وتعتبر الاستراتيجية الطارئة واحدة منها.
- ومن هنا نرى الأهمية الجوهرية للإبداع عموما والتكنولوجيا خصوصا، حيث أن التكنولوجيا ليست مطلوبة لذاتها في النهاية، ولكن تنافسية الأعمال ومتطلبات تحسين الأداء التنظيمي يجعل من الإبداع التكنولوجي استراتيجية قادرة على التغيير نحو الأفضل إذا ما تم أخذها بعناصرها الكلية.

٣-٣-٢ الممارسات الإدارية

هناك العديد من الممارسات الإدارية والتي تعتبر عوامل فعالة أصبحت المنظمات تستخدمها للوصول إلى أهدافها في التميز. ولعل استخدام المنظمات المتميزة تكنولوجيا كشركة مثل IBM NEC GM لمنهج إدارة الجودة الشاملة أو الإدارة الإلكترونية أعطى الأهمية لمدى نجاح هذه الممارسات في بيئة الأعمال والتي تتصف بالتنافسية.

١-٣-٣-٢ إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الأكثر انتشارا واهتماما في الوقت الراهن فهو منهج إداري يمكن المنظمة من تحقيق أداء أفضل معتمدا على مجموعة من المفاهيم الإدارية والأدوات والأساليب الحديثة.

فقد عرفها معهد الجودة الأمريكي على أنها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسن الأداء (زين الدين، ١٩٩٤: ٤٠).
عرفها تنكس (Tunks, 1994: 12) في كتابه "الطريق السريع للجودة" على أنها مشاركة من قبل الإدارة والعاملين لإداره الأعمال وتوقعات العميل بشكل مباشر.
وقد عرفها اوكلاند (Okland, 1993) على أنها منهج لتحسين التنافسية والفاعلية، إذ أنها أساسا طريق التخطيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب العاملين لكافة الأنشطة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية (Bank, 2000: 103).

يلاحظ من العرض السابق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وجود بعض الاختلافات إلا أن هناك بعض السمات المشتركة والمتفق عليها بدرجة كبيرة وهي على النحو التالي:

- التركيز على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.
- التحسين المستمر للعمليات والمنتجات.
- مشاركة العاملين والإدارة على حد سواء.

■ إدارة الجودة الشاملة أسلوب ومدخل لعمل المنظمات بشكل مستمر وليس برنامج مؤقت.

وتكمن متطلبات العميل في خمسة أسئلة هي في الحقيقة خمسة أبعاد للجودة على النحو التالي

(Bank, 2000: 80):

١. ما الذي أتوقعه من شراء المنتج؟ خصائص المنتج أو الخدمة.

٢. هل هذا ما أتوقعه؟ المطابقة للخصائص.

٣. كم يجب علي أن ادفع؟ القيمة.

٤. متى يمكن أن احصل عليها؟ وقت التسليم.

٥. هل المنتج سيستمر في أداءه كما كنت أتوقع؟ الاعتمادية.

وبما أن الحاجات والرغبات متعددة ومعقدة ومتغيرة وخصوصا في ظل الظروف الحالية التي تمتاز بدرجة عالية من التنافس، فإنه من الصعب جدا إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بخصائص معينة قادرة على تلبية كافة الاحتياجات والرغبات وتحقيق رضا العملاء. فالجودة تختلف من شخص إلى آخر، وهذا ما أكد عليه (Cano) اذ اقترح خمسة أسس للجودة والتي أطلق عليها عناصر الجودة ذات العلاقة بإشباع حاجات ورغبات العملاء، وحدد منها ثلاثة عناصر للجودة ذات أهمية بالغة وهي (Price & Chen, 1993):

١. الجودة المتوقعة: التي تشير للخصائص والصفات التي يتوقعها العملاء دون طلبها، اذ يشعر العملاء بالرضا عند توفرها وبعدم الرضا في حالة غيابها.

٢. الجودة المرضية: التي تشير للخصائص والصفات التي يحددها العملاء، ففي هذه الحالة فان توفر الخصائص والصفات المطلوبة يشعر العملاء بالرضا أما في حالة غيابها يشعر بعدم الرضا والمقصود بالجودة المرضية إشباع حاجات العملاء دون تجاوز توقعاتهم.

٣. الجودة التي تجلب السرور: التي تشير للخصائص والصفات التي لا يطلبها العملاء. لأنهم لا يعرفون احتمالية وجودها، ولكن عندما تتوفر يشعر العملاء بالسرور بينما في حالة غيابها فان العملاء يشعرون بالرضا، فهي تعني تجاوز توقعات العملاء وجلب السرور والسعادة لهم.

لذلك فان استخدام هذه الممارسات في المنظمات المتميزة تكنولوجيا يمكنها من المزايا التالية:

- تحسين الربحية والقدرة على المنافسة.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.
- تحقيق رضا المستهلك.
- زيادة الابتكارات والتحسينات المستمرة.
- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
- زيادة العائد على الاستثمار.

٢-٣-٣ الإدارة الإلكترونية

تعرف الأعمال الإلكترونية على أنها استخدام الإنترنت وأشكال أخرى من تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات والعمليات ما بين المشتريين والبائعين متضمنا ذلك نقل البضائع والخدمات أو المعلومات معتمدة على شبكة مخصصة لهذا الغرض (Harison & Samson, 2002: 97).

نتيجة للتقدم التكنولوجي الهائل في بيئة الأعمال حيث انتشار الحواسيب الشخصية وأنظمة الاتصالات الفعالة أصبحت التبادلات الإلكترونية تستخدم على نطاق واسع بحيث اعتبرت بعض المنظمات استراتيجية وليس تكتيك، لما للأعمال الإلكترونية من تأثير إيجابي على أداء وفاعلية المنظمة (Bartels, 2000)

أما فوائد الأعمال الإلكترونية والتي تسعى المنظمات لتوظيفها في عملياتها فهي:

- تقليل متطلبات المخزون.
- تقليل دورة الزمن عبر السرعة في عمليات الأعمال.

- زيادة الإنتاجية.
- زيادة فاعلية القوى العاملة.
- تقليل الأخطاء والفاقد (Turban, 2000).

ويذكر (Schubert, 1999) أن الأعمال الإلكترونية تركز على ثلاث مراحل:

- التزود بالمعلومات.
- من الأعمال الى المستهلك.
- من الأعمال الى الأعمال.

إن هذا يؤكد على الأهمية الاستراتيجية لاستخدام بعض الممارسات الإدارية المتوافقة مع موارد المنظمة من جهة ومتطلبات تغيرات بيئة الأعمال من جهة أخرى، لإسناد المنظمة بكل الوسائل التي تجعلها متميزة في مواجهة قوى السوق المختلفة.

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

الدراسات العربية.

الدراسات الأجنبية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تقديم:

يتناول هذا الفصل أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على الدراسات التي أجريت على قطاع صناعة الأدوية في داخل وخارج الأردن. وقد تم تناول هذه الدراسات لتركيزها على عناصر التخطيط الاستراتيجي والأبعاد الاستراتيجية لصناعة الدواء وارتباط هذا القطاع بالتكنولوجيا وتناولها لمختلف المتغيرات وتبيان أثرها على أهمية الدراسة من حيث تحليل المشكلة وكذلك مساهمتها في بناء نموذج الدراسة.

وفيما يلي عرضا لتلك الدراسات العربية والأجنبية لا على سبيل الحصر:

١-٣ الدراسات العربية

دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠١) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة " أجريت الدراسة على عينه عشوائية قوامها (٩٦) مديرا يمثلون (٩٦) منظمة من مجتمع الدراسة المكون من (٣٢٧) منظمة صناعية صغيرة في محافظه اربد - شمال الأردن.

تهدف هذه الدراسة الى الآتي:

١- استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة من حيث مدى وضوح المفهوم وممارسته.

٢- التعرف على الخصائص السلوكية التي يتمتع بها المدبرون في هذه المنظمات، وتحديد المعوقات الرئيسية التي تقف أمام هذه المنظمات بخصوص التخطيط الاستراتيجي.

٣- بيان اثر العلاقة بين الخصائص الشخصية للمديرين، والخصائص التنظيمية للمنظمات المبحوثة.

٤- دراسة اثر كل من درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومعوقات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالتخطيط على درجة ممارسة صياغة التخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات.

وقد أشارت الدراسة الى أهمية قطاع منظمات الأعمال الصغيرة والذي لا يمكن إغفال دوره الفاعل في تطوير المجتمع، فهو يسهم في توظيف أعداد كبيرة من القوى العاملة. حيث ارتفع عدد المنظمات الصغيرة

من (١٥٩٤) منظمه سنه (١٩٩٢) الى (٣٠٤١) عام (١٩٩٨) يستوعبون (٢٤١٧٥) عاملا.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي :

١. إن (٣٧,٥%) من المدبرون لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ويغلب الأسلوب المركزي فيها على صياغة التخطيط الاستراتيجي.
٢. ان المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة اردب لا تمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة وان هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته المختلفة.
٣. يتصف المدبرون في المنظمات الصناعية الصغيرة بالخصائص السلوكية التالية: الطموح والرغبة في النجاح والاستعداد للعمل ساعات طويلة ودرجة عالية من الالتزام والاندفاع والمثابرة والتفاؤل.
٤. اهتمام المدبرون بالأمر التنفيذي والممارسات اليومية أكثر من اهتمامه بموضوع التخطيط الاستراتيجي وذلك لقلة المصادر المالية وعدم وجود نظام معلوماتي كاف في المنظمات الصناعية الصغيرة.
٥. هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($P \leq 0.05$) بين المستوى التعليمي للمدير ودرجة مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (الزعيبي، ١٩٩٨) بعنوان " تحليل الموازنة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية".
ولأغراض الدراسة تم اختيار أكبر خمسة مصارف أردنية هي العربي والإسكان والأردن والقاهرة - عمان والإسلامي كعينة ممثلة، لأنها تتميز بأكبر حجم موجوداتها وعدد العاملين فيها مقارنة مع بقية المصارف الأخرى.

أما الدراسة فقد هدفت إلى تحقيق ما يلي :

١. معرفة أهمية الموازنة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية السائد في المنظمات المصرفية عينة الدراسة.
٢. معرفة طبيعة (نمط) الهيكل التنظيمي السائد في المنظمات المصرفية عينة الدراسة.
٣. معرفة نوع الاستراتيجية المستخدمة في المنظمات عينة الدراسة.

٤. قياس دالة فاعلية أداء المنظمات المصرفية عينه الدراسة متمثلاً في الأداء المالي من خلال بعض المعايير (النسب) المالية.

وقد استندت الدراسة على عدة منطلقات للوصول الى واقع البيئة المصرفية الأردنية ونوع الاستراتيجيات المستخدمة فيها. فلدلالة على طبيعة الهيكل التنظيمي تم اختيار خمسة أبعاد وهي المركزية والرسمية والاتصالات والتخصص المعيارية لتحليل طبيعة الهيكل التنظيمي بقربه الى النمط الآلي (المركزي) أو العضوي (اللامركزية). أما البديل الاستراتيجي للمنظمات المصرفية فهو استراتيجية النمو بالتركيز. وقد تم تحليل استراتيجية النمو على ثلاثة مستويات بسبب الأنواع الثلاث لهذه الاستراتيجية وهي: تطوير السوق وتطوير المنتج والتكامل الأفقي.

أما تحليل العلاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع استراتيجية النمو المتبناة فقد أشارت الدراسة بان المواءمة تتحقق حين تتبنى المنظمة المصرفية استراتيجية النمو بالتركيز ويتسم هيكلها التنظيمي بالآلية، حيث أن تنفيذ استراتيجية النمو بالتركيز في بيئة المصارف الأردنية لا يحتاج الى درجة عالية من المرونة في الهيكل كما هو الحال في المنظمات العضوية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. إن هناك اتفاق على تأكيد سيادة المركزية والرسمية وان الاتصالات في اغلبها عمودية والتأكيد على التخصص في العمل وعلى المعيارية في المصارف عينه الدراسة. الأمر الذي يؤكد الطبيعة الآلية السائدة للهيكل التنظيمي في البيئة المصرفية الأردنية.
٢. هناك استخدام لاستراتيجيات تطوير السوق وتطوير المنتج (الخدمة) وعدم اتباع استراتيجية التكامل الأفقي.
٣. إن المصارف الأردنية لا تتبع استراتيجيات التكامل العمودي والمتمثلة في استراتيجية التكامل للخلف وللأمام والنمو بالتنوع والنمو بالمشاريع المشتركة.
٤. هناك مواءمة حاصلة بين استراتيجية النمو بالتركيز والطبيعة الآلية للهيكل التنظيمي.

دراسة الشمري (Alshammari, 1998) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الأردنية وعلاقته بفعالية المنظمة "

وقد أجريت الدراسة على منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وتم اختيار (٣٩) منظمة كعينه لتمثيل المجتمع. وقد هدفت الدراسة الى ما يلي :

- بيان وجود أو عدم وجود التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الأردنية.
 - اكتشاف جاهزية الشركات الصناعية الأردنية للبدء بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي الناجح من خلال تحري البناء اللازم لإنجاحه.
 - دراسة أسس التخطيط الاستراتيجي وربطه بحالات تطبيقه. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :
١. أن (٣٩%) من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، بينما (٦١%) منها لا تطبق التخطيط الاستراتيجي.
 ٢. يمتلك مديرو المنظمات الصناعية الأردنية اتجاهات قوية وإيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي ومزاياه
 ٣. تحتفظ إدارات منظمات الأعمال الصناعية الأردنية بدرجة متوسطة من الالتزام تجاه التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.
 ٤. إن إدارة نظم المعلومات في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية ذات فعالية متوسطة في خدمة المنظمة وأهدافها.
 ٥. هناك درجة عالية من المركزية في عمليات التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص حيث يتمركز في أيدي الإدارة العليا لمنظمات الأعمال الصناعية
 ٦. أظهرت النتائج الى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل قوي وإيجابي على فعالية منظمة الأعمال الصناعية الأردنية فقد وجد أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية المنظمة بمقاييسها المالي والسلوكي.

دراسة (الرحالة، ١٩٩٧) بعنوان "الصناعة الدوائية في الأردن: آثار الملكية الفكرية وتقدير الطلب على الصادرات" والتي أجريت على منظمات صناعة الأدوية الأردنية. لقد هدفت هذه الدراسة الى:

١. تحليل دور القطاع الدوائي في الاقتصاد الأردني.
 ٢. تحليل آثار الملكية الفكرية الخاصة في براءات الاختراع على الصناعة الدوائية الأردنية والمستهلكين لتلك الصناعة.
 ٣. تقدير دالة الطلب الخارجي على الصادرات الدوائية الأردنية.
- وقد بينت الدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجهها الشركات الدوائية في الأردن تتمثل في المنافسة المحلية بين تلك الشركات وذلك لتركيز تلك الشركات على نفس المجموعات الدوائية بالإضافة الى المنافسة مع شركات الأدوية الأجنبية والتي تتمتع منتجاتها بإعفاءات جمركية سواء كانت مصنعه أو مواد خام.
- وقد خلصت الدراسة الى مجموعه من النتائج من أهمها :

- إن المجموعات الدوائية التي يتم إنتاجها محليا تشكل نسبة (٥٠%) مما هو موجود في الأردن.
- أسهمت الشركات الدوائية الأردنية بحوالي (٣٠%) من مجمل الجهد العلمي المبذول في تطوير منتجاتها.
- إن نسبة الإنفاق على البحث والتطوير يبلغ (٢%) أو اقل من مبيعات الشركات الدوائية.
- ما زالت الصادرات الدوائية الأردنية متركزة في أسواق الدول العربية حيث شكلت (٩٨,٣%) كمتوسط سنوي، في حين أن استيراد الأردن من الأدوية الأوروبية يبلغ (٦٦,٦%) من مجمل الاستيراد الدوائي الخارجي، يقابله (٠,١٤%) صادرات الأردن الدوائية الى تلك الدول.
- إن التطبيق الفوري لقواعد وأنظمة الملكية الفكرية سينتج عنه توقف صناعة الأدوية والتي لازالت براءة اختراعها سارية بقوة القانون بغض النظر عن حاجة المستهلك لها أو القدرة على استيرادها.

دراسة (الروسان، ١٩٩٧) بعنوان "اثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء

التصديري"

وقد أجريت الدراسة على عينة من المديرين في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة الى ما يلي:

١. تحليل واقع صناعة الأدوية الأردنية من حيث مستوى الأداء التصديري وطبيعة الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها تلك الشركات.
٢. مدى تمتع صناعة الأدوية الأردنية بالمزايا التنافسية في الأسواق الخارجية وطبيعة تلك المزايا.
٣. تحليل التأثيرات الإيجابية والسلبية لتلك الخيارات في خلق المزايا التنافسية لتلك الشركات وفي مستوى الأداء التصديري.
٤. دراسة العلاقة بين الأداء التصديري للشركة الصناعية والخيارات الاستراتيجية والمزايا التنافسية التي تتمتع بها.
٥. دراسة الإمكانيات المتاحة لتطوير مستوى الأداء التصديري لشركات الأدوية الأردنية للاستفادة من إعادة توجيهها ووضع الاستراتيجيات المستقبلية لها.

لقد حاولت الدراسة إيجاد العلاقة بين الخيار الاستراتيجي المتاح للشركة والميزة التنافسية لها واثار ذلك على أدائها التصديري، حيث تم قياس معيار الأداء بالأداء التصديري فقط، وليس الأداء العام للشركة. ويعود ذلك الى أن معظم المنتجات الدوائية يتم تصديرها الى الخارج.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- لقد حققت شركات الأدوية الأردنية مستوى أداء جيد خلال الخمس سنوات الأخيرة من تاريخ الدراسة.
- أوضحت الدراسة أن النشاط الغالب للشركات هو تسويق منتجاتها للأسواق الخارجية ويعزى ذلك ضعف السوق المحلية وشدة المنافسة فيها.
- إن الشركات الأردنية تميل الى اعتماد متغيرات استراتيجية التمايز بدرجة اكبر من اعتماد متغيرات استراتيجية الكلفة الأدنى.

- إن تسعير الدواء الأردني يؤثر سلباً في أداء الشركات التصديرية كون الدواء يسعر بنسبة اقل من مثيله الأجنبي.
- تعود المزايا التنافسية العديدة التي تتمتع بها الشركات المحلية الى التحكم بكلف الأنشطة الأخرى غير الإنتاجية والتحكم بكلف العمل في الإنتاج حيث أن كلف المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج مرتفعة كونها مستوردة ومن الصعوبة السيطرة عليها.
- تتمثل المزايا التنافسية غير السعريه في النوعية ومواعيد التسليم والمرونة والابتكار حيث تستخدم هذه العناصر للتفوق على المنافسين.

دراسة (أيوب، ١٩٩٧) "بعنوان ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية

السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة".

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين في المنشآت الصناعية السعودية الموجودة بمدينة الرياض حيث بلغ عددها الإجمالي (٧٥٦) ولقد شملت عينة الدراسة (٤٨) مديراً من (٩) قطاعات صناعية يمثلون (١٠%) من المنشآت قيد الدراسة. وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على ما يلي :

١. مدى ممارسة المنشآت الصناعية السعودية للإدارة الاستراتيجية.
٢. التعرف على درجة تقويم مديري الإدارات العليا لأداء المنشآت التي يعملون بها من حيث درجة ممارستهم للإدارة الاستراتيجية.
٣. التعرف على نوعية العوامل التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكلها الشامل والرسمي. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :
 ١. كانت الإدارة العليا المساهم الرئيسي في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
 ٢. ارتباط درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في منشآت العينة بحجم تلك المنشآت إذ كانت درجة الممارسة في المنشآت الصغيرة ضعيفة.
 ٣. إن ازدياد الخبرة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وعمر المنشأة وتاريخ ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها له اثر واضح على زيادة درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

٤. تمارس المنشآت بنسبة (٥٨,٣%) الإدارة الاستراتيجية بصورة جزئية و (٢٥%) بصورة كاملة و (١٦,٧%) بصورة ضعيفة.

دراسة (رزق، ١٩٩٥) بعنوان: "التجربة الفرنسية لقيام قاعدة تكنولوجية" والتي أجريت على عدد من المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص في فرنسا. حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور فرنسا والمؤسسات المختلفة في القطاعين العام والخاص في تطوير قطاع الأعمال من الناحية التكنولوجية وذلك من أجل دفع قطاعات الاقتصاد الفرنسي المختلفة سواء كانت صناعية أو خدمية أو زراعية.

وقد أخذت الدراسة محورين أساسيين بنظر الاعتبار هما:

أولاً: دور الدولة والهيئات المختلفة في عمليات البحث والابتكار في جميع القطاعات الاقتصادية وربط التعليم العالي بالأنشطة الإنتاجية وكذلك العمل على تحديد الربط بين الابتكارات التكنولوجية وبين الابتكارات الاجتماعية.

هذا وقد اعتمدت خطة الدولة على العديد من البرامج يمكن تلخيصها كما يلي:

١. تشجيع البحوث والتطوير والابتكارات داخل منظمات الأعمال.
 ٢. تنمية الثقافة والمعلومات العلمية والفنية.
 ٣. تشجيع الابتكارات بالتدريب على البحوث.
- ثانياً: قطاع الصناعة والقاعدة التكنولوجية.

اعتمدت الخطة على تطوير الصناعة واعتبارها من الأولويات خاصة في مجال الإلكترونيات بالاعتماد

على عدة برامج منها:

- برامج تطوير الصناعات الإلكترونية ودورها في آلية الإنتاج.
 - تشجيع نشر واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعة.
 - توجيه المدخلات لتمويل التطوير في النظم الإنتاجية.
- وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك نوعان للاستراتيجيات التكنولوجية للمنظمات الفرنسية
- أ. المشروعات الكبيرة ذات الكفاءة في البحوث والتطوير

ب. المشروعات الصغيرة عالية التكنولوجيا.

دراسة (عثمان، ١٩٩٣) "بعنوان" التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج".

أجريت الدراسة على عينة من شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة وعددها (٣١) شركة موزعة جغرافيا على معظم محافظات مصر. وقد تم اختيار خمس من هذه الشركات على أساس أهميتها النسبية لبقية الشركة وقدرتها على تمثيلها تمثيلا جيدا. وقد هدفت الدراسة الى:

١. رفع كفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية في قطاع الغزل والنسيج وبالتالي الكفاءة والفاعلية الكلية لشركات هذا القطاع.

٢. تطوير نموذج شامل ومتكامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع صناعة الغزل والنسيج.

٣. توجيه أنظار مديري الإدارة العليا الى ضرورة الاهتمام بمنهج التخطيط الاستراتيجي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل خاص.

٤. ضرورة اهتمام المراكز الإدارية المتخصصة بوضع برامج التنمية والتطوير اللازمة لتدريب المديرين على كافة المستويات الإدارية وعلى النظرة الكلية للممارسات والقرارات الإدارية.

وقد تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات، حيث تم تصنيف هذه العوامل الى مجموعات يتعلق بعضها بالعنصر الفني أو التكنولوجي والثاني بطبيعة العمل والثالث بالظروف البيئية والمادية المحيطة به والرابع بالموارد البشرية.

كما سلطت الدراسة الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي في صناعة الغزل والنسيج حيث ركزت على الخلط بين المفاهيم التخطيطية لدى العديد من أعضاء الإدارة العليا وبين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل رغم التباين بينهما. كذلك تم تناول المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجيات والخطط بالإضافة الى رسالة وأهداف وسياسات المنظمة. وقد تناولت الدراسة أهمية العنصر البشري المؤثر على كفاءه المنظمة الحقيقية من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلى العديد من المستويات:

١. المستوى الأول : تحديد أهداف استراتيجية الموارد البشرية
٢. المستوى الثاني : تشخيص الإمكانيات المتاحة من خلال مدى التوفر الفعلي للعمالة الفنية من حيث الكم والنوع
٣. المستوى الثالث : تحديد الفجوة بين المطلوب والمتاح من العمالة الفنية والأطر والقيادات الإدارية.
٤. المستوى الرابع : وضع خطط تنمية الموارد البشرية على مستوى القطاع والمنظمات لتأمين تجسير الفجوة الناتجة بين المتاح والمطلوب.
٥. المستوى الخامس : تعديل الهياكل التنظيمية لملائمة الخطط الاستراتيجية الموضوعة قيد التنفيذ.
٦. المستوى السادس : التقييم والمراقبة للتأكد من نجاح الخطة الاستراتيجية.

كما تناولت الدراسة ارتباط استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمنظمة في صناعة الغزل والنسيج لكي يتسنى أن يحدث الارتباط والتناغم بينهما وبين بقية الاستراتيجيات الوظيفية المكونة لها لتمكين الاستراتيجية الوصول الى تخفيف الأهداف التنظيمية وعلى كل المستويات.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١. إن مشكلة الكفاءة والفاعلية متشعبة وتحتوي على أكثر من محور بحثي، بعضها يتعلق بالأهداف وبعضها بالبيئة الداخلية والخارجية ومكوناتها. ومن هنا تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي وهو المنهج الشمولي الذي يقوم على رؤية شاملة وإجمالية حيث يخضع أبعاده الى موقف للتحليل البيئي الداخلي والخارجي للبحث عن الاستراتيجيات الأفضل.
٢. أثبتت الدراسة أن هناك خلط بين المفاهيم التخطيطية المختلفة لدى أعضاء الاداره العليا، حيث هناك خلط بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، وبين كل من السياسات والخطط التشغيلية وأهداف المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها.
٣. إن غالبية المديرين يميلون الى النظرة التخصصية أكثر من النظر الشاملة حيث يعتقد أعضاء الاداره العليا أن التخطيط هو مسؤولية هيئه متخصصة وليس الاداره العليا.
٤. أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لشركات الغزل والنسيج سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو قانونية أو فنية أو ثقافية تؤثر تأثيرا كبيرا على مدى فاعلية عمل هذه الشركات مما يؤدي الى هجرة العمالة واختلال علاقه بين الأجور والأسعار وغيرها.

دراسة اوستيريوف (Osterioff, 2003) بعنوان " دخول سوق المنتج المبني على التكنولوجيا. "

"Technology- Based Product Market Entries

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة على عينة من (٩) شركات عالمية مثل IBM, Canon, Dupont, Texas Instrument وغيرها باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية المعمقة مع مديرون تلك الشركات، حيث وافقت خمس شركات على إجراء دراسة معمقه على منظماتهم باستخدام أسلوب دراسة الحالة.

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على الاتجاهات التالية :

١. دراسة أسس الجدارات التكنولوجية وأهميتها كمورد مهم للنمو للمنظمات ذات التكنولوجيا المتركة.
 ٢. دراسة استراتيجيات دخول أسواق المنتجات الجديدة المتركة على التكنولوجيا.
 ٣. التعرف على تأثير عوامل عملية صنع القرار على نجاح المنتجات الجديدة المتركة على التكنولوجيا. وقد قامت الدراسة بتطوير نموذج لتعليل تأثير الموارد الإدارية وخصائص عملية صنع القرار على نجاح دخول المنتجات المبنية على التكنولوجيا للأسواق الجديدة.
- وكانت أسئلة الدراسة متعلقة بعملية دخول المنتجات الى أسواق جديدة اعتمادا على الإقتدرات التكنولوجية الحالية للمنظمات. وقد شكلت أسئلة الدراسة الأساس لدراسة قدرة المنظمات على اختراق أسواق جديدة وعلى النحو التالي:
١. هل تعتمد الموارد الإدارية المستثمرة على التكنولوجيا في تأمين نمو المنظمة ؟ وما هو اثر الموارد على نجاح دخول أسواق جديدة معتمدة على منتجات تكنولوجية؟
 ٢. ما هو تأثير القدرات العملية على نجاح الأفراد العاملين في دخول منتجات منظماتهم الى أسواق جديدة؟
 ٣. ما هو تأثير خصائص عملية صنع القرار على نجاح الأفراد العاملين في دخول منتجات منظماتهم الى أسواق جديدة؟

وقد خلصت الدراسة الى توضيح عميق لمعوقات وأسس دخول المنظمات لأسواق المنتجات المبنية على التكنولوجيا وكذلك التركيز على الروافع المختلفة للمنظمة وخاصة الرافعة الإدارية من خلال قدرة الإدارة على اختيار نوع العمليات والفرق المساعدة والفرق التقنية وبناء القدرات التكنولوجية والفنية للأفراد.

وقد خلصت الدراسة الى ما يلي :

- لابد من توضيح عميق لفهم معوقات وأسس دخول المنظمات لأسواق المنتجات المبنية على التكنولوجيا.
- التركيز على الروافع المختلفة للمنظمة وخاصة الإدارية منها من خلال تعزيز قدرة الإدارة على اختيار نمط العمليات والفرق المساعدة والتقنية وبناء القدرات التكنولوجية والفنية للأفراد.
- هناك بعض الروافع الإدارية اكثر فاعلية من البعض الآخر في نجاح استراتيجية النمو وذلك بدخول أسواق منتجات معتمدة على التكنولوجيا.
- هناك علاقة إيجابية قوية بين امتلاك الإقتدارات التكنولوجية والقدرة على دخول أسواق جديدة.

دراسة فنبرج و ماجومدار (Finberg and Majumdar, 2001) بعنوان "القنوات التكنولوجية من الاستثمارات الأجنبية المباشرة في قطاع صناعة الأدوية الهندي".

“Technology Spillovers from foreign Direct Investment in Indian Pharmaceutical Industry”

أجريت الدراسة على عينه من كبريات الشركات الهندية في قطاع صناعة الأدوية في الفترة الواقعة بين ١٩٨٠ - ١٩٩٤.

وقد هدفت الدراسة الى فحص ما إذا كانت المعرفة التي يتم الحصول عليها من المنظمات متعددة الجنسيات كالبحت والتطوير والابتكارات تعود بالنفع على منظمات قطاع الأدوية الهندي.

و اعتمدت الدراسة على معايير مختلفة لتحليل واقع المنافع المختلفة وعلى النحو التالي:

- الفعالية المتوقعة للموارد البشرية.
- تطوير بيئة القطاع الدوائي من تكنولوجيا وقاعدة معرفية وأبحاث وتطوير وابتكار منتجات جديدة ودخول وأسواق أجنبية.
- وقد تناولت الدراسة واقع البيئة الاستثمارية الهندية ومحدداتها والتي لا تسمح بالاستثمارات الأجنبية إلا إذا كانت التكنولوجيا متقدمة جدا وضمن معايير هندية محددة.
- أما الصناعة الدوائية فقد انخفضت أرباحها من (١١,٦%) مقارنة مع المبيعات العامة خلال الفترة (١٩٧٧-١٩٧٨) إلى (٣,٥%) في الفترة (١٩٨٧-١٩٨٨) مما وضع الصناعة الهندية أمام تحديات كبيرة.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- لقد تميز القطاع الدوائي الهندي خلال الثمانينات بالتركيز على صناعة الأدوية المنخفضة الثمن بالاعتماد على تطوير القدرات التكنولوجية المحلية ووضع معوقات قانونية أمام الاستثمارات الأجنبية في القطاع الدوائي.
- ظهرت علاقة إيجابية بين تفعيل القوانين الخاصة بحماية الملكية الفكرية وزيادة الاستثمارات الدوائية الأجنبية والتي تضاعفت بعد العام (١٩٩١) بتفعيل تلك القوانين.
- ظهرت علاقة إيجابية بين القنوات التكنولوجية الأجنبية وازدياد عمليات البحث والتطوير في القطاع الدوائي الهندي وحصرا بعد العام (١٩٩١).
- ظهرت علاقة إيجابية بين الابتكارات التنظيمية الخاصة بالعمليات الإنتاجية والقدرة على إطلاق منتجات جديدة بالاعتماد على القنوات التكنولوجية المختلفة.

دراسة كراو (Crow, 2001) بعنوان " مواءمة التطوير التكنولوجي مع احتياجات المستهلك".

“Aligning Technology Development with Customer needs“

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة تطوير المنتجات وتعريف متطلبات خصائص تطوير

المنتجات الفنية والإدارية والخطط المرافقة لها. كما قامت الدراسة بتحليل الأسس الرئيسة

في نجاح نشر وظائف الجودة. ثم وضع قائمة مفصلة باحتياجات المستهلكين في مصفوفة تخطيط تطوير التكنولوجيا مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة.

وقد ركزت الدراسة على محورين أساسيين للمواثمة حيث تناول المحور الأفقي عددا من الأسس والتي يمكن أن تساعد في نجاح عملية التخطيط التكنولوجي وعلى النحو التالي :

- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.
- تحديد الصعوبات التقنية التي يمكن أن تواجه المنظمة.
- تحديد الموارد التنظيمية المختلفة من مالية وإدارية وغيرها.
- تحديد مشاريع التطوير التكنولوجي المقدمة والتي يمكن أن تعود بالفائدة على المنظمة.

أما المحور العامودي فقد ركز على احتياجات المستهلك المختلفة والتي تعمل المنظمة الناجحة على مواءمتها مع قدراتها للوصول الى توقعات المستهلك.

وقد تناول هذا المحور عددا من المضامين والتي تعمل على بناء الرضا والولاء من المستهلك وعلى النحو التالي:

- كيفية اختراق المنتج للسوق
- سهولة الاستخدام والتعلم
- الاعتمادية
- النمط المقبول
- القياسات الدقيقة والمطابقة للمعايير المطلوبة
- الكلفة الأقل والحجم المناسب
- التمتع بالحلول الابتكارية
- قابلية الخدمة والصيانة بعد البيع والاستخدام

وقد خلصت الدراسة بوضع خطوات لعملية الموازنة بين التطور التكنولوجي واحتياجات

المستهلك وعلى النحو التالي:

- تحديد احتياجات المستهلك من خلال منتج عائلي يركز أساساً على المستهلك النهائي ثم تاجر التجزئة.
- تطوير قاموس احتياجات (Dictionary Needs) باحتياجات المستهلك العديدة.
- وضع الأولويات لكل مجموعه استهلاكية اعتماداً على مقياس من (١ - ٥) نقاط.
- إعادة تقييم القوة التنافسية للمنظمة بناء على مرتكزات القوة والضعف للمنظمة والتي تشمل الوضع المالي والإداري والتكنولوجي، بحيث يتم بناء الموازنة المبنية على استراتيجية القيمة المضافة للمنتج المقدم الى السوق.
- تطوير العلاقة بين احتياجات المستهلك والتطور التكنولوجي بوضع أسس تفصيلية عن المشاريع التي يمكن أن تضمن تأمين رضا المستهلك
- تحسين وضع المنظمة التنافسي إيجابياً أو سلبياً وذلك باستخدام مقياس يتراوح قياسه من (٥ + الى ٥ -) بحيث يتم الحصول على التغذية الراجعة من المستهلك مباشرة.
- عمل تقييم مستقل لكل مشروع تطوير تكنولوجي على حده من خلال تحديد الصعوبات الفنية المختلفة على مقياس من ١ الى ٥ نقاط.
- إعادة تقييم مستوى الأهمية لكل مشروع مقترح بالاعتماد على وضع أولويات محده بالتناغم مع استراتيجيات وأهداف المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المبيعات أو الأرباح والكلف والعائد على الاستثمار للقرار.

دراسة شامان و هايلاند (Chapman & HyLand, 2000) بعنوان "الاستراتيجية والتحسينات

المستمرة في المصانع الأسترالية". Improvement in Australian "Strategy and Continuous
Manufacturers"

أجريت هذه الدراسة على خمس منظمات صناعية أسترالية باستخدام دراسة الحالة، حيث كان عدد العاملين في هذه الشركات يتراوح بين (٣٠ - ٢١٥) عاملاً، مما يعطي الشركة القدرة على ربط التحسينات المستمرة مع جميع المستويات الإدارية والتي تعمل على تنفيذ استراتيجية المنظمة.

وقد هدفت الدراسة الى ما يلي:

- فحص عدد من أساليب تطوير الاستراتيجية الصناعية
 - تحليل كيفية ربط الصناعات لعمليات تطورها باستراتيجياتها لتحليل العلاقة بين عملية التحسينات المستمرة والاستراتيجية
- كما تناولت الدراسة الأنواع المختلفة للاستراتيجية كمقدمة لها فعرفت الاستراتيجية الرسمية على أنها تلك الاستراتيجية التي تبدأ من الأعلى الى الأسفل حيث يتم صياغتها من قبل المستويات العليا. وتعتبر الاستراتيجية الرسمية للشركة والتي تصبح استراتيجية مقصودة عند اتباعها.
- كما أشارت الدراسة الى الاستراتيجية الطارئة والتي تعتبر غير رسمية، حيث يمكن أن تظهر فجأة دون تخطيط مسبق لأسباب تتعلق بمتغيرات داخلية أو خارجية. ويتوقع أن تكون أكثر ملائمة من الاستراتيجية المقصودة في التعامل مع تلك المتغيرات الحديثة.
- كما تناولت الدراسة النموذج التراكمي (Cumulative Model) في الدراسات الاستراتيجية الذي يستخدم من اجل تعزيز تطوير المهارات النوعية لمتخذي القرار.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١. إن تطوير المنظمات التي تعتمد على التطوير والتحسينات المستمرة جاء نتيجة انتشار الاستراتيجيات الطارئة وانتشار مفهوم المنظمات المتعلمة.
٢. ربط برنامج التحسينات المستمرة مع استراتيجيات المنظمة بحيث يتم تزويد المنظمة بالتغذية الراجعة المتعلقة بالتطبيق والنظرة الاستراتيجية للتطوير بحيث تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المختلفة في السوق والبيئة الصناعية .
٣. التركيز على العلاقة القوية بين عمليات التحسينات المستمرة وتعزيز العمل لمواجهة تغيرات السوق المستمرة
٤. توصف ثلاثة طرق تنظيمية للاستراتيجية على النحو التالي :

- التطوير الاستراتيجي غير المقيد حيث تركز الاستراتيجية على الأهداف قصيرة المدى ومحدودة، بحيث تعمل على تقليل الكلف وتطوير النوعية لذلك يهتم المديرون بالكلف والنوعية والزمن لنقل المنتجات.

- مقيدة نسييا بالمراقبة والهيكل التنظيمي بحيث تتبنى المنظمات في هذه الحالة التخطيط الاستراتيجي ذو الاستراتيجية المرتكزة على الانتقال الى النوعية والواقعية وتكون أنظمة القياس فيها موجودة ولكن دون تغذية راجعه. كما يتم توجيه عمليات التحسينات المستمرة في الإنتاج بحيث تظهر غالبا هذه النشاطات في استراتيجيات جداول الأعمال ويمكن النظر الى التشابه بين هذا الحقل وما سبقه في رؤية المديرين الى الأهمية الكبيرة لسعر المنتج والتوقيت لإيصاله.
- مراقبة الهيكل بقيم محددة حيث يتركز اهتمام المنظمات على استراتيجية تطوير الموارد البشرية ضمن قيم موجه، ويميل عملية اتخاذ القرار فيها الى اللامركزية وتمتاز هذه الطريقة بالسرعة والمرونة. ومما يذكر أن عينة المنظمات التي أجريت عليها الدراسة اعلاه قد اعتمدت في الغالب الطريقة الأولى أو الثانية في الاستراتيجية المنفذة أما الطريقة الثالثة فهي ليست من الطرق الواسعة الانتشار.

دراسة داريل (Darial, 1999) بعنوان: "استخدم منحنى (S) واتجاهاته التطورية في تخطيط استراتيجية البحث والتطوير".

"Using S Curves and Trends of Evolution in R&D Strategy planning"

وقد أجريت الدراسة على عدد من الشركات في القطاعات الصناعية في الولايات المتحدة وفي بداياتها المبكرة.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاضلة بين النقطة المثلى لتطوير المنتج في مرحلة النضج أو الابتكار في بعض المنتجات الجديدة. (The Innovation versus Optimization Dilemma) وقد اعتمدت هذه الدراسة على عدد من الأدوات لمساعدة المنظمات في الوصول إلى أجوبة للاستمرار في طريق التطور مثل :

- الأداء للمنتج ومعايير قياسه.
- حدود المعوقات في الوصول إلى قدرات تكنولوجية.
- عدد الاختراعات.
- مستوى الاختراعات.
- الأرباح.

• الاختراعات وعلاقتها مع خفض الكلف.

• التكاليف المختلفة لتطوير التكنولوجيا أو شرائها.

• حجم الأسواق التي تخدمها المنظمة.

• درجة المنافسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم الشركات تركز على خفض الكلف للحفاظ على هامش أرباح معقول، وليس الاستثمار الكبير في ابتكارات تكنولوجية جديدة نظرا للمخاطر الكبيرة من عدم تحقيق العائد المطلوب.

كما تبين أن مصفوفة الأدوات التقنية والإدارية المختلفة لتقييم النضوج النسبي للتكنولوجيا لدى المنظمات المبحوثة كان ناجحا في قياس التطور التكنولوجي لدى المنظمات المبحوثة على النحو التالي:

١. باستخدام مصفوفة بسيطة مثل " تقليل التكلفة " أو البراءات الناتجة عن الوقاية، يمكن أن تعطي

تقييم نوعي أسرع للتكنولوجيا التي تم تطويرها او شرائها.

٢. إن معظم الشركات كان خيارهم يقع ضمن الأمثلية (Optimization) بين الاستثمار في تطوير

تكنولوجيا جديدة و تقديم منتجات تعتمد على التكنولوجيا.

دراسة يوه وروث (Yeoh & Roth, 1999) بعنوان: "دراسة تطبيقية لتحليل الميزة المستدامة في

قطاع صناعة الأدوية في الولايات المتحدة: الأثر على الموارد والقدرات".

An Empirical Analysis of Sustain advantage In The U.S Pharmaceutical Industry: “

”Impact of firm Resources And Capabilities

أجريت الدراسة على عدد من شركات صناعة الأدوية في الولايات المتحدة. حيث اختبرت الدراسة نموذج

يوضح العلاقة ما بين موارد الشركة وبين قدراتها المختلفة لغرض المحافظة على الميزة التنافسية لها.

وقد أشارت الدراسة الى أن مصادر الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأمريكية تنحصر في التمايز

العلاجي وابتكار المركبات الجزيئية الجديدة.

وقد عرفت الدراسة الموارد بأنها مخزون من العوامل تعمل على بناء الميزة التنافسية ومن ضمنها المعرفة التي تستخدم في إدارة أنشطة الشركة. وقد ركز الباحثان على أهم نوعين من الموارد في قطاع صناعة الأدوية وهي عملية البحث والتطوير والممارسات الإدارية والقوة العاملة في مجال المبيعات.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- إن عملية البحث والتطوير في مجال صناعة الأدوية تؤثر بشكل غير مباشر على الميزة التنافسية حيث انه يمكن تقليدها من قبل الشركات المنافسة.
- تؤثر القوة العاملة في مجال المبيعات بشكل مباشر على الميزة التنافسية كون الشركة تستطيع أن تنفرد بخصائص يصعب تقليدها من قبل الشركات الأخرى في مجال مبيعاتها والاعتماد على الكفاءات المؤهلة والمدربة جيدا في الترويج لمنتجاتها.

كما أشارت الدراسة الى وجود نوعين من القدرات هما :

أ - القدرات الذاتية للشركة (Elements Capabilities) والتي تستخدم في حل مشاكلها اليومية مثل الخبرة، المعرفة، المهارات، الأساليب الإدارية أي أنها تمثل الأنماط والقواعد التي تدار بها أنشطة الشركة.

ب - القدرات الفنية وهي قدرة الشركة على استخدام مواردها وقدراتها العنصرية بطريقة جديدة ومرنة حسب متطلبات الظروف التنافسية المحيطة بالشركة، أما من الناحية العملية فهي قدرة الشركة على الحصول على الاعتمادات من منظمات الغذاء والدواء الأمريكية وقدرتها على تطوير أدوية جديدة.

دراسة ديتريتش وشبلي (Dietrich & Shiply, 1999) بعنوان: "استراتيجيات التكنولوجيا في البيئة

المعقدة". "Technology Strategies in complex Environment"

تهدف هذه الدراسة الى تطوير نموذج للإدارة الاستراتيجية مبني على نظريات البيئة المعقدة والمضطربة (Chaos and Complexity) في البيئة الامريكية وتطبيق النموذج على الإدارة الاستراتيجية للتكنولوجيا فيها.

ولقد تناولت الدراسة واقع المنافسة وازدياد حدتها بين المنظمات ومحاولة كل منها في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة باستخدام التكنولوجيا وذلك من خلال دراسة وتحليل للتغيرات والاتجاهات المتعددة التي تمر بها المنظمات والتي تسارعت أخيرا لأسباب عدة أهمها.

- تأثيرات العولمة على الاقتصاديات الوطنية.
 - التطورات التكنولوجية المتسارعة حيث اصبح العامل التكنولوجي العنصر الصعب في لعبة المنافسة والسيطرة على السوق.
 - عولمة الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتجارة والاستثمار من خلال دخول الدول في تكتلات ومنظمات اقتصادية دولية مما يؤثر على سياسات المنظمات وبناء استراتيجياتها في ظل بيئة معقدة ومضطربة.
 - ازدياد احتمالية عدم القدرة على التوقع نتيجة المنافسة الحادة من المنظمات على الرغم من السرعة الكبيرة في تدفق المعلومات.
- وأوضحت الدراسة مفهوم البيئة المضطربة حيث ركزت النظرية على قدرة الإدارة الاستراتيجية على تحديد العناصر المتواجدة في البيئة العشوائية المراد توضيحها كتحديد عناصر النظام في غياب النظام وتؤكد النظرية أن القوانين المحددة في البيئة ليس بالضرورة أن تؤدي الى توقعات محددة.

أما النظرية المبنية على البيئة المعقدة فقد جاءت لشرح تطور الأنظمة المعقدة لذلك فالبيئة المعقدة بحاجة الى تطبيق إجراءات وسلوك طارئ ومتناغم لعناصر المنظمة. وحتى تكون هذه النظرية فعالة لا بد لها من القدرة على التطبيق في بيئات مختلفة لتعليل التفاعلات المعقدة للأعمال والصراعات السياسية المؤثرة على بيئة الأعمال وكذلك التطورات التكنولوجية المدركة والمتوقعة ورسم سيناريوهات مواجهة تغيرات البيئة وتعقيدها.

ومن هنا، فالمنظمات التي تعمل في بيئة الأعمال التي تتصف بالتعقيد والاضطراب لا بد لها من فهم عميق لواقع هيكلها التنظيمي على التكيف مع المتغيرات المختلفة، وإدراك الحدود التي تمكن المنظمة من ربط البيئة الكبيرة للمنظمة مع عناصر المنظمة الداخلية.

وعليه، فلا بد للمنظمة من أن تدعم التغيرات التنظيمية من خلال الفاعلية والكفاءة في استخدام وتوجيه استراتيجية التكنولوجيا للعمل في البيئة التي تتصف بالتعقيد والاضطراب مع إدراك فهم نظرية البيئة المعقدة والتي تمثل مدخل كلي لفهم وتعليل التداخلات بين عناصر المنظمة الداخلية والخارجية وتطور تعقيدها والتي تتصف بالنظام دائم التحرك.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعه من النتائج أهمها :

١. تتطلب البيئة التنافسية الحديثة نماذج جديدة من التفكير الاستراتيجي المبني على توقع تكرار التغيير وعدم التأكد.
٢. إن دخول التكنولوجيا وقدراتها المختلفة مكن المنظمات من ممارسة تغيرات محورية عبر قطاعاتها المختلفة.
٣. تحتاج منظمات اليوم الى استراتيجيات تدرك النزعة المضطربة لبيئات الأعمال لذلك لا بد من التركيز على الاستراتيجية الداعمة للقيمة المضافة للمنتج والتي تتطلب بناء التوازن بين امتلاك التكنولوجيا وجوهر عمليات المنظمة.
٤. تطوير القدرات الاستراتيجية للمديرين بحيث يتم اخذ النظرة التنافسية وعناصرها والعلاقات المعقدة فيها ونمط النشاطات التي تحكم عملية مواجهة حالة عدم التأكد في البيئة.
٥. تحديد وتشخيص المتغيرات المستقلة في بيئة الأعمال واتخاذ إجراءات مبينة على النظرة الكلية لمواجهه الخطر وذلك بتحديد حافة الاضطراب الحالي والمتوقع.

دراسة رنجل وإبديجروف (Ringle & Updegrave, 1998) بعنوان: "هل التخطيط الإستراتيجي

للتكنولوجيا قوة دافعة"؟

"Is Strategic Planning for Technology an Oxymoron"

لقد أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق المقابلات الشخصية مع ٦٠

شخصية مهنية وأكاديمية.

وهدفت إلى التعرف على محورين متميزين للتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا هما:

أ. المحور الاقتصادي الاجتماعي.

ب. المحور التقني.

وذلك بالاعتماد على الممارسات والرؤى الإدارية الصريحة للوصول الى نموذج لعملية التخطيط

التكنولوجي.

حاولت الدراسة التركيز على العديد من المحاور مثل:

- تحالف التكنولوجيا مع الأولويات المؤسسية.

- تعزيز المعرفة بالاحتياجات التكنولوجية ومحدداتها.
- تعزيز التحالفات مع صانعي القرار.
- البحث عن الموارد المالية وغيرها.
- تحديد الاحتياجات التكنولوجية الحالية.
- التطور التكنولوجي الخارجي.

وقد خلصت الدراسة ايضا الى تحديد عوامل فشل التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا بالآتي:

١. الفشل في ربط التكنولوجيا برسالة المؤسسة وأولوياتها.
 ٢. زيادة التركيز على التفاصيل التقنية.
 ٣. عدم وجود قيادة مناسبة.
- كما خلصت الدراسة إلى تحديد عدد من خطوات التخطيط الفعالة:
١. مراجعة الأهداف المؤسسية.
 ٢. بناء إطار للأهداف الاستراتيجية التكنولوجية.
 ٣. تحديد أولويات الأهداف.
 ٤. دعوة أصحاب الخبرة للمراجعة الدورية للتخطيط.
 ٥. نشر وتوزيع الإطار التكنولوجي للاستراتيجية.
 ٦. ترجمة الغايات إلى أهداف تشغيلية ومناقشتها مع أصحاب القرار.
 ٧. نشر الأهداف التشغيلية وفي كافة المستويات.
 ٨. إجراء تقييم سوي للأهداف التي تم تحقيقها والأسباب الرئيسية لتلك التي لم يتم تحقيقها.

خلاصة الدراسات السابقة

لقد تم في هذا الفصل عرض الدراسات العربية والأجنبية بطريقة منهجية منظمة، حيث تم تسليط الضوء على وصف العينة أولاً، ومن ثم أهداف الدراسة فالمحاور الرئيسة في الإطار النظري والتي تساهم في توضيح الرؤى المتعلقة بالدراسة، ومن ثم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وعلى النحو التالي.

بعد استعراض أهم الدراسات العربية والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي وقطاع منظمات صناعة الأدوية الأردنية، نجد أن الأهداف المختلفة لتلك الدراسات كانت تتجه نحو توجيه موارد المنظمات و نحو الاستثمار في قطاع التكنولوجيا من خلال برامج تطوير الصناعات والعمل على تحليل واقع صناعة الأدوية وربطها بالمزايا التنافسية المختلفة في مواجهة قوى العرض والطلب الداخلي والخارجي.

وحتى يتم استخدام تلك الموارد بشكل كفؤ أجمعت الدراسات المختلفة أنه لا بد من ممارسة المنظمات لعملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة عمل المنظمة من خلال دراسة وفهم بيئة الأعمال وبناء القدرات اللازمة لمواجهة متغيرات البيئة والذي يصفها البعض بالبيئة المتغيرة أو المعقدة.

وأما مجموعة النتائج التي توصلت إليها الدراسات العربية السابقة فكانت على النحو التالي:

١. الأهمية الكبيرة لدور الدولة والهيئات المختلفة في عمليات البحوث والابتكارات في جميع القطاعات الاقتصادية وربط التعليم العالي بالأنشطة الإنتاجية وكذلك العمل على تحديد الربط بين الابتكارات التكنولوجية والابتكارات الاجتماعية.

٢. تواجه الشركات الدوائية في الأردن مجموعة من الصعوبات التي تتمثل في المنافسة بين تلك الشركات وذلك لتركيز تلك الشركات على نفس المجموعات الدوائية بالإضافة الى المنافسة مع شركات الأدوية الأجنبية والتي تتمتع بمنتجاتها بإعفاءات جمركية سواء كانت مصنعة أو مواد خام.

٣. تعود المزايا التنافسية العديدة التي تتمتع بها الشركات المحلية الى التحكم بكلف الأنشطة الأخرى غير الإنتاجية والتحكم بكلف العمل في الإنتاج حيث أن كلف المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج مرتفعة كونها مستوردة ومن الصعوبة السيطرة عليها.

٤. هناك درجة عالية من المركزية في عمليات التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، حيث تتمركز العملية في أيدي الإدارة العليا لمنظمات الأعمال الصناعية.

٥. ارتباط درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت بحجم تلك المنشآت إذ كانت درجة ممارسة المنشآت الصغيرة للإدارة الاستراتيجية ضعيفة.

٦. يوجد خلط بين المفاهيم التخطيطية المختلفة لدى أفراد الإدارة العليا، فهناك خلط بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والسياسات والخطط التشغيلية وأهداف المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها.

الدراسات الأجنبية

تناولت الدراسات الأجنبية العديد من المحاور والرؤى للوقوف على تحليل البيئة التنافسية في قطاع الأعمال لتطوير المنتجات المختلفة المعتمدة على التكنولوجيا، وذلك باعتماد الدراسات المختلفة لتعريف متطلبات التطوير (التكنولوجي والمالي والفني والإداري) والتي يجب مواءمتها مع احتياجات المستهلك. أن تطوير العلاقة بين احتياجات المستهلك والتطوير التكنولوجي والذي يحدد من خلال التغذية الراجعة ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي يعتبر من الأهمية لإعادة تقييم القوة التنافسية للمنظمة وإعادة تقييم نجاح مجموعة المشاريع التطويرية.

أما أهم النتائج التي توصلت لها الدراسات الأجنبية فكانت على النحو التالي:

1. أهمية بناء إطار للأهداف الاستراتيجية التكنولوجية وتحديد أولويات لتلك الأهداف.
2. لقد تبين وجود نوعين من القدرات هما القدرات المعتمدة على العناصر الذاتية و القدرات المعتمدة على العناصر الفنية.
3. إعادة تقييم القوة التنافسية للمنظمات وبشكل دوري بناء على مركبات القوة والضعف للمنظمة والتي تشمل الوضع المالي والإداري والتكنولوجي.
4. تحتاج منظمات اليوم الى استراتيجيات تدرك النزعة المضطربة لبيئات الأعمال، لذلك لا بد من التركيز على الاستراتيجية الداعمة للقيمة المضافة للمنتج والتي تتطلب بناء التوازن بين امتلاك التكنولوجيا وجوهر عمليات المنظمة.
5. تعتبر الجدارات التكنولوجية موردا مهما للنمو للمنظمات ذات التكنولوجيا المتركة.
6. التركيز على الروافع المختلفة للمنظمة وخاصة الإدارية منها من خلال تعزيز قدرة الإدارة على اختيار نط العمليات والفرق المساعدة والتقنية وبناء القدرات التكنولوجية والفنية للأفراد.
7. إن مصفوفة الأدوات المختلفة لتقييم النضوج النسبي للتكنولوجيا كان ناجحا في قياس التطور التكنولوجي لدى المنظمات المبحوثة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الصناعات الدوائية في الأردن وخارجه، إلا أن تلك الدراسات قد ركزت على الجانب التسويقي واكتساب الميزة التنافسية عن طريق تطوير وظيفة التسويق دون النظر الى التخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع، لبيان مواطن القوة والضعف والمعوقات المختلفة التي تقف أمام هذا القطاع الحيوي في الاقتصاد الأردني.

كما أغفلت الدراسات السابقة بعض الجوانب المتعلقة بالتخطيط التكنولوجي، من حيث ربط التخطيط للتكنولوجيا بمجموعة متغيرات محددة قادرة على المساعدة في بناء منظمات متميزة تكنولوجيا مثل الإقتدارات التكنولوجية والابتكارات والممارسات الإدارية، والتي إذا ما تم توظيفها بشكل فعال ستسهم في نجاح المنظمة لتحقيق أهدافها.

بينما جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا لتمكين المنظمات من الوصول الى فهم أوضح لعملية التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا ممثلا بنموذج الدراسة والذي يفسر العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة كافة، لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا بالاعتماد على اختيار استراتيجيات تكنولوجيا محددة لتقوية موقف المنظمة التنافسي.

إن هذه الدراسة تناولت العديد من الجوانب كما عززت جوانب أخرى متعلقة بعوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا في قطاع الأدوية الأردنية والمتمثلة في هذه الدراسة.

الفصل الرابع

مؤذج الدراسة

مراحل التخطيط الاستراتيجي

تعريف رسالة المنظمة

مرحلة التحليل البيئي

مرحلة وضع الأهداف

تطوير الاستراتيجية

توجهات السياسة العامة

اثر التخطيط الاستراتيجي على بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا

القدرات التكنولوجية

الابتكارات التنظيمية

الممارسات الإدارية

مقياس النموذج

الاختبارات الخاصة بأداة القياس

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات تطبيق القياس

الفصل الرابع

نموذج الدراسة

تعتبر عملية دراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على بناء منظمات متميزة تكنولوجيا، تعبيرا عن الأهمية الكبيرة نحو استغلال كفاء وتوظيف إيجابي لموارد المنظمة المختلفة لتعظيم فرصها في النجاح والتميز. إن تصميم الخطة الاستراتيجية يعكس عملية عقلانية تعتمد على التفكير الاستراتيجي والتحليل والاختيار والمفاضلة بين البدائل المطروحة أمام المنظمة ثم اختيار البديل الأفضل.

ولعل بناء نموذج يوضح العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي من جهة وعملية بناء القدرات والابتكارات التكنولوجية وتفعيل الممارسات الإدارية الموائمة لمتطلبات نجاح المنظمات الدوائية من جهة أخرى يتيح فرصا وإمكانيات غير مسبوقة في تقديم مواصفات السلع والخدمات الى السوق في أوقات قياسية وأسعار منافسة.

لقد اعتمدت هذه الدراسة في تحليل متغيرات التخطيط الاستراتيجي على عدد من الأدبيات الإدارية مثل (Wheelen & Hunger, 2004; Pearce & Robinson, 1991) والتي حددت مراحل التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية:

- ١- مرحلة تعريف رسالة المنظمة.
- ٢- مرحلة التحليل البيئي.
- ٣- مرحلة وضع الأهداف.
- ٤- مرحلة تطوير وتشكيل الاستراتيجيات.
- ٥- مرحلة وضع توجهات السياسة العامة.

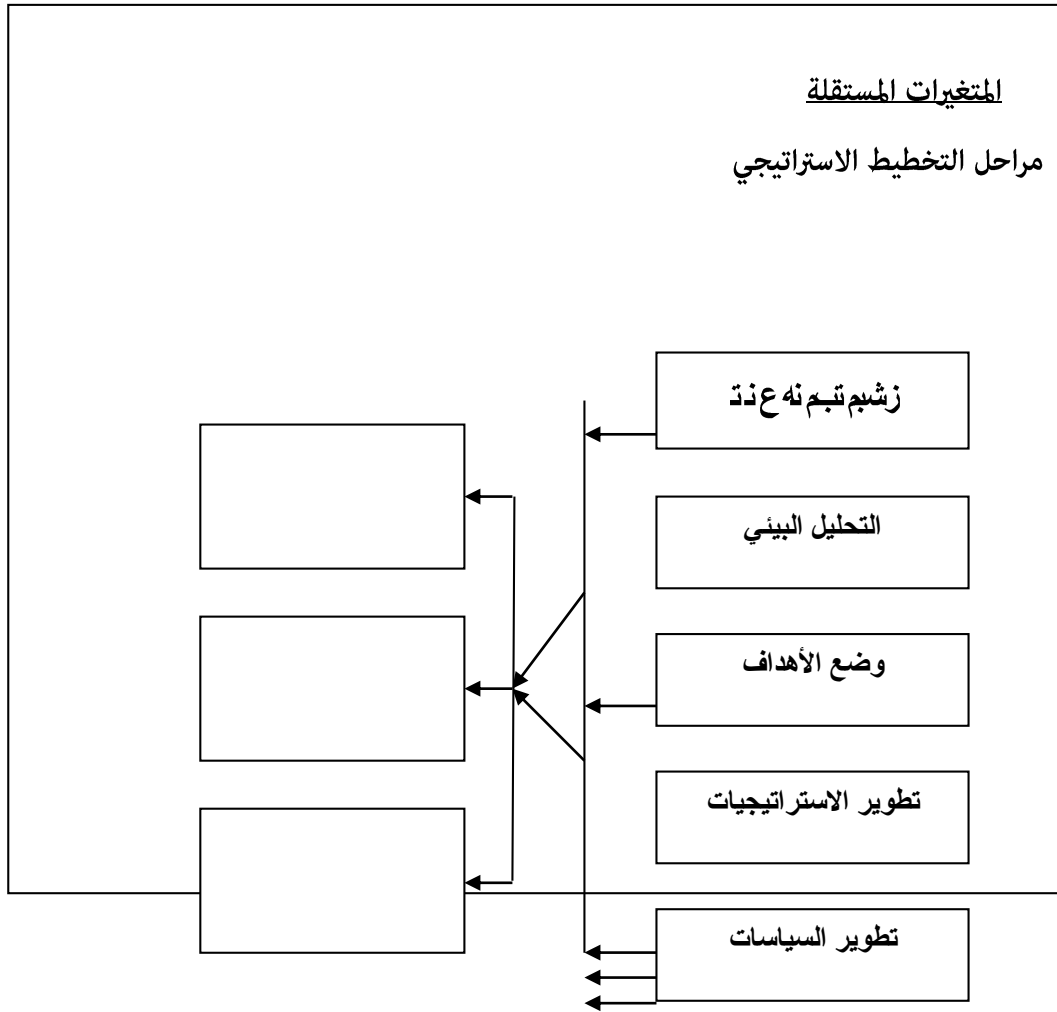
يتطلب تطبيق عملية التخطيط بشكل ناجح بناء الخطة الاستراتيجية النابعة من التحولات والمتغيرات المؤثرة على عمل المنظمات داخليا وخارجيا وذلك للاستفادة من الفرص السوقية الجديدة في النمو والاستثمار وتجنب المخاطر والمعوقات الناجمة عنها.

يعتبر المدراء الاستراتيجيين المنظمة بأنه نظام مفتوح، حيث تعمل على التفاعل مع البيئة السائدة لبناء حالة من التوازن للوصول إلى تحقيق التوافق بين موارد المنظمة المختلفة والأهداف المراد تحقيقها والتكنولوجيا الأنسب لتحقيق استراتيجيتها.

ويبين الشكل (١-٤) المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة المقترح.

الشكل (١-٤)

المتغيرات المستقلة لنموذج الدراسة



المصدر: الشكل من إعداد الباحث

٤-١ مراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء منظمات متميزة تكنولوجيا

٤-١-١ تعريف رسالة المنظمة

تسمى رسالة المنظمة أحيانا بفلسفة المنظمة أو غرض المنظمة أو مبادئ المنظمة حيث تكشف رسالة المنظمة الرؤيا بعيدة المدى في الشكل الذي تريد أن تكون عليه من حيث نوع الخدمة والأسواق المستهدفة وكذلك التكنولوجيا الأساسية لها.

لقد ازدادت أهمية صياغة رسالة المنظمة بصورة واضحة لما لذلك من أهمية في توجيه استراتيجية التكنولوجيا والاستراتيجيات الأخرى في مواجهة كافة المتغيرات المختلفة والمتقلبة التي تعيشها المنظمة ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي.

ويعتبر المدير الاستراتيجي رسالة المنظمة كمحرك ودافع لإدارة التكنولوجيا في عرض إطار عملي وعلمي يتسم بالشمولية والتوافقية مع الإدارات الأخرى ليكون موجه نحو تحقيق نجاح استراتيجيات المنظمة المواءمة لرسالتها للوصول الى توفير عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا.

وتحرص المنظمة على نشر رسالة الشركة بوضوح بين الأفراد العاملين لتحفزهم على ترجمة الأهداف العامة والتشغيلية الى هيكل عمل يتضمن إسناد المهام المختلفة الى الأفراد المسؤولين بطريقة تضمن تحديد ومراقبة معايير محددة متعلقة بالتكلفة والأداء والوقت.

وحيث أن رسالة المنظمة أكثر الأجزاء المرئية في أي خطة استراتيجية، لذا فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تعمل على بناء التوازن بين أصحاب المصالح جميعا.

٤-١-٢ التحليل البيئي

- البيئة الخارجية: تعتبر التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية شديدة التغير والديناميكية، لذلك أصبح على المدراء الاستراتيجيين مراجعة ومراقبة البيئة المحيطة وبشكل دائم ومنظم. وتتضمن المراجعة الخارجية تجميع وتحليل لكافة المعلومات المتعلقة بالنواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والتنافسية وذلك للتعرف على أهم الفرص وخطر التهديدات التي تواجه المنظمة.

وقد اقترح (David, 1993) إطار شامل لإتمام عملية المراجعة الخارجية لبيئة المنظمة على النحو التالي:

١. اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.
٢. اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.
٣. استخدام أدوات وأساليب التنبؤ المناسبة.
٤. تكوين مصفوفة الأرباح التنافسية.
٥. تكوين مصفوفة تقويم العوامل الخارجية.

وتبدأ المراجعة الخارجية باختبار المتغيرات الرئيسية المؤثرة في بيئة الأعمال حيث يمكن لهذه المتغيرات أن تختلف بدرجة كبيرة من منظمة الى أخرى، ومن وقت لآخر ولنفس المنظمة وذلك حسب الموقف التنافسي والظروف التي تعيشها المنظمة وواقع الصناعة التي تنتمي لها.

كما تواجه المنظمات ضغوطا كبيرة لتقوية مركزها التنافسي في ظل تطور الصناعات الدوائية والتكنولوجية المستخدمة عالميا. لهذا تركز المنظمات الدوائية على دراسة الأحداث والتغيرات التكنولوجية بتوافق مع الدراسات المتعلقة بتجدد وتغير حاجات وسلوك المستهلك في الأسواق المستهدفة مما يعظم فرصها في السوق ويعطيها القوة في مواجهة المخاطر المتوقعة.

- البيئة الداخلية: يمكن تصنيف متغيرات البيئة الداخلية على أنها نقاط قوة تتمتع بها المنظمة إذا ما تمت أدارتها بطريقة اكفاً واكثر فاعلية من المنافسين، وإلا أصبحت نقاط ضعف قد تؤدي الى تراجع موقفها التنافسي.

ويتطلب نجاح التخطيط الاستراتيجي تعزيز القدرات التكنولوجية والعمل على زيادة الإنتاجية ومراقبتها بشكل دائم و تشكيل اللجان المختلفة وخاصة الفنية والتكنولوجية والمالية.

يتطلب بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا تحقيق التنسيق والتكامل بين أجزاء المنظمة بحيث تسير جميعها بشكل متناسق ومتناسق نحو تحقيق الهدف. وتعتبر هذه إحدى نقاط الضعف التي تشكل عقبة أمام المدير الاستراتيجي ما لم يتمكن من تحويلها إلى نقاط قوة تمكن المنظمة من السير قدما نحو المرحلة التالية من عملية التخطيط الاستراتيجي.

إن عملية المراجعة الدورية حيوية وضرورية لاستمرارية النجاح لتمكين المنظمة من الوقوف على بناء الاستراتيجية التكنولوجية الناجحة القادرة على مواجهة عوامل الضغط للمنافسين.

٣-١-٤ مرحلة وضع الأهداف

تمثل الأهداف النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها المختلفة أو إتباعها لاستراتيجيات معينة. وينظر المدير الاستراتيجي إلى نوعين من الأهداف في خضم صياغته للاستراتيجية على مستوى المنظمة. فالأول هو الغايات (Goals)، وهي أهداف غير كمية طويلة الأجل يراد تحقيقها. أما الأهداف (Objectives)، فهي تحمل معنى كمي مثل زيادة الحصة السوقية أو الأرباح وبالتالي فعامل الوقت والتكلفة هو أساسي لتحقيق الهدف المنشود.

تعمل إدارة التكنولوجيا على تحقيق الأهداف الخاصة بالموارد التكنولوجية المختلفة ضمن الموارد المالية والبشرية المتاحة لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف بفاعلية.

ويربط المدراء الاستراتيجيين فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا بوضع مجموعة من المعايير مثل التكلفة والصيانة وسهولة الاستعمال وتدريب القوى العاملة وغيرها.

ولكي تعمل إدارة التكنولوجيا على تطوير التكنولوجيا المتوفرة لديها بكل كفاءة فإن امتلاك المدراء لمنهج واضح لأهداف المنظمة الحاضرة والمستقبلية يمكن المنظمة من مواكبة المتطلبات المختلفة للمستهلك ومواجهة القوى التنافسية المختلفة وحتى تكون الأهداف ذات جدوى عالية فإن ذلك يتطلب جدولا زمنيا لتحقيقها.

٤-١-٤ تطوير الاستراتيجية

تعمل المنظمة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي على تطوير استراتيجية تكنولوجية لبناء الخطط طويلة الأجل لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة وذلك للأغراض التالية:

- استثمار الفرص المتاحة في السوق ومواجهة المخاطر الموجودة أو المحتملة.
- استغلال الموارد والإمكانيات المختلفة (مصادر القوة) وتجنب مواطن الضعف.
- تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة واحتواء نقاط الضعف الى الحد الأدنى.

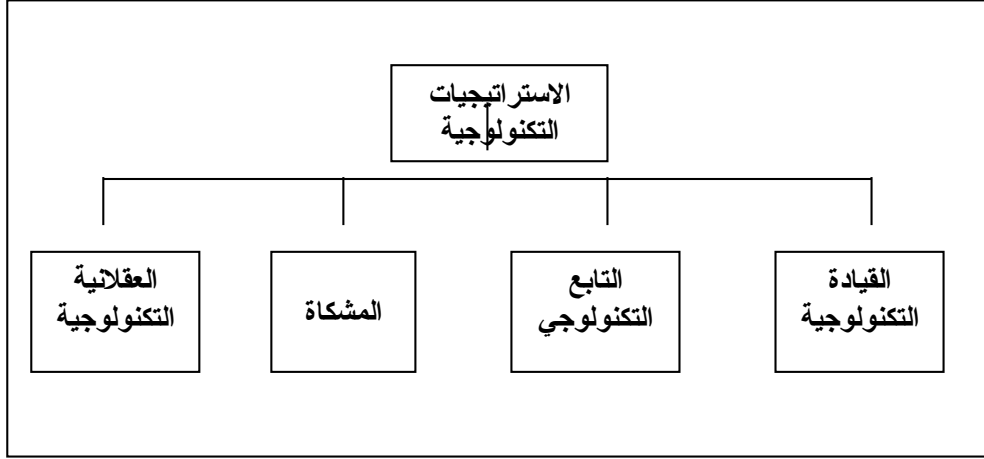
وتعمل موارد المنظمة المختلفة على توجيه المدير الاستراتيجي نحو تبني الاستراتيجية التكنولوجية الموائمة لظروف المنظمة، حيث يمكن للمنظمة أن تختار من بين أربع استراتيجيات تكنولوجية بما يتلائم مع بيئتها على النحو التالي:

- استراتيجية القيادة التكنولوجية (Full line Technology Leader Strategy): حيث تكون المنظمة قائدة في عمليات امتلاك أو توطين أو تطوير احدث المبتكرات التكنولوجية في القطاع التي تنافس فيه.
- استراتيجية المشكاة (Niche Technology Strategy): حيث تركز المنظمة على عدد محدود من العينات أو القدرات التكنولوجية لبناء عامل النجاح المعياري في سوق محدد للوصول الى القيادة التكنولوجية وهنا يكون تطوير التكنولوجيا انتقائي وفي اتجاه ضيق.
- استراتيجية التابع التكنولوجي (Technology Follower Strategy): تركز هذه الاستراتيجية على نشر وامتلاك التكنولوجيا المستهلكة لتجنب المخاطر في الاستثمارات التقنية وخاصة البحث والتطوير.
- استراتيجية العقلانية التكنولوجية (Rationalize Technology Strategy): تتضمن انتقاء بعض أنواع التكنولوجيا واتباعها. وفي هذا الوضع لا بد أن تمتلك المنظمة ميزه تنافسية للاستمرار في عالم المنافسة حيث إن تبني هذه الاستراتيجية يؤدي بالمنظمة الى عجز تكنولوجي.

ويبين الشكل (٢-٤) الخيارات الاستراتيجية التكنولوجية للمنظمة.

الشكل (٢-٤)

الخيارات الاستراتيجية التكنولوجية



ومع تغير ظروف السوق المختلفة تلجأ المنظمة الى تشخيص الواقع السوقي ومشكلاته والفرص المتاحة للتطوير التكنولوجي، مما يستدعي تبني استراتيجيات تكنولوجية طارئة متوائمة مع مستجدات البيئة ومتوافقة مع الخطط الاستراتيجية للوظائف الإدارية المختلفة.

إن عملية تطوير الاستراتيجية التكنولوجية لا تنتهي بانتهاء الخطة المتبناه، حيث تستمر عملية تشكل الاستراتيجيات بتغير البيئة والأهداف التكنولوجية والتطور المرافق للتقنية المطلوبة. يتطلب بناء الاستراتيجية التكنولوجية التفكير الاستراتيجي التكنولوجي الذي يحدد الأولويات الفنية وفق حجم الإمكانيات المتاحة وإمكانيات الحصول على التكنولوجيا المستهدفة.

تركز المنظمات على عمليات البحث والتطوير كإحدى وظائف إدارة التكنولوجيا وذلك لتحسين المزايا التنافسية للمنظمة. ويجب أن تتكامل القدرات التكنولوجية الحالية للمنظمة مع القدرات التنظيمية المختلفة في عملية التطوير المطلوبة للوصول الى تكامل جدارات.

ويمكن تحليل حقل الاستراتيجية التكنولوجية في سلسلة عناصر متتالية متمثلة بالسلاسل التالية:

السلسلة الأولى: التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الأعمال والتي ينبثق عنها الاستراتيجية التكنولوجية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة في بناء التميز أو التمايز التكنولوجي في العمليات الإنتاجية والاستخدام وتحديد كيفية التطوير وكذلك استقراء الاتجاهات المتجددة للتكنولوجيا.

السلسلة الثانية: تحليل وتطبيق نماذج التكنولوجيا للوصول الى الاختراعات والابتكارات والأساليب العملية اعتمادا على النظريات التالية:

- عالمية التكنولوجيا: تركز هذه النظرية على أن التكنولوجيا ملك للجميع ويجب توفيرها دون احتكار.
- توطين التكنولوجيا: العمل على بناء قدرات تكنولوجية جديدة للتكنولوجيا المستخدمة.
- نقل التكنولوجيا: اقتباس المعارف التقنية والنقل الفعلي للمركبات المعقدة من الطرائق العلمية التجريبية والمعطيات الفعلية حول استخدام هذه الطرائق.
- التحالفات التكنولوجية: عقد الاتفاقيات بين المنظمات المختلفة للمشاركة في بناء جدارات تكنولوجية تنافسيه.

السلسلة الثالثة: تحديد الأبعاد المعيارية التالية في استراتيجية التكنولوجيا المتبناة:

- نوع التكنولوجيا.
- مستوى الجدارة.
- قرار الشراء أو التصنيع.
- قرار حجم الاستثمار في البحث والتطوير.
- زمن تقديم التكنولوجيا.

ويتضح أهمية المنظمات المتميزة تكنولوجيا والتي تستخدم وتوفر تطبيقات تكنولوجية عالية المستوى من خلال تركيزها على عدد من مؤشرات أداء فائقة التقنية على النحو التالي:

- جودة الإدارة والمديرين.
- جودة المنتجات والخدمات.
- التحديث والتجديد المستمر والمتسلسل.
- قيمة الاستثمارات التكنولوجية طويلة الأمد.
- القدرة على جذب استثمارات وتكنولوجيات جديدة.
- القدرة على التنمية التكنولوجية.
- القدرة على تحفيز الخبراء والعلماء.
- التفوق الإنتاجي والتكنولوجي دائما.
- المسؤولية تجاه أصحاب المصالح.
- المسؤولية تجاه البيئة المحيطة.

٤-١-٥ توجهات السياسة العامة

تعتبر السياسات توجيهات عامة يقوم بوضعها المستوى الإداري الأعلى في المنظمة حيث يتم اشتقاقها من استراتيجية المنشأة والاستراتيجيات التشغيلية وذلك بهدف المساعدة في تنفيذ الاستراتيجية. وبعد أن يتم تحديد الأهداف والاستراتيجيات المختلفة، فإن الإدارة الاستراتيجية تقوم بتحديد الحدود العامة والقيود المحددة لتوجيه الممارسات الإدارية في كافة أنحاء المنظمة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي يتم تحديدها وصياغتها مسبقا. كما وان اتباع إدارة التكنولوجيا لسياسات واضحة تجعل عملية تنفيذ الاستراتيجية التكنولوجية اقل تعقيدا واكثر ملائمة بالتوائم مع أي تعديل أو تغيير في الاستراتيجية وبالتالي تحقيق الهدف بأقل كلفة وضمن الفترة المحددة، مما يتطلب الوصول الى مرحلة التميز التكنولوجي وسياسات تشجع وتدعم الابتكارات المختلفة يراعى فيه ضرورة الربط بين الموارد المطلوبة ودورها في نجاح الاستراتيجية التكنولوجية.

٢-٤ اثر التخطيط الاستراتيجي على بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا

إن الغرض من هذه الدراسة هو بيان اثر التخطيط الاستراتيجي على بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا في قطاع صناعة الأدوية الأردنية.

وتتطلب عملية بناء التميز التكنولوجي التوجه إلى تأمين بناء تكنولوجي استراتيجي يمكنها من امتلاك جدارات محورية، لذا تدرك المنظمات دور التخطيط الاستراتيجي في تجسير الفجوة التكنولوجية بين المنظمات الأردنية ومثيلاتها في العالم.

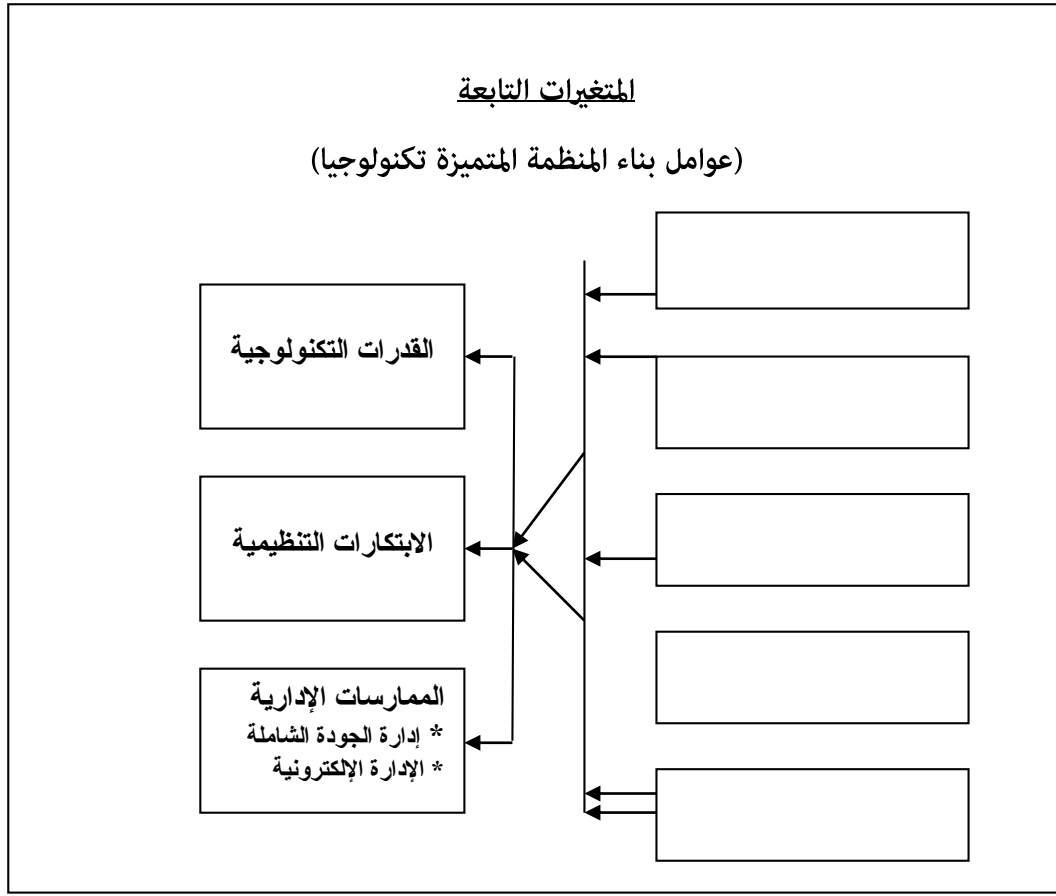
ونتيجة لاتساع الفجوة التكنولوجية بين واقع المنظمات الصناعية في العالم، اتجهت المنظمات الدوائية الى البحث عن آليات لسد تلك الفجوة وتأصيل جذور التكنولوجيا في القطاع الدوائي وربطه بالتقدم العلمي والتكنولوجي العالمي.

وبناء على ما سبق فقد اعتمدت هذه الدراسة للوصول الى مرحلة التميز التكنولوجي في القطاع المبحوث على ثلاثة عوامل داعمة للتمكين التكنولوجي تمثل المتغيرات التابعة التالية:

- القدرات التكنولوجية.
- الابتكارات والإبداعات.
- الممارسات الإدارية والتي تحتوي على الأبعاد التالية:
 - * إدارة الجودة الشاملة.
 - * الإدارة الإلكترونية.

ويبين الشكل (٣-٤) المتغيرات التابعة التي اعتمدها الدراسة على أنها عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا .

المتغيرات التابعة/ عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا



المصدر: الشكل من إعداد الباحث

١-٢-٤ القدرات التكنولوجية

تفرض التطورات التكنولوجية نوعا جديدا من الموارد البشرية المعرفية ويتطلب الأمر من المنظمات ذات التميز التكنولوجي المزيد من البحث والدراسة لتعظيم هذه الموارد من جهة وكيفية إدارتها وتحقيق البيئة المناسبة لها للابتكار والإبداع من جهة أخرى.

وترتبط عملية تحديث المهارات للموارد البشرية ببناء القاعدة المعرفية الواسعة التي تمكن الفرد العامل من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة مما يمكن المنظمة من تقديم ونشر التكنولوجيا في جميع وحدات المنظمة.

إن تحديث العمليات الإنتاجية المختلفة لمواجهة متطلبات السوق يتطلب إعادة النظر في الشكل التنظيمي المناسب لتحقيق تنسيق وتوجيه أنشطة الخبراء والمتخصصين والمهنيين لتنفيذ أعمال مشروعات المنظمة المتعددة.

كما وتتطلب المنافسة في الأسواق الاستمرار في البحوث والتطوير في المنتجات والخدمات، حيث تنظر الإدارة إلى الأهمية الاستراتيجية للعملية كأداة فعالة لتحسين المزايا التنافسية في المنظمة. إن منظومة بناء القدرات التكنولوجية عادة ما تكون متكاملة حيث تأخذ شكل فرق عمل تضم كل العناصر اللازمة لنجاح الهدف في البحث والتطوير. وتتم عملية البحث والتطوير بشكل مستقل داخل المنظمة أو من خلال التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات أو مراكز الأبحاث الخاصة.

وتربط دوافع البحث والتطوير بمجموعة قوى داخلية وخارجية داعمة لبناء القدرات التكنولوجية لكسب الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

- زيادة التغيرات الصناعية ودخول تكنولوجيا جديدة.
- دخول عملاء جدد للسوق.
- إعادة هيكلة تنظيم الصناعة.
- دخول منافسين جدد من الشركات العالمية للسوق المحلي.
- الإصرار على سرعة التغيير والسبق التكنولوجي
- تزايد عناصر القوة الداخلية.
- تكامل استراتيجيات الوظائف المختلفة حول استراتيجية الأعمال.
- الابتكارات والإبداعات التنظيمية.

٢-٢-٤ الابتكارات التنظيمية

يعتبر الابتكار عنصر أساسي في معادلة الإنتاج حيث يحقق التميز والسرعة في تقديم المنتج وكذلك خفض التكلفة والجهد والوقت.

كما ويهدف التخطيط الاستراتيجي لبناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا على الاستمرار في تأمين التحسينات المستمرة في تصميم المنتج ووظائفه لضمان خفض الأعطال وزيادة نسبة الاعتمادية. إن التحليل المستمر للواقع التكنولوجي يجعل المنظمات بحاجة الى قاعدة بيانات تتعلق بالمخزون العالمي من التكنولوجيات المعاصرة لحصرها وفرزها وتحديد المناسب منها للتطبيقات المختلفة ودراسة أساليب الحصول عليها حيث تبحث المنظمات المتميزة تكنولوجيا دائما عن ابتكار وتطوير وسائل واليات ونظم إنتاج تتسم بالسرعة والمرونة، لبناء القدرات الإبداعية في تطوير المنتج نفسه وعملية إنتاجه.

وتعمل مراجعة العمليات الإنتاجية بشكل دوري على تقديم منتجات متنوعة وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات ووظائف السلع والخدمات التي تتقدم بها المنظمة المتميزة تكنولوجيا الى السوق، في أوقات قياسية وأسعار منخفضة متوافقة مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج المبتكرة.

وتوفر المنظمات المتميزة تكنولوجيا المناخ المثالي الذي يسمح بالابتكار والتجديد والتطوير داخل المنظمة من خلال دعمها للرياديين وتطوير أنظمة حوافز معنوية ومادية لضمان تحقيق عوامل التميز المختلفة.

٤-٢-٣ الممارسات الإدارية

● إدارة الجودة الشاملة

تعتبر عملية تحويل حاجات ورغبات العملاء الى منتجات قادرة على إرضاءهم من التحديات الصعبة التي تسعى المنظمة الى تذليلها. ولتحقيق ذلك تضع المنظمات المتميزة تكنولوجيا العملاء على راس سلم الأوليات، وتحرص على توفير قنوات الاتصال الفعالة بين الوظائف والأقسام المختلفة.

ويعتبر التزام ودعم الإدارة العليا من العناصر الأساسية التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري قادر على دفع أداء المنظمات في ظل الظروف التنافسية الحادة. لذلك تدرك المنظمات أهمية الدعم المادي والمعنوي لحفزهم على تطبيق برامج تحسين الجودة.

ومن النشاطات الرئيسة في دعم برامج تحسين الجودة هي:

١. تشكيل مجلس للجودة يعنى بجميع الأمور الخاصة بأهداف الجودة للتأكيد على وضوحها في أذهان العاملين وعلى المستويات الإدارية المختلفة.
٢. تحديد وتطوير الاستراتيجيات التكنولوجية والعمليات المختلفة المتوائمة مع نجاح برامج تحسين الجودة.
٣. إقامة الأبحاث والدراسات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وربطها مع متطلبات العملاء الحقيقية والفعالية.
٤. توفير البرامج التدريبية والتعليمية وبث الوعي لدى العاملين بأهمية دور إدارة الجودة الشاملة في الوصول الى التميز التكنولوجي.
٥. استخدامات الإدارة الإلكترونية.

● الإدارة الإلكترونية

اصبح تصميم المنظمات في اقتصاد المعرفة يعتمد على التقدم الهائل لتكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال استخدام الشبكة الإلكترونية التي تعمل على نقل المعلومة بطريقة جديدة واكثر فعالية لبناء ميزة استراتيجية واضحة في عمل المنظمات.

لذلك تعمل المنظمات ذات التميز التكنولوجي على تطوير أساليب اتصال اكثر كفاءة من حيث التكلفة والزمن والدقة في نقل المعلومة.

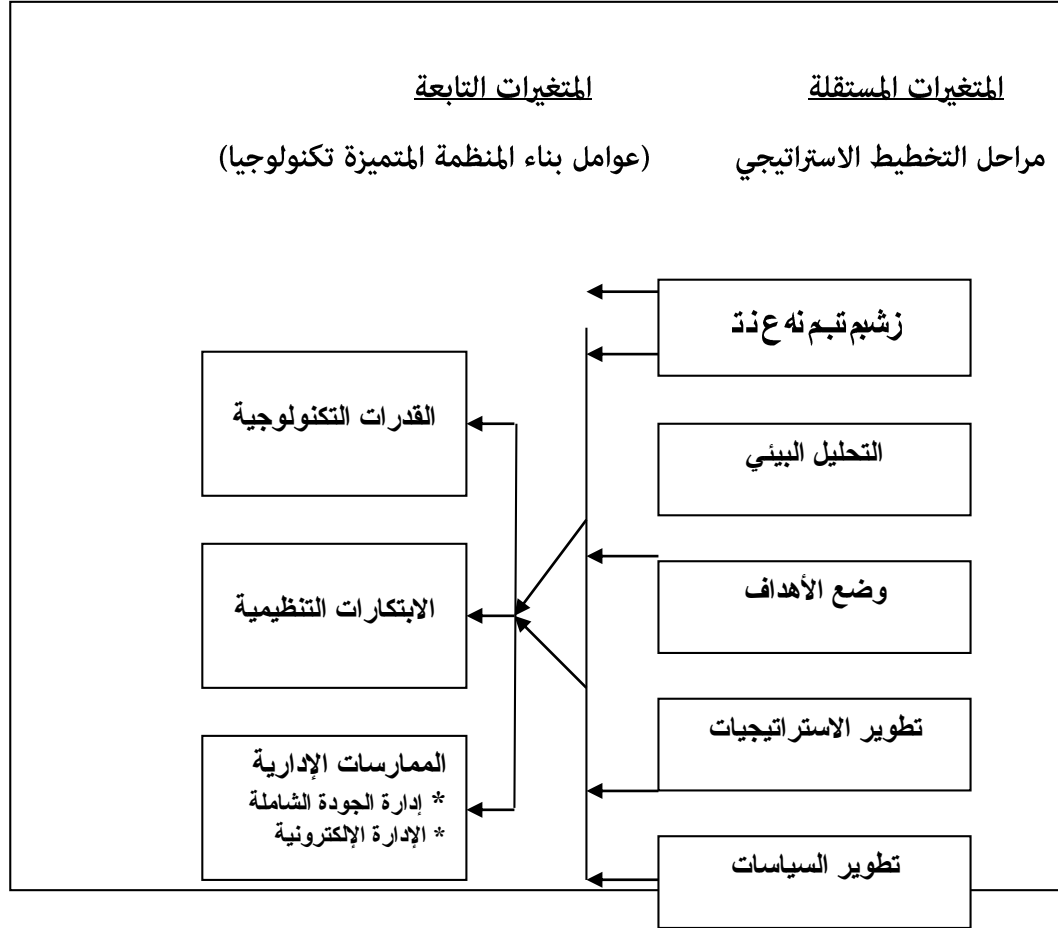
وإن شبكة العلاقات التجارية في المنظمات التي يشار إليها بسلسلة التوريد أو سلسلة القيمة تصبح اكثر فاعلية مع انتشار الإدارة الإلكترونية لتسهيل عملية الربط الإلكتروني بين المنتجين والمزودين والتجار والمستهلكين.

هذا وتدرك المنظمات المتميزة تكنولوجيا، أن طاقة الأعمال الإلكترونية تذهب الى ابعد من كونها تكنولوجيا جديدة لتؤثر وتشارك في جميع جوانب الأعمال الإنتاجية والتنظيمية للتمكن من اختراق السوق والوصول الى اكبر عدد من المستهلكين.

ويبين الشكل (٤-٤) نموذج الدراسة لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي في الوصول الى مرحلة بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا.

الشكل (٤-٤)

نموذج الدراسة



المصدر: الشكل من إعداد الباحث

٣-٤ مقياس النموذج

يتكون مقياس النموذج من (٥٩) فقرة أعدت لبيان اثر التخطيط الاستراتيجي على بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا في قطاع صناعة الأدوية الأردنية، بالإضافة الى (٩) فقرات للحصول على المعلومات التعريفية الخاصة بالمدراء والمنظمات المبحوثة، وكذلك على (١٣) فقرة لدراسة المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا.

اعتمد النموذج على مراحل التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وعلى عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في القدرات التكنولوجية والابتكارات التنظيمية والممارسات الإدارية كمتغير تابع.

١. التخطيط الاستراتيجي: لقد اعتمدت هذه الدراسة على مراحل التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وشمل هذا البعد (٣٢) فقرة عملت على تغطية (٥) أبعاد رئيسية شكلت مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منظمات صناعة الأدوية الأردنية وذلك كما هو مبين في الجدول (١-٤).

الجدول (١-٤)

المتغير المستقل / أبعاد التخطيط الاستراتيجي

البعد	أرقام الأسئلة	عدد الفقرات	نوع المقياس
تعريف رسالة المنظمة	٥-١	٥	نوعي
التحليل البيئي	١٢-٦	٧	نوعي
تحديد الأهداف	١٧-١٣	٥	نوعي
تطوير الاستراتيجية	٢٨-١٨	١٢	نوعي
تحديد السياسات العامة	٣١-٢٩	٣	نوعي
المجموع	٣١	٣٢	نوعي

٢. عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا: لقد اعتمدت هذه الدراسة على عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا كمتغير تابع. ويشمل هذا البعد على (٢٧) فقرة عملت على تغطية (٤) أبعاد فرعية للبعد الرئيسي، حيث شكلت مستوى بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا في منظمات صناعة الأدوية الأردنية وذلك كما هو مبين في الجدول (٢-٤).

الجدول (٢-٤)

المؤثر التابع/ عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا

البعد	أرقام الأسئلة	عدد الفقرات	نوع المقياس
القدرات التكنولوجية	٩-١	٩	نوعي
الابتكارات التنظيمية	١٦-١٠	٧	نوعي
الممارسات الإدارية	٢٧-١٧	١١	نوعي
المجموع	٢٧	٢٧	نوعي

٤-٤ الاختبارات الخاصة بأداة القياس

٤-٤-١ صدق الأداة

• الصدق الظاهري

ويعني أن الفقرات التي تحتويها الإستبانة تعمل على قياسها بدقة ووضوح. ولتحقيق ذلك فقد تم عرض الإستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين بلغ عددهم (٨) (الملحق ٢)، ومن ثم تم عرضها على مجموعة من المديرين في أقسام الإنتاج والبحث والتطوير في قطاع صناعة الأدوية الأردنية بلغ عددهم (٣) وذلك للتأكد والتعرف على مدى وضوح العبارات والمصطلحات المستخدمة.

وقد أجريت دراسة أولية على عينة مكونة من منظمين في القطاع المبحوث للتعرف على مدى فهم أفراد العينة للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، مما يجعل هذه الأداة تصل الى درجة عالية من الصدق بحيث يعتمد عليها. وقد تم اخذ الملاحظات التي وردت بعين الاعتبار عند الصياغة النهائية للإستبانة.

• صدق المحتوى

ويستخدم هذا النوع من الصدق للتأكد من أن المقياس قد تضمن عددا كافيا وممثلا من الفقرات لقياس أبعاد الدراسة، وان كل بعد قد مثل بشكل دقيق بمجموعة من الأسئلة تعكس مضمونه فعليا. وقد تم التأكد من ذلك خلال مراحل تطوير الإستبانة كما ذكر سابقا.

٢-٤-٤ ثبات الأداة

يعني ثبات الأداة استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات لقياس المفهوم في نفس الوقت وفي أوقات متتالية (Zikmund, 2000). وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي (كروبناخ- الفا) في فقرات الإستبانة المختلفة للتأكد من ثبات أداة القياس والوصول الى معامل الثبات الكلي للاستبانة.

ويبين الجدول (٣-٤) أن نتائج (قيم الفا) لجميع مجالات الدراسة قد حصلت على نسبة أعلى من (٦٠%)، ويمثل هذا قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي (Sekaran, 2000).

وحيث أن قيمة ألفا تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية، فهذا يعني قبول القياس واستخدامه في قياس نموذج الدراسة.

الجدول (٣-٤)

معاملات الاتساق الداخلي (كروبناخ- الفا) لأبعاد الدراسة

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
١	رسالة المنظمة	٥	٠,٧٦
٢	البيئة الداخلية والبيئة الخارجية	٧	٠,٦٩
٣	الأهداف الاستراتيجية	٥	٠,٧٣
٤	الاستراتيجية التكنولوجية	١٢	٠,٧٣
٥	السياسات العامة	٣	٠,٧٢
المتغير المستقل			٠,٨٩
٦	تطوير القدرات التكنولوجية	٩	٠,٨١
٧	الابتكارات والإبداعات التنظيمية	٧	٠,٨١
٨	الممارسات الادارية	١١	٠,٨٤
المتغير التابع			٠,٩١
المجموع (النموذج)			٠,٩٣

أولاً: مرحلة ما قبل تطبيق أداة القياس: لقد اعتمدت هذه المرحلة على الأنشطة التالية:

- زيارة الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية والمستلزمات الطبية للحصول على كافة المعلومات المتاحة عن منظمات صناعة الأدوية الأردنية ومواقعها وتطورها.
- إجراء الاتصالات مع المنظمات المبحوثة لتحديد عناوين وأسماء المدراء المعنيين لتسهيل عملية الدراسة، علماً أن المقرات الإدارية لمعظم المنظمات تقع خارج المصانع.
- الدخول إلى المواقع الإلكترونية للمنظمات المبحوثة للحصول على أي معلومات محدثة عنها للاستفادة منها في أغراض البحث.

ثانياً: مرحلة تطبيق أداة القياس: حيث تمثلت هذه المرحلة بالنشاطات التالية:

- إجراء بعض المقابلات مع مدراء الوحدات الإدارية في المنظمات المبحوثة بخصوص الأبعاد المختلفة للدراسة، وذلك لتوضيح أي غموض أو تساؤل بخصوص فقرات الاستبانة.
- توزيع ما مجموعه (٧٠) استبانة على عينة الدراسة المختارة والمتمثلة في (١٠) منظمات، حيث تم تسليم الاستبيانات باليد وإرفاق مع الاستبانة ما يشير إلى طبيعة الدراسة ومستواها الأكاديمي والمؤسسة الأكاديمية الراعية لها.
- تم استرجاع (٦١) استبانة شكلت ما نسبته (٨٧%) من مجموعة الاستبيانات الموزعة، حيث تم فرزها ومراجعتها وتبين أن جميعها صالحة للتحليل. وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات مدة (٦٠) يوماً.
- إجراء عملية الترميز والتبويب للبيانات التي تم جمعها، حسب أرقام الفقرات وأبعاد المتغيرات.
- إدخال البيانات لغرض عملية التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك حسب عملية الترميز والتبويب السالفة الذكر، وقد تم استخدام الجوانب الوصفية والاستدلالية للنموذج.

ثالثا: مرحلة تحليل وتفسير النتائج

- استخدام مؤشرات عملية التحليل الوصفي للنموذج المتمثلة في الإحصاء الوصفي والمعلومات المستقاة من مقابلات مدراء الوحدات الإدارية في المنظمات المبحوثة.
- إجراء عملية المقارنة بين نتائج تطبيق النموذج والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

رابعا: مرحلة النتائج والتوصيات

- عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والقدرات التكنولوجية والابتكارات التنظيمية والممارسات الإدارية.
- تحليل اثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا
- تحديد فرضيات الدراسة حسب قبولها أو رفضها اعتمادا على نتائج الاختبارات الإحصائية.
- القيام بعرض نتائج الدراسة وتوصياتها على المنظمات المبحوثة والباحثين والمهتمين في القطاع المبحوث.

الفصل الخامس تطبيق واختبار النموذج

عرض وتحليل البيانات

اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

الفصل الخامس

تطبيق واختبار النموذج

يهدف هذا الفصل الى وصف تحليلي لنموذج الدراسة في قطاع صناعة الأدوية الأردنية وكذلك عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية في ضوء أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة. يقدم الفصل وصف تحليلي لخصائص المدراء الشخصية والوظيفية، ثم يتناول الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة قيد البحث. وأخيرا تقوم الدراسة باختبار النموذج من خلال عرضا شاملا لأسئلة الدراسة وفرضياتها المختلفة ومناقشة نتائج الدراسة.

١-٥ عرض وتحليل البيانات

لقد تبين من نتائج تطبيق النموذج على قطاع صناعة الأدوية الأردنية ومن خلال الاستبيانات الموزعة والمقابلات المعمقة التي أجريت مع المديرين في ذلك القطاع التالي:

١-٥-١ وصف خصائص عينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

لقد تم اختبار مجموعة من المتغيرات الشخصية لمدراء الوظائف الإدارية من اجل معرفة بعض الحقائق المتعلقة بتلك العينة، وقد ضمت تلك المتغيرات كل من: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ويبين الجدول (١-٥) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

أ- الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في عينة الدراسة

١- الجنس

تظهر نتائج الدراسة بخصوص متغير الجنس في الجدول (١-٥) الى أن (٧٧%) من عينة الدراسة من

الذكور،

في حين بلغت نسبة الإناث (٢٣%)، وهذا يعكس نسبة مشاركة جيدة للإناث في المناصب الإدارية المتوسطة والعليا في قطاع صناعة الأدوية الأردني وقد جاءت هذه النسبة متفقة مع دراسة (العلاونة، ٢٠٠٠) من حيث زيادة مشاركة المرأة الأردنية في المناصب الإدارية العليا لا سيما في قطاع الأدوية.

الجدول (١-٥)

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (ن=٦١)

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٤٧
	أنثى	١٤
العمر	اقل من ٣٠ سنة	٣
	٣٠ سنة الى اقل من ٤٠	٢٠
	٤٠ سنة الى اقل من ٥٠ سنة	٣٢
	٥٠ سنة فأكثر	٦
المستوى العلمي	دبلوم	-
	بكالوريوس	٤٢
	ماجستير	١٩
	دكتوراه	-
عدد سنوات الخبرة الإجمالية	سنة الى اقل من ٥ سنوات	-
	٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات	٢٣
	١٠ سنوات فأكثر	٣٨

٢- العمر

تشير النتائج في الجدول (١-٥) الى أن غالبية عمر أفراد عينة الدراسة تقع في الفئة (٤٠- اقل من ٥٠ سنة) حيث بلغ تكرار عدد الأفراد في هذه الفئة (٣٢) وبنسبة (٥٢,٥%). أما الفئة العمرية (٣٠-اقل من ٤٠ سنة) فقد بلغ عدد أفرادها (٢٠) وبنسبة مئوية بلغت (٣٢,٨%) ثم الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) حيث بلغ تكرار عدد الأفراد فيها (٦) وبنسبة مئوية بلغت (٩,٨%)، وأخيرا الفئة العمرية (اقل من ٣٠ سنة) حيث بلغت (٤,٩%) من المجموع الكلي لعمر العينة.

ويعزى السبب في تمركز المتوسط العمري للمد يرين بين (٤٠ - اقل من ٥٠ سنة) الى أن هذه الفترة من العمر تتسم بالنضج والوعي والخبرة المتراكمة والقدرة على التحليل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب وهو ما تحتاجه منظمات صناعة الأدوية من الصفات في كوادرها لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي بنجاح لبناء التميز التكنولوجي في منظماتها.

٣- المستوى العلمي

يبين الجدول (١-٥) أن غالبية أفراد العينة من المد راء هم من الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى البكالوريوس، حيث لا يوجد أي مدير يحمل مؤهل اقل من ذلك. وبلغ عدد حملة البكالوريوس من أفراد العينة (٤٢) فردا بنسبة مئوية (٦٨,٩%). أما عدد الحاصلين على درجة الماجستير فقد بلغ (١٩) فردا وبنسبة مئوية (٣١,١%).

إن كل ذلك يدل على المستوى العلمي العالي الذي يتمتع به أفراد العينة، ولعل ذلك ضروري وحيوي في مجال الصناعات الدوائية حيث أن صناعة الدواء من الصناعات الحساسة التي تحتاج الى مهنية متخصصة كونها تتعلق بحياة الإنسان وبالتالي تتطلب مستويات تعليمية عالية ومهارات راسخة.

٤- عدد سنوات الخبرة الإجمالية

دلت النتائج في الجدول (١-٥) على أن عدد أفراد العينة الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (١٠ سنوات أو اكثر) قد بلغ (٣٨) فردا وبنسبة مئوية (٦٢,٣%) من أجمالي العينة، أما المد راء الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات) قد بلغ (٢٣) فردا وبنسبة مئوية (٣٧,٧%) ولم تدل النتائج على وجود مد يرين في الفئة (سنة الى اقل من ٥ سنوات).

يتضح من خلال النتائج أن متوسط الخبرة يميل لصالح الخبرات الطويلة والتي تزيد عن (١٠ سنوات)، مما يعكس اهتماما كبيرا من قبل منظمات صناعة الأدوية بالكوادر العلمية والإدارية ذات الخبرات المتراكمة.

ب- الخصائص التنظيمية للمنظمات عينة الدراسة

لقد تم اختبار مجموعة من المتغيرات التنظيمية لمنظمات قطاع صناعة الأدوية الأردنية الذين شملتهم الدراسة

من حيث (تاريخ تأسيس الشركة، رأس المال المسجل، عدد العاملين، عدد المنتجات التي تنتجها الشركة، عدد الأسواق العربية والأجنبية التي تخدمها الشركة، عدد المنتجات التي تقوم الشركة بطرحها سنويا). علما بأن الحصول على هذه البيانات قد تم بناءً على إجابات أفراد العينة بالإضافة الى البيانات الواردة من الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية والمقابلات التي تمت مع المديرين في تلك المنظمات.

ويبين الجدول (٢-٥) الخصائص التنظيمية لمنظمات الدراسة.

الجدول (٢-٥)

الخصائص التنظيمية لمنظمات الدراسة

المتغير التنظيمي	التكرار	النسبة
تاريخ تأسيس الشركة	١	١٠%
	٢	٢٠%
	٢	٢٠%
	٥	٥٠%
رأس المال المسجل	٢	٢٠%
	٢	٢٠%
	٣	٣٠%
	٣	٣٠%
عدد العاملين	-	-
	٤	٤٠%
	٦	٦٠%
عدد المنتجات التي تنتجها الشركة	٥	٥٠%
	٤	٤٠%
	١	١٠%
	-	-

-	-	اقل من ٥ أسواق	عدد الأسواق العربية التي تخدمها الشركة
٢٠%	٢	٥ أسواق- اقل من ١٠	
٦٠%	٦	١٠-١٥ سوق	
٢٠%	٢	١٦ سوق أو أكثر	
-	-	اقل من ٥ أسواق	عدد الأسواق الأجنبية التي تخدمها الشركة
٦٠%	٦	٥- اقل من ١٠ أسواق	
٣٠%	٣	١٥-١٥ سوق	
١٠%	١	١٦ سوق فاكثر	
٨٠%	٨	اقل من ٥ منتجات	عدد المنتجات الجديدة تطرحها الشركة سنويا
٢٠%	٢	٥- اقل من ١٠ منتجات	
-	-	١٥-١٥ منتجات	
-	-	١٦ منتج فاكثر	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

١- تاريخ تأسيس الشركة

بينت نتائج الدراسة في الجدول (٥-٢) أن أكثر من (٥٠%) من عينة الدراسة هي منظمات حديثة نسبيا ولا يتجاوز عمرها (١٥) عاما. في حين أن (٤٠%) من العينة قد تأسست قبل عام (١٩٨٨)، حيث وجد أن شركة واحدة تأسست في عقد الستينات وشركتين في السبعينيات أما الرابعة فقد تأسست في بداية الثمانينات من القرن الماضي. ويلاحظ تزايد عدد منظمات صناعة الأدوية في الأردن بشكل ملحوظ في فترة التسعينات من القرن الماضي. وقد يعزى ذلك الى توفر الكفاءات البشرية بأنواعها المختلفة القادرة على التخطيط الاستراتيجي واحتواء متغيرات السوق المختلفة.

٢- رأس المال المسجل

وفيما يخص رأس المال المسجل للمنظمات عينة الدراسة يتضح من الجدول (٥-٢) أن هناك ما نسبته (٢٠%) من عينة الدراسة يبلغ راس مالها المسجل أقل من (٥) مليون دينار أردني بينما نجد (٥٠%) من العينة يقع رأس مالها ما بين (٥-١٥) مليون دينار، فيما يبلغ رأس مال ثلاثة منظمات من العينة أكثر من (١٥) مليون دينار حيث مثلت ما نسبته (٣٠%) من المنظمات المبحوثة.

ويعد رأس المال هذا قليل جدا إذا ما اخذ بعين الاعتبار أن متوسط كلفة تطوير وابتكار منتج دوائي جديد يبلغ (٢٠٠) مليون دولار أمريكي ناهيك عن حسابات المخاطرة المرافقة لنجاحه كما جاء في دراسة (نصر، ٢٠٠٠).

٣- عدد العاملين

تشير نتائج الدراسة الى أن (٦٠%) من المنظمات عينة الدراسة يزيد عدد الموظفين فيها عن (٩٩) فردا عاملا وهذا العدد يصنفها ضمن فئات المنظمات الكبيرة وان (٤٠%) من تلك المنظمات يتراوح عدد أفرادها العاملين ما بين (٢٠ الى ٩٩) فردا حيث تعتبر متوسطة بحسب تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO).

٤- عدد المنتجات التي تنتجها الشركة

تبين النتائج في الجدول (٥-٢) الى أن ما نسبته (٥٠%) من المنظمات عينة الدراسة تقوم بإنتاج منتجات يتراوح عددها ما بين (١- اقل من ٥٠) منتج. أما الشركات التي تنتج ما بين (٥٠-اقل من ١٠٠) منتج دوائي فقد شكلت ما نسبته (٤٠%) في حين أن (١٠%) فقط من عينة الدراسة تقوم بإنتاج ما بين (١٠٠ الى اقل من ١٥٠) منتج.

وإذا نظرنا الى عدد المنتجات التي تنتج سنويا لدى أفراد العينة والتي تعتبر مرتفعة فإنها لا تشكل إلا (٥٠%) من المجموعات الدوائية المتوفرة في السوق الأردني، حيث تقوم الشركات الأجنبية المنافسة بتوفير النسبة الباقية وهذا ما أكدته نتائج دراسة (الرحالة، ١٩٩٧).

٥- عدد الأسواق العربية التي تخدمها الشركة

يتضح من خلال نتائج الجدول (٥-٢) أن ما نسبته (٨٠%) من منظمات عينة الدراسة تقوم بتسويق منتجاتها في أسواق عربية يتراوح عددها ما بين (٥- ١٥ سوق) أما المنظمات الباقية والبالغة منظمين فقد استطاعت خدمة أكثر من (١٦) سوق لتشكّل ما نسبته (٢٠%).

ويعزى قدرة المنظمات الأردنية في دخول الأسواق العربية الى أن العديد من الدول العربية لا تطبق قواعد الملكية الفكرية وبالتالي فإنه من المغري بالنسبة لتلك الدول العمل على استيراد الأدوية الأردنية والتي هي بالأصل تقليدا للأدوية الأجنبية ولكنها تتمتع بجودة عالية نسبيا وأسعار منخفضة عن أسعار الدواء الأجنبي.

٦- عدد الأسواق الأجنبية التي تخدمها الشركة

بينت نتائج الدراسة أن (٦٠%) من المنظمات عينة الدراسة تخدم ما بين (٥-١٠) أسواق أجنبية، في حين أن (٣٠%) منها تخدم (١٠-١٥) سوق، بينما وجد ان (١٠%) فقط من العينة تخدم (١٦ سوق أو أكثر). وقد يعود تدني عدد الأسواق الأجنبية في تعاملات معظم المنظمات الأردنية الى القوانين والأنظمة المرتبطة بالشروط الفنية ذات المعايير العالية الواجب توفرها في المنظمات الأردنية. وفي مقابلة مع أحد مدراء الإنتاج، ذكر أن من الشروط لدخول السوق الأوروبي أو الأمريكي هو الالتزام بتصميم البناء وفقا لمواصفات محددة وكذلك معايير تجهيز وتركيب الماكينات والمختبرات والمعايير المتعلقة بضبط الجودة ونقل وحفظ وصرف المواد لأغراض التحاليل والإنتاج التجريبي والإنتاج العام وصولا الى مستودعات الأدوية.

٧- عدد المنتجات الجديدة التي تقوم الشركة بطرحها سنويا

تبين النتائج في الجدول (٥-٢) على أن (٨٠%) من منظمات الأدوية عينة الدراسة تقوم بطرح أقل من (٥) منتجات جديدة سنويا. أما باقي الشركات والتي تمثل (٢٠%) من العينة فإنها تقوم بإنتاج (٥- أقل من ١٠) منتجات سنويا.

وتجدر الإشارة الى الكلفة المرتفعة لإنتاج أو ابتكار منتج جديد يحتاج الى الاستثمارات الكبيرة في قطاع التكنولوجيا وعمليات البحث والتطوير. وقد أشار أحد مديري الجودة أثناء مقابلة معه أن غالبية المنتجات الدوائية التي يتم تصنيعها في الأردن هي عبارة عن تقليد للمنتجات الأجنبية، حيث أن المنظمات الأردنية لا تقوم بتطوير وابتكار منتجات جديدة ولكنها تعمل على تطوير المنتج الموجود أصلا من خلال العمل على زيادة فاعليته وتحسين أدائه ضمن التكلفة المناسبة. إلا أن القيام بهذه العملية يحتاج الى امتلاك وتوطين التكنولوجيا المتقدمة اللازمة لتحقيق الهدف.

٥-١-٢ التخطيط الاستراتيجي

اعتمدت الدراسة عملية التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل بعناصره المختلفة والمؤثرة على متغيرات محددة تابعة كأساس لتحقيق هدف بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا وقد تم دراسة كل عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل في تأثيره على مجموعة المتغيرات التابعة كوحدة واحدة لتحليل الأثر في تعضيد دور عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا.

لقد تبين من نتائج تطبيق الدراسة وأسئلة الاستبانة والمقابلات الشخصية مع المد يرين المعنيين أن عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع صناعة الأدوية كالتالي:

١- رسالة المنظمة

تعتبر رسالة المنظمة أداة قوية في ربط العاملين بمنظمتهم وإمدادهم بإحساس مشترك بالمسؤولية والفرص المتاحة والإنجازات الهامة. أنها اليد الخفية التي توجه الأفراد ليعملوا باستقلالية وفي نفس الوقت يعملون بتنسيق مع الآخرين حتى يصلوا جميعا الى هدف واحد

إن الرسالة الجيدة هي التي يمكن تحديدها بصورة تمكن من قياس مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة وترتكز الرسالة على ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

- أ- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وهي ما تعرف بالمرجات.
- ب- الموارد والقدرات التي تتمتع بها المنظمة أي ما يعرف بالمدخلات.
- ج- العمليات التي تقوم بها المنظمة وتميزها عن غيرها من تكنولوجيا وطاقة داخلية وهي ما تعرف بالعمليات التحويلية.

يعتبر تحديد رسالة المنظمة أهم مسؤوليات الإدارة العليا، إذ لا يكتفي بتحديد اتجاهات الأنشطة والأسواق ولكن توضح كيف تعمل المنظمة. حيث تقوم المنظمة في ضوء الرسالة بتحديد الأهداف والاستراتيجيات والخطط التكتيكية التي تنفذ مجموعة أهداف المنظمة.

الجدول (٣-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لإجابات أفراد العينة حول تطبيق رسالة المنظمة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تمتلك إدارة التكنولوجيا تصورا واضحا لرسالة المنظمة.	٤,١٥	٠,٧٣
٢	تتجه استراتيجيات الشركة نحو تحقيق رسالة المنظمة.	٤,٠٥	٠,٦٩
	تعتبر رسالة الشركة الإطار الذي يضمن الاتفاق على الأهداف داخل الشركة.	٣,٩٣	٠,٦٥
	تقوم الإدارة بنشر رسالة الشركة بين الأفراد العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	٣,٩٠	٠,٦٩
	يجسد أصحاب المصالح رسالة الشركة عبر نشاطاتها المختلفة.	٣,٩٣	٠,٦٠

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول (٣-٥) تبين أن أفراد العينة في منظمات صناعة الأدوية يمتلكون الوعي بمفهوم الرسالة حيث تمتلك إدارة التكنولوجيا تصورا واضحا لرسالة المنظمة لدى أفراد العينة حيث تعكس ذلك اتجاه الاستراتيجيات نحو تحقيق رسالة المنظمة واعتبارها الإطار الذي يضمن تحقيق الأهداف وصولا الى مقابلة أصحاب المصالح من خلال نشاطات المنظمة المختلفة.

وقد توضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات رسالة المنظمة التي تراوحت ما بين (٣,٩٠-٤,١٥) وهي تعكس درجة موافقة عالية ويدل الانحراف المعياري للفقرات المختلفة على شدة الإجابات واتفاقها حول مفهوم الرسالة وأهدافها حيث تراوحت ما بين (٠,٦-٠,٧٣) وهذا يعني عدم تشتت الإجابات وتركزها حول الوسط.

٢- البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

تعتبر البيئة مجموعة من المتغيرات أو العوامل أو الكيانات التي تحيط بالمنظمة ذات التأثير الحالي أو المحتمل.

فالبيئة الخارجية للمنظمة تمثل مجموعة العوامل التي تقع على حدود المنظمة وتختلف من منظمة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات وتدخل إلى حد كبير في نطاق وسياسات الإدارة. تشمل البيئة الخارجية كافة العوامل أو الكتل المرتبطة بالمنظمة مثل الكتل السياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية، والتي تضع المنظمة أمام خيارات استراتيجية عديدة لاحتوائها وتطويرها.

أما البيئة الداخلية فتمثل طاقة وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية الحالية والمستقبلية وقيم أفراد الإدارة العليا التي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة ينبغي استغلالها أو قد تمثل أوجه ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية.

ومن الصعب وضع حدود فاصلة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تتداخل هذه العوامل وتتشابك العلاقات فيما بينها وتتأثر بها المنظمة وتؤثر عليها.

لذلك على المنظمة أن تتبنى المدخل المناسب لدراسة وتحليل الكتل المختلفة لتفهم أبعاد المناخ المحيط بها، وخصائص هذا المناخ وكيفية تأثيره على أنشطة المنظمة وسياساتها وأهدافها الاستراتيجية اعتماداً على المحاور التالية:

المحور الأول: ينطوي على تجميع المعلومات الخاصة بالعوامل الرئيسية المؤثرة على قطاع صناعة الأدوية الأردنية وتتكون هذه العوامل من هيكل الصناعة الدوائية، والطلب والعرض، وحجم المنافسة الداخلية والخارجية، واتجاهات سلوك المستهلك، والمستوى التكنولوجي المستخدم.

المحور الثاني: يهتم بتحليل الموقف الحالي للمنظمات الدوائية في ضوء ما تم جمعه من معلومات لتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات لمواجهة هذه التحديات.

لقد أوضحت النتائج التي حصلت عليها فقرات الجدول (٤-٥) أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على بناء نظام لاستشعار المتغيرات البيئية أو تقوم بمتابعتها وتقييمها لتمكين من النمو والاستمرار والتكيف مع المستجدات البيئية وبالتالي احتواء تأثيرات الكتل البيئية المختلفة.

ونظرا لتعدد طبيعة المشكلات البيئية التي تواجه المنظمات فقد قامت الدراسة بالتركيز على العديد من العناصر كما هو مبين في الجدول (٤-٥).

الجدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة.	٤,١٥	٠,٥٧
٧	تراعي الشركة دراسة الكتل البيئية المختلفة (سياسة، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية).	٤,٠٥	٠,٦٢
٨	تقوم الشركة بعمل الدراسات المناسبة للتنبؤ بحاجات وسلوك المستهلك.	٤,٥٠	٠,٥٦
٩	تدرس الشركة اتجاهات وتطور الصناعات الدوائية بشكل عام.	٤,٠٢	٠,٦٥
١٠	تستخدم الشركة أساليب تنبؤ إحصائية لرصد الأحداث التكنولوجية في البيئة الخارجية المؤثرة.	٣,٧٤	٠,٦٦
١١	تقوم الشركة بتحليل عوامل البيئة الداخلية (تنظيمية، إنتاجية، مالية) لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.	٤,٠٨	٠,٥٦
١٢	تعمل الشركة على تشكيل لجان مختلفة لتحليل الواقع التكنولوجي.	٣,٧٩	٠,٨٢

أشارت النتائج المبينة في الجدول (٥-٤) أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على تطبيق مفهوم تحليل البيئة الداخلية والخارجية بدرجة عالية، حيث أن المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها الفقرات تراوحت ما بين (٣,٧٤-٤,١٥) ولم يكن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حيث تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٥٦-٠,٨٢).

٣- تطوير الأهداف الاستراتيجية

هي مستويات الأداء المرغوب تحقيقها والتي تترجم غاية الرسالة الى معان قابلة للتطبيق، فهي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة نتيجة اتباع استراتيجية معينة. ولكي تكون الأهداف مرشداً للعمل ودليلاً للإدارة في اتخاذ قراراتها ينبغي أن تراعي عند وضعها الشروط والمواصفات التالية:

- أن تكون كمية وقابلة للقياس.
 - مفهومة وواضحة وواقعية.
 - متسلسلة وهرمية.
 - متناسقة ومتكاملة من الوحدات المختلفة.
 - أن يكون هناك تاريخ محدد لكل هدف خاصة الأهداف التشغيلية.
- وبما أن الأهداف التنظيمية يتم وضعها في جميع مستويات المنظمة، فهي تمثل أفضل وأهم مقياس للأداء الإداري في كل مستوى يراد قياسه، حيث يحقق التكامل الفعال بين أهداف المستويات الثلاثة النجاح الشامل للمنظمة مما يزيد من قدراتها على المنافسة الفعالة.
- يعتبر وضع الأهداف أحد المكونات المهمة لعملية إدارة الاستراتيجية فحينما تصبح الأهداف أكثر وضوحاً وتحديداً يمكن التوصل إلى صياغة واختيار استراتيجيات واضحة ومحددة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لإجابات أفراد العينة حول تطوير الأهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٣	تمتلك إدارة التكنولوجيا أهداف واضحة تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الموارد المتاحة.	٤,٢٠	٠,٥٧
١٤	تضع إدارة التكنولوجيا معايير لامتلاك التكنولوجيا المناسبة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح.	٤,٠٣	٠,٦٦
١٥	تعمل إدارة التكنولوجيا على تطوير التكنولوجيا اللازمة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم والظروف التي تواجه الشركة حاضرا ومستقبلا	٣,٩٣	٠,٧٠
١٦	يمتلك مد يرو الوظائف منها واضحا عن أهداف الشركة الحاضرة والمستقبلية.	٣,٧٩	٠,٨٢
١٧	تضع الشركة جدولا زمنيا محددا لتحقيق الأهداف.	٤,٠٨	٠,٧١

وللتعرف على واقع عملية تطوير الأهداف الاستراتيجية في منظمات صناعة الأدوية الأردنية فقد اتضح من النتائج المبينة في الجدول (0-5) أن إدارة التكنولوجيا في المنظمات قيد الدراسة تمتلك أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها، كما أنها تضع معايير لامتلاك التكنولوجيا المناسبة بما يتلاءم والظروف التي تواجه الشركة ضمن منهاجا واضحا وجدولا زمنيا محددا، حيث حصلت الفقرات (١٣-١٧) على متوسط حسابي تراوح ما بين (٤,٢٠-٣,٧٩) وهذا يدل على درجة موافقة عالية على هذا الفقرات كما تراوحت نتائج الانحراف المعياري ما بين (٠,٨٢-٠,٥٧) مما يؤكد عدم تشتت البيانات حول متوسطاتها.

وهذا يعكس اتفاق أفراد عينة المدراء على أن أهداف منظمات صناعة الأدوية تعمل على تحقيق مستوى متقدم من القدرات العلمية والفنية والإنتاجية للتمكن من المنافسة داخليا وخارجيا.

٤- تطوير الاستراتيجية التكنولوجية

تعتبر إدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فهي تبدأ من صياغة الاستراتيجية وتستمر حتى التنفيذ وصولا الى مراجعة وتحديث الاستراتيجية مع تغير ظروف البيئة داخل وخارج المنظمة.

وكل ناحية من الإدارة الاستراتيجية لها أهميتها ولكن لا يوجد مكان تختبر فيه ماثرة فريق الإدارة أكثر منها في مجال تطبيق الاستراتيجية. ويتطلب تطبيق الاستراتيجية الربط بين هدف المنظمة التي تريد أن تصل إليه والأسلوب الذي تتبعه لتحقيق ذلك.

ويعتبر وضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ من اصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي ويعني هذا تهيئة المنظمة لاتباع العديد من الخطوات مثل:

- إعداد القيادات التنفيذية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.
- إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.
- إعداد الموازنات.
- وضع نظام للرقابة وتقويم الأداء.

ونتيجة لذلك لابد من دراسة العلاقة الوطيدة بين الاستراتيجية التكنولوجية المراد تبنيها وموارد المنظمة المختلفة مما يسهم في تحقيق فاعلية المنظمة اعتمادا على الرؤى التالية:

- تبني خطط عمل فعالة لتحقيق استراتيجية التكنولوجية.
- دراسة متطلبات السوق بشكل دوري لمواجهة تغيرات البيئة التكنولوجية والمستجدات.
- بناء عوامل الوصول للقيادة التكنولوجية.
- تناغم الخطة الاستراتيجية للتكنولوجيا مع الاستراتيجيات العامة للشركة وتكاملها مع استراتيجيات الوظائف.
- الاستثمار في امتلاك التكنولوجيا وعمليات البحث والتطوير.

وعند استعراض المتوسطات الحسابية لاستراتيجية التكنولوجيا في الجدول (٥-٦) والمتمثلة في الفقرات (١٨-٢١) نجد أن التوجهات بشأن الاستراتيجيات المتوائمة مع ظروف وموارد المنظمة وبناء خطط العمل لتحقيق استراتيجيات التكنولوجيا، ومدى تأثير عملية تطوير استراتيجيات التكنولوجيا بظروف السوق المتغيرة وتأثيرات البيئة، قد حصلت على درجة موافقة عالية تراوحت ما بين (٣,٧٥-٤,٠٧).

الجدول (٥- ٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول تطبيق الاستراتيجية التكنولوجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٨	تختار إدارة التكنولوجيا الاستراتيجية التكنولوجية الخاصة بها بما يتلاءم مع ظروف وموارد الشركة.	٤,٠٧	٠,٧٥
١٩	تتبنى الشركة خطط عمل لتحقيق استراتيجية التكنولوجيا.	٤,٠٣	٠,٥٥
٢٠	تتأثر عملية تطوير استراتيجيات التكنولوجيا في الشركة بظروف السوق المتغيرة.	٣,٩٠	٠,٦٥
٢١	تواجه الشركة تأثيرات البيئة المتغيرة بإستراتيجيات طارئة.	٣,٧٥	٠,٦٠
٢٢	تسعى الشركة لان تكون قائدة في امتلاك العمليات التكنولوجية.	٣,٢٠	٠,٩١
٢٣	تعمل الشركة على أن تكون قائدة في تطوير المعدات التكنولوجية.	٣,٩٠	٠,٨٥
٢٤	تتناغم الخطة الاستراتيجية للتكنولوجيا مع الخطة الاستراتيجية العامة للشركة.	٣,٨٢	٠,٥٩
٢٥	هناك تكامل بين استراتيجية التكنولوجيا والاستراتيجيات الأخرى لوظائف الإدارية المختلفة في الشركة.	٣,٨٩	٠,٥٨
٢٦	تنظر الشركة الى إدارة التكنولوجيا كوحدة استراتيجية مستقلة.	٢,٨٠	٠,٦٤
٢٧	تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة في جزء سوقي محدد لتحقيق التمايز في الجودة والكلفة	٢,٢٨	٠,٥٣
٢٨	تسعى الشركة الى الاستثمار في عملية البحث والتطوير من اجل التميز في تقديم المنتجات.	٣,٠٨	٠,٦٧
٢٩	يمكن وصف التقنيات الإنتاجية لدى الشركة بأنها متطورة جدا.	٣,١٠	٠,٩٤

وقد أكد هذه النتيجة الانحراف المعياري الذي كان بين (٠,٧٥-٠,٥٥) لهذا الفقرات وهي نتيجة منطقية على اعتبار أن التطورات المتسارعة في صناعة الأدوية تفرض على المنظمات استراتيجيات طارئة قادرة على إدارة علاقة التأثير بين ظروف المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وبين الإمكانيات والموارد الحالية والمرتبطة للمنظمة والتي يجب وضعها في الاعتبار عند وضع أي استراتيجية وظيفية. أما فيما يتعلق باستراتيجية القيادة التكنولوجية والقيادة في تطوير المعدات التكنولوجية للفقرات (٢٣-٢٢) فقد تبين أن هناك موافقة بدرجة متوسطة لهذا التوجه الاستراتيجي حيث بلغ متوسط الفقرتين معا (٣,٠٥). لا سيما أن هذا التوجه يحتاج الى استثمارات كبيرة والذي لا يتوفر بالشكل الكافي لدى المنظمات المحلية حسب النتائج المبينة في وصف عينة الدراسة سابقا.

وتبين من الجدول (٦-٥) أن هناك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة حول تناغم الخطة الاستراتيجية العامة للشركة وتكاملها مع استراتيجيات الوظائف المختلفة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات (٢٤-٢٥) مجتمعه (٣,٨٥) مما يدل على توجه منظمات صناعة الأدوية الأردنية على بناء الارتباط الوثيق بين استراتيجية التكنولوجيا والاستراتيجية الكلية للمنظمة في ظل نظرة الإدارة العليا الى أهداف استراتيجية التكنولوجيا بأنها جزء من الأهداف الاستراتيجية العامة التي تسعى المنظمة إليها.

ومما يؤكد قوة هذا التوجه هو عدم تشتت إجابات أفراد العينة حول متوسطاتها، إذ بلغ الانحراف المعياري لمتوسط الإجابة على الفقرتين ما بين (٠,٥٣-٠,٩٤).

أما فيما يتعلق بالفقرة (٢٦) حول نظرة الشركة الى إدارة التكنولوجيا على أنها وحدة استراتيجية مستقلة فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠,٦٤) مما يؤكد على الأهمية الاستراتيجية لوجود وحدة تكنولوجيا في المنظمات المبحوثة على الرغم من دمجها حالياً مع وظيفة أخرى - كما ذكر سابقاً.

كما تبين من الجدول (٦-٥) أن هناك درجة موافقة متوسطة للفقرة (٢٨) والمتعلقة بتوجه المنظمات الدوائية في عملية البحث والتطوير من اجل التميز في تقديم المنتج حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠٨) وانحراف معياري (٠,٦٧). ويعزى ذلك الى قوة المنافسة بين المنظمات الدوائية الأردنية من جهة والمنافسة مع المنظمات الأجنبية مع جهة أخرى. وقد أفاد العديد من المدربين أثناء إجراء مقابلات معمقه معهم، وأن التوجه الأساسي في مهمة البحث والتطوير بالمنظمات الأردنية ليس ابتكاري بالدرجة الأولى، ولكنه تكيف (Adaptation) لمنتجات وأساليب متاحة وفقاً لمتطلبات السوق المحلي والدولي وإمكانيات المنظمة.

وأخيراً تبين من الجدول (٦-٥) أن هناك عدم موافقة على أن المنظمات الدوائية تعمل على تطوير منتجات جديدة في جزء سوقي محدد لتحقيق التمايز في الجودة والكلفة وكما هو واضح من متوسط إجابات العينة البالغ (٢,٢٨) للفقرة (٢٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٣).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الراحلة، ١٩٩٧) التي بينت أن منظمات الأدوية الأردنية تقوم بتصدير ما يعادل (٧٠%) من إجمالي إنتاجها الى الأسواق العربية والأجنبية وبالتالي فهي أبعد ما تكون من التركيز على جزء سوقي محدد.

٥- السياسات العامة

تتطلب الصياغة الجيدة للسياسات الى ضرورة مراعاة ودراسة أهداف المنظمة وأقسامها الاستراتيجية، وظروفها الداخلية والخارجية واستراتيجياتها وأهدافها السنوية (التشغيلية) وتحديد القرارات والأعمال التي تأخذ صفة التكرار والدوام، حتى يمكن ترجمة كل ذلك على شكل قواعد وسياسات عمل تحقق أهداف المنظمة بكل فاعليه.

وسيتم التعرف على مدى وضوح سياسات منظمات صناعة الأدوية الأردنية وتشجيعها على الابتكار التكنولوجي من خلال الجدول (٧-٥) وكما يلي:

الجدول (٧-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول تطبيق السياسات العامة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٩	تتبع إدارة التكنولوجيا سياسات واضحة مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف الشركة.	٤,٠٧	٠,٥٧
٣٠	تعتبر السياسات المتبعة في الشركة مشجعه على الابتكار التكنولوجي.	٣,٩٠	٠,٨٣
٣١	تعمل الشركة على تبني سياسات واضحة تساهم وبشكل رئيسي في تنفيذ الاستراتيجية.	٤,٠٨	٠,٦٩

يتبين من الجدول (٧-٥) أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على تبني سياسات واضحة تساهم في تنفيذ الاستراتيجية وتشجع على الابتكار التكنولوجي، حيث تبين أن إدارة التكنولوجيا تتبع سياسات واضحة مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة، وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها الفقرات جميعا والتي تراوحت ما بين (٤,٠٨-٣,٩٠) وهذا يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة مع عدم وجود تشتت في توجهاتهم حول ذلك كما هو واضح من الانحرافات المعيارية التي تراوحت ما بين (٠,٨٣-٠,٥٧).

وقد يعزى ذلك الى التخصصية والمهنية في القطاع المبحوث حيث تدرك الإدارة العليا أهمية تفويض الصلاحيات الى المستويات الإدارية الدنيا وبالتالي فان جانباً أكبر من وقت المدراء يتجه لعمليات التخطيط الاستراتيجي وتدعيم البحوث وعمليات التطوير والابتكارات التكنولوجية.

٣-١-٥ عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا

اعتمدت الدراسة ثلاثة عوامل لبناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا في قطاع صناعة الأدوية الأردنية كمتغيرات تابعة يتم دعمها وبنائها كنتيجة لتطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي في القطاع المبحوث على النحو التالي :

- القدرات التكنولوجية.
- الابتكارات التنظيمية.
- الممارسات الإدارية.

وسيتم التعرف على اثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تبني مفهوم بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا اعتماداً على تطبيق مفهوم العوامل المذكورة سابقاً.

١- تطوير الإقتدارات التكنولوجية

يعتبر التخطيط التكنولوجي العمود الفقري في عمليات تطوير الإقتدارات التكنولوجية من اجل دفع عمليات التطوير والتحديث الإنتاجي في قطاع الأدوية الحيوي، حيث يعتمد على التقنيات الحساسة والمتقدمة لمواكبة متطلبات السوق المختلفة. وإذا كان كثير من الجهد قد ينصرف من قبل المدراء للتفكير في قضايا بناء الإقتدارات التكنولوجية ودراسة احتواء معوقاتهما، فإن جهداً أكبر يجب أن يركز على بناء القاعدة المصرفية وتحديث المهارات الفنية المختلفة لهم.

ويمكن تجذير هذه القاعدة من خلال تقديم ونشر التكنولوجيا وتحديث العمليات الإنتاجية في جميع وحدات المنظمة آخذين بعين الاعتبار تطوير الهياكل التنظيمية المتوائمة مع تبني عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا لتكون فيه التغذية الراجعة أساساً لتحسين القرار ومراجعتها لتعظيم كفاءته وفاعليته.

يتطلب امتلاك الميزة التنافسية التركيز على وظيفة ومهام البحث والتطوير تنظيمًا، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح لتعظيم القدرات التكنولوجية الحالية وبناء التناغم بين جميع الوظائف بحيث تكون فيه التغذية الراجعة أساسًا لتحسين القرار الاستراتيجي ومراجعته لتعظيم كفاءته وفاعليته وصولًا لتحقيق النتائج المرغوبة المؤدية إلى التطوير أو الاختراع أو التجديد في المنتج.

وللوقوف على أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تبني مفهوم عوامل بناء القدرات التكنولوجية من قبل منظمات صناعة الأدوية الأردنية، قامت الدراسة بالتعرف على ذلك اعتمادًا على قياس فقرات الجدول (٨-٥) وكما يلي:

الجدول (٨-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول تطوير الإقتدارات التكنولوجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تعمل الشركة على تحديث المهارات الفنية للأفراد العاملين.	٤,٢١	٠,٥٨
٢	تعمل الشركة على بناء القاعدة المعرفية للأفراد العاملين.	٣,٩٧	٠,٥٨
٣	تقوم الشركة بتقديم ونشر التكنولوجيا في جميع وحدات المنظمة.	٣,٨٩	٠,٦٩
٤	تعمل الشركة على تحديث العمليات الإنتاجية المختلفة.	٣,٩٥	٠,٦٤
٥	تعمل الشركة على تطوير الهياكل التنظيمية والأعمال الروتينية بما يتلائم والتكنولوجيا المستخدمة.	٣,٨٤	٠,٦٤
٦	تعمل الشركة على تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح لدعم البحث والتطوير التكنولوجي.	٣,٩٢	٠,٦٤
٧	تعتبر استراتيجيات الوظائف الإدارية المختلفة أنشطة داعمة لبناء القدرات التكنولوجية.	٣,٩٠	٠,٦٨
٨	هناك اهتمام بالاختراعات التكنولوجية الجديدة.	٣,٨٤	٠,٦٦
٩	تدعم الشركة تطوير التكنولوجيا الموجودة لكسب الميزة التنافسية.	٣,٨٥	٠,٧٠

تشير النتائج المبينة في الجدول (٨-٥) أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على بناء القدرات التكنولوجية اعتمادًا على العديد من العناصر التي تدعم بناء تلك القدرات،

حيث دلت المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها الفقرات (١-٩) أن هناك درجة موافقة عالية على ذلك تراوحت ما بين (٣,٨٤-٤,٢١) وقد أكد ذلك التوجه الاستراتيجي للانحراف المعياري الذي تراوح ما بين (٠,٥٨-٠,٧٠) مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات العينة حول متوسطاتها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Osterioff, 2003) والتي خلصت الى أهمية التركيز على الدوافع المختلفة للمنظمة وخاصة الإدارية منها من خلال تعزيز اتجاهات الإدارة على بناء القدرات التكنولوجية والفنية للمنظمة حيث وجدت تلك الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين امتلاك القدرات التكنولوجية والقدرة على دخول أسواق جديدة.

٢- الابتكارات والإبداعات التنظيمية

يمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في عالم المنظمات حيث ينظر الى الابتكار على انه عملية إيجاد وخلق الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة الصحيحة. ويعتبر تأمين التحسينات المستمرة في تصميم المنتج والقدرات على إطلاق منتجات العلاقات بين الأجزاء التي تحكم الربط بين تلك العلاقات للولوج الى الإبداع التجديدي أو الاستحدثي إنما يتطلب وجود قاعدة بيانات تمكنها من ذلك البناء الهرمي. ونتيجة لذلك يكون للمنظمة القدرة على تعديل وتغيير الكثير من الأسس والمبادئ العامة التي تحكم إطلاق المنتجات الجديدة واكتساب الإبداع في تصميم المنتج والعملية بشكل متزامن. ويشمل تصميم المنتج أو الخدمة أعداد الرسومات والتصميمات والإجراءات وتفصيل العمليات الإنتاجية التي يجب مراجعتها بين فترة وأخرى وذلك لتحسينها وتطويرها في ظل دعم الإدارة للريادة الداخلية بأنظمة حوافز فعالة تشجع على الابتكار والتميز.

الجدول (٩-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

إجابات أفراد العينة حول تطوير الابتكارات والإبداعات التنظيمية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٠	تعمل الشركة على تأمين التحسينات المستمرة في تصميم المنتج.	٤,٢٠	٠,٦٨
١١	تستطيع الشركة إطلاق منتج جديد خلال فترة زمنية قصيرة.	٣,٣٤	٠,٨٧
١٢	يوجد لدى الشركة قاعدة بيانات تمكنها من إطلاق منتجات جديدة في فترات قصيرة.	٣,٣١	٠,٩٢
١٣	تتبع الشركة الإبداع في المنتج والعملية بشكل متزامن.	٣,٦٦	٠,٩١
١٤	تعمل الشركة على مراجعة العمليات الإنتاجية بين فترة وأخرى.	٤,٠٢	٠,٦٧
١٥	تدعم الشركة الريادة الداخلية لتحقيق الابتكار والتميز.	٣,٩٧	٠,٦٦
١٦	تتبع الشركة نظم مكافأة فعالة لتشجيع الابتكار في الشركة.	٣,٧٠	٠,٩٠

وللتعرف على اثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تبني الابتكارات والإبداعات التنظيمية، تبين من النتائج في الجدول (٩-٥) أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تقوم بتوجيه نشاطاتها نحو الابتكارات والإبداعات التنظيمية وبدرجة موافقة عالية وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية التي حصلت عليه الفقرات جميعا والتي ترواحت ما بين (٣,٣١-٤,٢٠) في ظل عدم وجود تشتت في إجابات عينة المدراء والتي بلغت ما بين (٠,٦٦-٠,٩١). وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (Finbeg & Majumadar, 2000) والتي أظهرت العلاقة الإيجابية بين الابتكارات التنظيمية الخاصة بالعمليات والقدرة على إطلاق منتجات جديدة.

٣- الممارسات الإدارية

تشهد منظمات الأعمال العديد من التغيرات والتطورات الإدارية وعلى مختلف المحاور التنظيمية والقطاعية والاجتماعية. وتتجسد هذه التغيرات في بيئة أعمال تتسم بالابتكار

والإبداع التكنولوجي الموافقة لشدة المنافسة وزيادة الإدراك لمزايا وخصائص المنتج، الأمر الذي يفرض على منظمات صناعة الأدوية الأردنية ابتكار وتبني ممارسات إدارية أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات من جهة وتعظيم واستغلال الفرص المتاحة من جهة أخرى.

تعتبر الممارسات التنظيمية المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية من الكفاءة والفاعلية لرفع سوية المنظمات بأفضل الطرق والأساليب لدفعها نحو التميز التكنولوجي.

أ- إدارة الجودة الشاملة

يعتبر التزام ودعم الإدارة العليا من العناصر الأساسية التي تركز عليها إدارة الجودة، حيث تصدر الإدارة مسؤولية برامج الجودة وتعمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي لحفزهم على تطبيق برامج تحسين الجودة.

ولضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعمل الإدارة على توضيح أهداف الجودة الشاملة على مستوى المنظمة ولكافة المستويات الإدارية من خلال البرامج التعليمية والتدريبية وبشكل منتظم ودوري. وتعتمد إدارة الجودة على العديد من الوسائل والأدوات لتحديد متطلبات العملاء الحقيقية.

ب- الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية نمطا جديدا من أمط الأعمال في عصر المعلومات والتقنية الحديثة المتقدمة. وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في إيجاد وسائل اتجار حديثة توافق عصر المعلومات وسرعة الاتصال والدخول الى الأسواق العالمية لتحقيق عائد أعلى من الأنشطة التقليدية على ضوء انفتاح الأسواق وتطوير وتوسيع الأداء التجاري والخدمي العام.

وتعمل المنظمات على استخدام القنوات الدولية وشبكات التوريد مما يؤدي الى تقليل التكلفة وتحقيق عائدات أرباح أعلى. لذلك تدرك المنظمات الدوائية أهمية وفاعلية تنشيط التبادل الإلكتروني للأغراض التجارية وعلى جميع المستويات للقيام بأداء المهام والأنشطة من حيث توفير الوقت والجهد والنفقات مما يعمل على إرضاء المستهلك ويوفر التكامل بين وظائف وأقسام المنظمة ويبني النظرة الخاصة لها في أعين زبائنها.

ويبين الجدول (٥-١٠) إجابات عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية في منظمات صناعة الأدوية

الأردنية.

الجدول (١٠-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول الممارسات الإدارية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٧	تتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشركة.	٤,٢٠	٠,٦٨
١٨	الإدارة العليا هي التي تتصدر المسؤولية عن برامج الجودة في الشركة.	٤,٠٥	٠,٦٩
١٩	توفر الإدارة العليا الدعم المادي اللازم للعاملين لتطبيق برامج تحسين الجودة.	٣,٩٠	٠,٦٢
٢٠	تقدم الإدارة العليا الدعم المعنوي اللازم للعاملين لحفزهم على تطبيق برامج تحسين الجودة.	٤,٠٥	٠,٦٩
٢١	إن أهداف الجودة الشاملة واضحة المعالم في أذهان الإدارة	٤,١١	٠,٧٨
٢٢	أهداف الجودة الشاملة واضحة بالنسبة للأفراد العاملين.	٣,٩٥	٠,٧٢
٢٣	يتم استخدام الأساليب الرسمية كنموذج التصميم المبدئي لتحديد متطلبات العملاء الحقيقية والفعالية.	٣,٧٥	٠,٨٩
٢٤	يتم تبني ممارسات الجودة بشكل دوري في الشركة.	٣,٩٧	٠,٧٣
٢٥	تستخدم المنظمة موقعها الخاص على شبكة الإنترنت للأغراض التجارية مع الموردين والوكالات المختلفة.	٣,٧٤	٠,٩١
٢٦	يتم تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات المهمة عن أعمال الشركة باستخدام البريد الإلكتروني.	٣,٣٦	٠,٨١
٢٧	تقوم الشركة بتلبية طلبات واستفسارات الزبائن من خلال موقع الشركة الإلكتروني.	٣,١٣	٠,٧٨

عند استعراض المتوسطات الحسابية للممارسات الإدارية المبيّنة في الجدول (١٠-٥) تبين أن هناك موافقة وبدرجة عالية تراوحت ما بين (٤,٢٠-٣,١٣) على أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تقوم بتطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية. ويؤكد صحة اتجاه تطبيق إدارة الجودة والإدارة الإلكترونية هو عدم تشتت الانحراف المعياري لإجابات عينة المدراء التي بلغت (٠,٦٢-٠,٩١).

علما أن حجم استخدام التجارة الإلكترونية عربيا ما زال ضئيلا مقارنة بالاستخدام العالمي البالغ حوالي (١٣٥) مليار دولار أمريكي عام (٢٠٠٢) مقارنة مع (٣) مليار على مستوى جميع الدول العربية (كرمول، ٢٠٠٣).

٤-١-٥ المعوقات التي تواجه منظمات صناعة الأدوية الأردنية في تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا
لقد اعتمدت الدراسة أربعة معوقات مختلفة تواجه منظمات صناعة الأدوية والتي تؤثر في مدى تحقيقها لأهدافها في بناء منظمات متميزة تكنولوجيا على النحو التالي:

- المعوقات الإدارية.
- المعوقات البيئية.
- معوقات نظم المعلومات.
- معوقات الموارد التنظيمية.

وبين الجدول (٥-١١) تفصيلا للمعوقات المختلفة التي تواجه منظمات صناعة الأدوية الأردنية في تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا.

١- المعوقات الإدارية

لغرض الوقوف على درجة أهمية المعوقات الإدارية تم وضع (٥) فقرات يوضحها الجدول (٥-١١) حيث تبين أن هناك موافقة وبدرجة متوسطة بلغت (٣,٢٦) على أن عدم ملائمة نظام الحوافز المقدم للأفراد العاملين لأحداث خطة استراتيجية للتكنولوجيا يشكل عائقا كبيرا وهذا يؤكد على أهمية نظام الحوافز المادي والمعنوي، ويتفق ذلك مع ما خلصت إليه دراسة (عساف، ١٩٩٧) الى أن سياسة جذب الكفاءات تفترض رفع مستويات الأجور والمرتببات.

كما أن تغليب الأعمال التنفيذية والممارسات الإدارية اليومية على الأعمال التخطيطية في الشركة جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة متوسطة أيضا بلغت (٣,٢٥) حيث التوجه نحو عمليات التشغيل اليومية التقليدية دون التركيز على بناء الاستراتيجية التكنولوجية المتكاملة لتأمين الميزة التنافسية والسيطرة السوقية.

الجدول (٥-١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المعوقات التي تواجه منظمات صناعة الأدوية الأردنية في تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المعوقات الإدارية				
متوسطة				
١	تدني موقع إدارة التكنولوجيا في الهيكل التنظيمي للشركة.	٢,٩٢	٠,٥٤	
٢	ضعف دعم الإدارة العليا لإدارة التكنولوجيا.	٢,٨٥	٠,٦١	
٣	تغليب الأعمال التنفيذية والممارسات الإدارية اليومية على الأعمال التخطيطية في الشركة.	٣,٢٥	٠,٦٩	
٤	اهتمام المد يرون بالمكاسب السريعة والحاضرة.	٢,٩٠	٠,٧٤	
٥	عدم ملاءمة نظام الحوافز المقدم للأفراد العاملين لإحداث خطة استراتيجية للتكنولوجيا.	٣,٢٦	٠,٨١	
المعوقات البيئية				
متوسطة				
٦	قلة الاهتمام بمتابعة المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على خطة التكنولوجيا.	٣,١٣	٠,٦٣	
٧	التغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية.	٣,٤٦	٠,٥١	
٨	عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة.	٣,٤٣	٠,٤٣	
معوقات نظم المعلومات				
متوسطة				
9	عدم وجود نظام معلومات فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا.	٣,٥٢	٠,٨٧	
10	ضعف التغذية الراجعة نتيجة استخدام أنظمة معلومات غير فعالة.	٣,٤٤	٠,٦٨	
معوقات الموارد التنظيمية				
عالية				
11	ضعف الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا	٣,٥٦	٠,٩٤	
12	قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.	٣,٦٢	٠,٤٧	
13	صعوبة المنافسة مع الشركات الأجنبية ذات الموارد المالية والتكنولوجية.	٣,٧٤	٠,٦٦	

أما تدني موقع إدارة التكنولوجيا في الهيكل التنظيمي فقد جاء بالمرتبة الثالثة، ثم جاء اهتمام المد يرون بالمكاسب السريعة والحاضرة في المرتبة الرابعة، وجاء في المرتبة الأخيرة ضعف دعم الإدارة العليا لإدارة التكنولوجيا. ويلاحظ أن جميع الفقرات السابقة كانت بدرجة موافقة متوسطة تراوحت ما بين (٢,٨٥-٢,٩٢).

لقد تبين مما سبق الموافقة على اعتبار المعوقات الإدارية معوقا نحو تبني استراتيجية تكنولوجية بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على عدم توجه الإدارات في المنظمات المبحوثة نحو دعم إدارة التكنولوجيا كوحدة مستقلة. ويؤكد ذلك ما أفاد به العديد من المدراء أثناء المقابلات الشخصية معهم بأن وحدة التكنولوجيا إنما هي جزء من إدارة الإنتاج أو من وحدة إدارية أخرى على الرغم من أهميتها الحيوية في بناء وتخطيط التميز التكنولوجي في صناعة الأدوية.

عند استعراض نتائج مكونات المعوقات الإدارية المختلفة تبين أن الوسط الحسابي كان بدرجة متوسطة بلغت (٢,٩٨) مما يدل أن المعوق الإداري يتطلب من المديرين تبني مفاهيم تدعم تطبيق الخطة الاستراتيجية للتكنولوجيا من خلال تبني مفاهيم تختلف عن المفاهيم الخاصة بالتخطيط قصير الأجل والتحول من المشكلات اليومية إلى دراسة الاتجاهات العامة والنظرة الكلية للأمور مما يتيح لاستراتيجية التكنولوجيا أن تأخذ موقعها من دعم الإدارة العليا وكذلك إدارات الوظائف المختلفة في المنظمة.

٢ - المعوقات البيئية

لقد حصلت المعوقات البيئية التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا على موافقة متوسطة قدرها (٣,٣٢) كما تبين ذلك من الجول (٥-١١) وقد تمثلت هذه المعوقات بقلّة الاهتمام بمتابعة المتغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية وكذلك عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة.

وهذا يدل على أن عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية في المنطقة تنعكس آثاره على تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمات. فإذا كانت البيئة تمثل مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة فعلى الإدارة أن توجه جهودها لإدارة هذه البيئة لاحتواء ومواجهة تهديدها لبقاء المنظمة ونجاحها.

إن اختلاف درجة فاعلية المنظمة أو نجاحها في تحقيق أهدافها يختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.

٣- معوقات نظم المعلومات

لقد بينت نتائج الدراسة في الجدول (١١-٥) أن هناك موافقة وبدرجة عالية على وجود معوقات متعلقة بفاعلية نظم المعلومات ومدى قدرتها على خدمة عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وكذلك ضعف التغذية الراجعة لنظم المعلومات المستخدم في المنظمات المبحوثة. وباستعراض نتائج معوقات نظم المعلومات ككل نجد أن الوسط الحسابي للفقرتين بلغ (٣,٤٨) مما يؤكد على إدراك منظمات صناعة الأدوية لأهمية وجود نظام معلومات فعال وتطبيقه لخدمة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

تعتبر عدم فاعلية نظم المعلومات نقاط ضعف يجب تجنبها لأن ذلك يؤدي الى ضعف التحليل البيئي وعدم قدرة المدراء على تبني الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافهم آخذين بعين الاعتبار سرعة التغيرات البيئية المحيطة. وهذا يتوافق مع دراسة (أيوب، ١٩٩٧) والتي كانت من نتائجها الاهتمام بإيجاد نظام معلومات استراتيجي يخدم احتياجات الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي.

٤ - معوقات الموارد التنظيمية

هل توفر الإدارة الموارد اللازمة للمختلفة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي والتي من شأنها تذليل المنافسة مع الشركات الأجنبية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم اعتماد ثلاثة فقرات تقيس بمجملها مدى أهمية الموارد في نجاح الخطة الاستراتيجية للتكنولوجيا حيث يوضحها الجدول (١١-٥).

تبين أن هناك درجة موافقة عالية على أن هناك ضعف للموارد اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا وقلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بالإضافة الى صعوبة المنافسة مع الشركات الأجنبية ذات الموارد المالية والتكنولوجية، يمثلون عائقا كبيرا أمام تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا.

وباستعراض معوقات الموارد التنظيمية المختلفة نجد أن الوسط الحسابي للفقرات كان (٣,٦٤) مما يدل على موافقة عينة الدراسة وبدرجة عالية على وجود هذا المعوق.

لذلك لا بد للإدارة من إدراك الأهمية الجوهرية لاعتماد وتوظيف الموارد المختلفة لنجاح الخطة الاستراتيجية للتكنولوجيا. فاعتماد الموارد المالية يمكن المنظمة من استقطاب الخبرات النوعية والكفاءات المختلفة لإجراء عمليات الدراسات والأبحاث والتطوير اللازمة لتطوير استراتيجية التكنولوجيا الفعالة والمواءمة لأهداف المنظمة.

وأخيراً يمكن الاستنتاج أن أكبر المعوقات نحو الوصول للتميز التكنولوجي في قطاع صناعة الأدوية الأردنية هو قلة الموارد المختلفة لتبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا. يليه في الترتيب ضعف فاعلية نظم المعلومات وضعف التغذية الراجعة من تلك النظم، ثم قلة الاهتمام بمتابعة المتغيرات البيئية والتغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية. أما المعوقات المتعلقة بالعناصر الإدارية فقد جاءت في المرتبة الرابعة. علماً أن الانحراف المعياري لجميع الفقرات قد تراوح ما بين (٠,٤٣-٠,٩٤) وهو انحراف معياري مقبول لأغراض التحليل الإحصائي مما يؤكد إدراك المدراء لأهمية مواجهة تلك المعوقات والتغلب عليها.

وقد يعود ارتفاع الانحراف المعياري لبعض الفقرات إلى أن هناك تفاوتاً في درجة أهمية المعوق للمنظمة حسب الفئة التي تنتمي إليها من حيث الحجم ورأس المال ومدى تمكنها من درجة التطور التكنولوجي.

٢-٥ اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على بناء المنظمات المتميزة تكنولوجياً في قطاع صناعة الأدوية الأردنية وذلك من خلال تأمين القدرات التكنولوجية والابتكارات التنظيمية والممارسات الإدارية لدعم موقف المنظمات المبحوثة في مواجهة قوى السوق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم إعداد نموذج يستند على الدراسات النظرية والعملية السابقة للوصول إلى اختبار النموذج. وعليه فقد تم دراسة وتحليل العلاقات الجزئية المكونة للمتغيرات الرئيسة وذلك للوصول إلى العلاقات الكلية التي تفسر قوة النموذج والمتمثلة في ظاهرة العلاقة والأثر لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على بناء المنظمات المتميزة تكنولوجياً.

وفيما يلي مجموعة من الفرضيات التي تم وضعها استنادا الى نموذج الدراسة:

١-٢-٥ الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

ولغرض الوصول الى اختبار شامل لهذه الفرضية الرئيسية فقد تم تقسيمها الى خمس فرضيات فرعية تمثل كل منها مرحلة رئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول (٥-١٢) وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بلغت (٤٥٠). ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين رسالة المنظمة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا كما تبين نتائج الجدول أيضا وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة أيضا ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين تطبيق رسالة المنظمة وكل من القدرات التكنولوجية والابتكارات التنظيمية والممارسات الإدارية بلغت (٣٦٧,٠، ٤٣٥,٠، ٣٤٣,٠) على التوالي. وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

الجدول (١٢-٥)

معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين رسالة المنظمة

وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا

عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا	رسالة المنظمة	الدالة
القدرات التكنولوجية	**٠,٣٧٦	دالة
الابتكارات التنظيمية	**٠,٤٣٥	دالة
الممارسات الإدارية	**٠,٣٤٣	دالة
عوامل التخطيط الاستراتيجي	**٠,٤٥٠	دالة

** Correlation is significant at $\alpha \leq 0.01$

* Correlation is significant at $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

يبين الجدول (١٣-٥) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بلغت (٠,٤٩٥) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq ٠,٠٥$) ما بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا، كما تبين أن معامل الارتباط قد بلغ في القدرات التكنولوجية (٠,٣٩٨)، والابتكارات التنظيمية (٠,٣٠٣)، والممارسات الإدارية (٠,٥٥٩) علما أن جميع معاملات الارتباط المذكورة جاءت دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq ٠,٠٥$). وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين تحليل البيئة الداخلية
والخارجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا

الدالة	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا
دالة	**٠,٣٩٨	القدرات التكنولوجية
دالة	**٠,٣٠٣	الابتكارات التنظيمية
دالة	**٠,٥٥٩	الممارسات الإدارية
دالة	**٠,٤٩٥	عوامل التخطيط الاستراتيجي

** Correlation is significant at $\alpha \leq 0.01$

* Correlation is significant at $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأهداف الاستراتيجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

تدل النتائج في الجدول (١٤-٥) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq ٠,٠٥$) بلغت (٠,٤٤٠) بين الأهداف الاستراتيجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا، حيث أشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين الأهداف الاستراتيجية من جهة وكل من القدرات التكنولوجية والابتكارات التنظيمية والممارسات الإدارية بلغت على التوالي (٠,٥٥٣، ٠,٤٣٠، ٠,٦٣٢) علماً أن جميع معاملات الارتباط المذكورة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq ٠,٠٥$).

وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأهداف الاستراتيجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

الجدول (٥-١٤)

معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين تطوير الأهداف الاستراتيجية وعوامل بناء المنظمة

المتميزة تكنولوجيا

الدالة	تطوير الأهداف الاستراتيجية	عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا
دالة	**٠,٥٥٦	القدرات التكنولوجية
دالة	*٠,٢٩٧	الابتكارات التنظيمية
دالة	**٠,٣٨٦	الممارسات الإدارية
دالة	**٠,٤٤٠	عوامل التخطيط الاستراتيجي

** Correlation is significant at $\alpha \leq 0.01$

* Correlation is significant at $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير استراتيجية التكنولوجيا وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

تشير النتائج المبينة في الجدول (٥-١٥) وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بلغت (٠,٦١٠) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq ٠,٠٥$) بين استراتيجية التكنولوجيا وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا، كما أشارت النتائج الى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين استراتيجية التكنولوجيا وكل من القدرات التكنولوجية والابتكارات التنظيمية والممارسات الإدارية تراوحت ما بين (٠,٤٣٠-٠,٦٣٢) وقد جاءت جميع معاملات الارتباط المذكورة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq ٠,٠٥$).

وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير الاستراتيجية التكنولوجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

الجدول (١٥-٥)

معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين تطوير استراتيجية التكنولوجيا وعوامل بناء المنظمة

المتتميزة تكنولوجيا

الدالة	استراتيجية التكنولوجيا	عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا
دالة	**٠,٦٣٢	القدرات التكنولوجية
دالة	**٠,٤٣٠	الابتكارات التنظيمية
دالة	**٠,٥٥٣	الممارسات الإدارية
دالة	**٠,٦١٠	عوامل التخطيط الاستراتيجي

** Correlation is significant at $\alpha \leq 0.01$

* Correlation is significant at $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السياسات العامة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات التنظيمية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

يوضح الجدول (١٦-٥) وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بلغت (٠,٥٢٨) بين السياسات العامة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا، إذ تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بلغت ما بين (٠,٥٠٢-٠,٤٦١) عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين السياسات العامة والعوامل المختلفة لبناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا.

الجدول (١٦-٥)

معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين السياسات العامة

وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا

الدالة	السياسات العامة	عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا
دالة	**٠,٤٦١	القدرات التكنولوجية
دالة	**٠,٥٠٢	الابتكارات التنظيمية
دالة	**٠,٤٦٧	الممارسات الإدارية
دالة	**٠,٥٢٨	عوامل التخطيط الاستراتيجي

** Correlation is significant at $\alpha \leq 0.01$

* Correlation is significant at $\alpha \leq 0.05$

وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السياسات العامة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول (١٧-٥) يتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بلغت (٠,٦٦١) بين التخطيط الاستراتيجي بجميع عناصره وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا. ونتيجة لذلك نرفض الفرضية الرئيسية العدمية ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية".

الجدول (١٧-٥)

معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين التخطيط الاستراتيجي

وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا

عوامل بناء المنظمة المتميزة عناصر التخطيط الاستراتيجي	تكنولوجيا	القدرات التكنولوجية	الابتكارات التنظيمية	الممارسات الإدارية	المنظمة المتميزة تكنولوجيا
رسالة المنظمة	.٣٧٦ **	.٤٣٥ **	.٣٤٣ **	.٤٥٠ **	
البيئة الداخلية والخارجية	.٣٩٨ **	.٣٠٣ *	.٥٥٩ **	.٤٩٥ **	
الأهداف الاستراتيجية	.٥٥٦ **	.٢٧٩ *	.٣٨٦ **	.٤٤٠ **	
الاستراتيجية التكنولوجية	.٦٣٢ **	.٤٣٠ **	.٥٥٣ **	.٦١٠ **	
السياسات العامة	.٤٦١ **	.٥٠٢ **	.٤٦٧ **	.٥٢٨ **	
عوامل التخطيط الاستراتيجي	.٦٢٣ **	.٤٩٧ **	.٦١٥ **	.٦٦١ **	

** Correlation is significant at $\alpha \leq 0.01$

* Correlation is significant at $\alpha \leq 0.05$

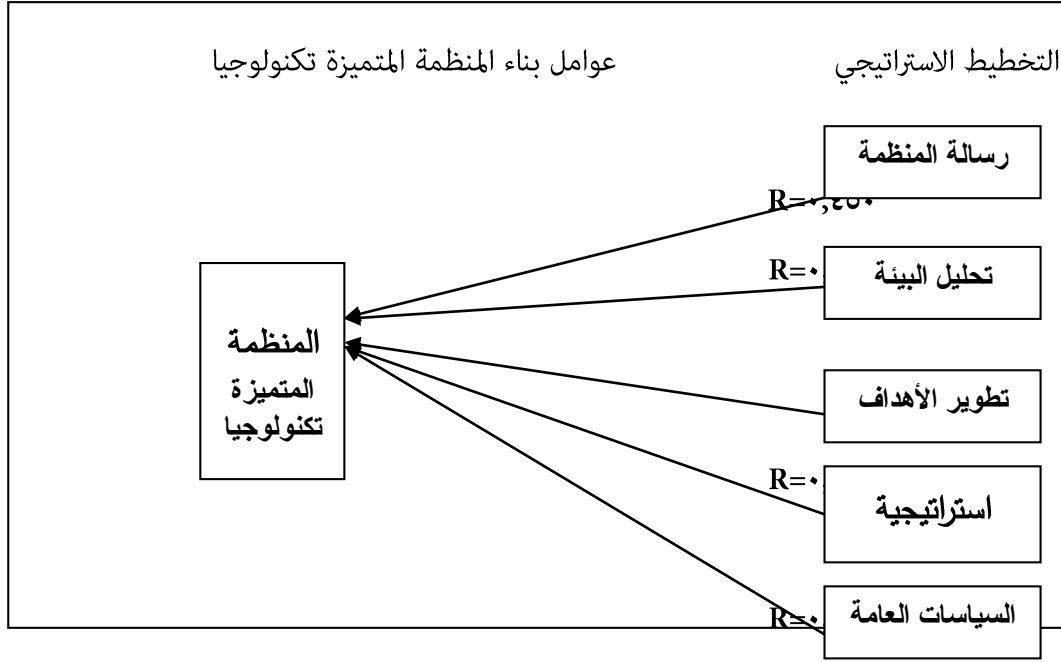
ويبين الشكل (١-٥) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث تأكد وجود علاقة ارتباط بين التخطيط

الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا ليتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية

الرئيسية الأولى البديلة.

الشكل (١-٥)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى



$$R=0,528$$

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

٢-٢-٥ الفرضية الرئيسية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا".
ولغرض الوصول الى اختبار علاقة الأثر لهذه الفرضية فقد تم تقسيمها الى ثلاثة فرضيات فرعية تختبر كل منها أثر التخطيط الاستراتيجي على أحد عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التكنولوجية".
يبين الجدول (١٨-٥) نتائج اختبار تحليل المتدرج المتعدد لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على القدرات التكنولوجية.

الجدول (١٨-٥)

تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التكنولوجية

المتغير	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة (F)
استراتيجية التكنولوجيا	٠,٤١٧	٤٢,٣٧٧	دالة
عوامل التخطيط الاستراتيجي	٠,٤٨٣	١٠,٣٦٨	دالة

يوضح الجدول (١٨-٥) أن استراتيجية التكنولوجيا قد فسرت ما نسبته (٠,٤١٧) من تباين القدرات التكنولوجية وكانت قيمة (F) تبلغ (٤٢,٣٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$)، بينما فسرت عوامل التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ما نسبته (٠,٤٨٣) من التباين في القدرات التكنولوجية وكانت قيمه (F) قد بلغت (١٠,٣٦٨) وهي دالة إحصائياً مما يعني وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التكنولوجية. وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التكنولوجية".

الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الابتكارات التنظيمية".

يبين الجدول (١٩-٥) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتدرج لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الابتكارات التنظيمية.

الجدول (١٩-٥)

تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للتخطيط الاستراتيجي على الابتكارات التنظيمية

المتغير	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة (F)
السياسات العامة	٠,٣١٧	٣٧,٤٣	دالة
رسالة المنظمة	٠,٣٨٢	١٧,٩٦	دالة
عوامل التخطيط الاستراتيجي	٠,٤٤٣	٨,٧٣٨	دالة

لقد تبين من الجدول (١٩-٥) أن السياسات العامة قد فسرت ما نسبته (٠,٣١٧) من تباين الابتكارات التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$) وكانت قيمة (F) هي (٢٧,٤٣٩)، بينما فسرت رسالة المنظمة والسياسات معا ما نسبته (٠,٣٨٢) حيث بلغت قيمة (F) ما يساوي (١٧,٩٦٣) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$).

وأخيرا نجد أن عوامل التخطيط الاستراتيجي مجتمعة قد فسرت ما نسبته (٠,٤٤٣) من التباين في الابتكارات التنظيمية وكانت قيمة (F) تبلغ (٨,٧٣٨) وهي دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq ٠,٠٥$) مما يؤكد وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على الابتكارات التنظيمية.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الابتكارات التنظيمية".

الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الممارسات الإدارية".

يبين الجدول (٢٠-٥) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتدرج لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الممارسات الإدارية.

الجدول (٢٠-٥)

تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للتخطيط الاستراتيجي

على الممارسات الإدارية

المتغير	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة (F)
استراتيجية التكنولوجيا	٠,٢٣٠	١٧,٥٩١	دالة
عوامل التخطيط الاستراتيجي	٠,٢٨٤	٤,٣٦٤	دالة

يوضح الجدول (٢٠-٥) تحليل اثر التخطيط الاستراتيجي على الممارسات الإدارية حيث تبين أن استراتيجية التكنولوجيا هي الأكثر تأثيرا حيث فسرت ما نسبته (٠,٢٣٠) من التباين في الممارسات الإدارية فقد بلغت قيمة (F) (١٧,٥٩١) وهي داله إحصائيا، كما تبين أن عوامل التخطيط الاستراتيجي مجتمعة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٠,٢٨٤) من التباين في الممارسات الإدارية حيث بلغت قيمه (F) ما يساوي (٤,٣٦٤) وهي دالة إحصائيا مما يؤكد وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على الممارسات الإدارية.

وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الممارسات الإدارية".

ويبين الجدول (٢١-٥) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتدرج لبيان اثر التخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا.

الجدول (٢١-٥)

تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للتخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا

المتغير	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة (F)
استراتيجية التكنولوجيا	٠,٣٦٣	٣٣,٦٤٣	دالة
السياسات العامة	٠,٤٢٤	٢١,٣٧٤	دالة
عوامل التخطيط الاستراتيجي	٠,٤٥٤	٩,١٣٧	دالة

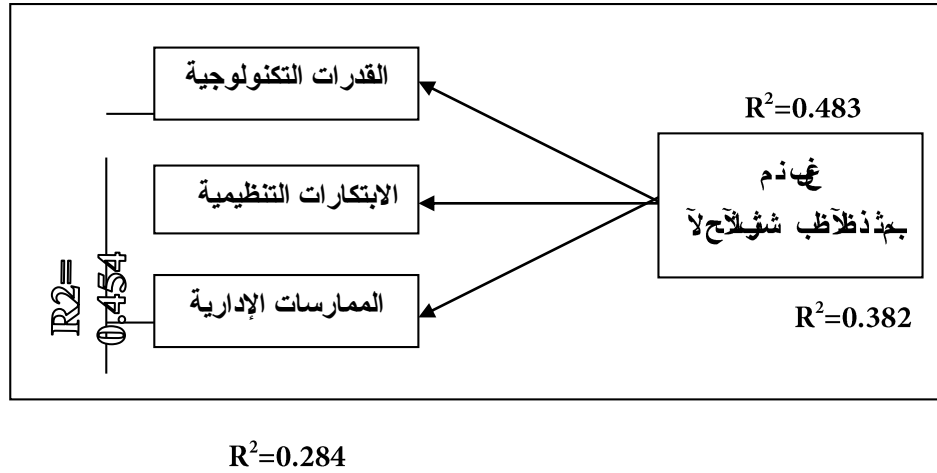
يتضح في الجدول (٢١-٥) استقراء نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بجميع عواملهما بأن الاستراتيجية قد فسرت ما نسبته (٠,٣٦٣) بينما فسرت السياسات والاستراتيجية معا ما نسبته (٠,٤٢٤) من تباين التغير في بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا حيث كانت قيمة (F) تبلغ (٢١,٣٧٤) عند مستوى دلالة α $(\geq ٠,٠٥)$.

كما تبين أن عوامل التخطيط الاستراتيجي مجتمعه قد فسرت ما نسبته (٠,٤٥٤) من تباين عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا عند قيمة (F) البالغة (٩,١٣٧) وهي دالة إحصائية عند مستوى α $(\geq ٠,٠٥)$ مما يدل على وجود اثر للتخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا. وبناء على ذلك نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص:
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا".

ويبين الشكل (٢-٥) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية حيث تأكد وجود اثر للتخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا لىتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية الرئيسية الثانية البديلة.

الشكل (٢-٥)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: الشكل من إعداد الباحث

ويبين الجدول (٢٢-٥) ملخصا لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية المختلفة.

الجدول (٢٢-٥)

ملخص اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	معاملات الارتباط	مستوى لدلالة	نتائج الاختبار
الفرضية الرئيسية الأولى	٠,٦٦١	٠,٠١	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة
الفرعية الأولى	٠,٤٥٠	٠,٠١	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة
الفرعية الثانية	٠,٤٩٥	٠,٠١	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة
الفرعية الثالثة	٠,٤٤٠	٠,٠١	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة
الفرعية الرابعة	٠,٦١٠	٠,٠١	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة
الفرعية الخامسة	٠,٥٢٨	٠,٠١	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة

الفرضيات	R ²	(F)	مستوى الدلالة	نتائج الاختبار
الفرضية الرئيسية الثانية	0.454	9.137	٠,٠١	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة
الفرعية الأولى	0.483	١٠,٣٦٨	٠,٠١	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة
الفرعية الثانية	0.443	٨,٧٣٨	٠,٠١	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة
الفرعية الثالثة	0.284	٤,٣٦٤	٠,٠١	رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

الفصل السادس النتائج والتوصيات

النتائج.
التوصيات والمقترحات.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل الى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة اعتمادا على واقع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، ومن الإجابات على أسئلة الدراسة، ومن اختبار فرضيات الدراسة، وكذلك اقتراح بعض التوصيات المتعلقة بالموضوع بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، ومن ثم تقديم بعض المقترحات الخاصة بأبحاث مستقلة.

١-٦ النتائج

١-٦-١ لقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج الهامة نتيجة تطبيق الدراسة على قطاع صناعة الأدوية الأردنية أهمها:

١ - هيمنة المد يرين الذكور على الإدارات في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦١) مديرا بلغ عدد الذكور منهم (٤٧) يشكلون ما نسبته (٧٧%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (١٤) وبنسبة (٢٣%) من إجمالي العينة.

٢ - يشكل عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠ سنة- اقل من ٥٠ سنة) ما نسبته (٥٢,٥%) وهي أعلى نسبة من إجمالي العينة البالغة (١٠) منظمات، أما عدد أفراد الدراسة الذين تقل أعمارهم عن (٤٠) سنة فقد بلغ (٢٣) فردا وبنسبة (٣٧,٣%)، وأخيرا بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن (٥٠) سنة (٦) أفراد وبنسبة (٩,٨%)

٣ - بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين يحملون درجة البكالوريوس (٤٢) فردا وبنسبة (٦٨,٩%) في حين بلغ عدد حاملي درجة الماجستير (١٩) فردا وبنسبة (٣١,١%) من إجمالي العينة.

٤ - بلغ عدد أفراد عينة الدراسة البالغ (٦١) مديرا والذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (١٠) سنوات أو اكثر) (٣٨) فردا وبنسبة (٦٢,٣%)، في حين أن عدد أفراد العينة الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن (١٠) سنوات (٢) فردا وبنسبة (٧٣,٧%) من إجمالي العينة.

٥ - تبين أن (٥٠%) من عينة منظمات صناعة الأدوية الأردنية هي منظمات حديثة التأسيس حيث تأسست بعد عام (١٩٩٠).

٦ - تبين أن (٤٠%) من منظمات صناعة الأدوية الأردنية عينة الدراسة يقع راس مالها المسجل ضمن الفئة (اقل من ١٠ مليون) في حين أن (٦٠%) من إجمالي العينة البالغة (١٠) منظمات يقع راس مالها ضمن الفئة (١٠ مليون أو اكثر).

٧ - تبين أن ما نسبته (٦٠%) من المنظمات عينة الدراسة تعتبر كبيرة حيث يقع عدد العاملين فيها ضمن الفئة (١٠٠ عامل أو اكثر)

٨ - تقوم (٥٠%) من المنظمات عينة الدراسة بإنتاج (اقل من ٥٠ منتج)، أما المنظمات التي تقوم بإنتاج (٥٠ - اقل من ١٠٠ منتج) فقد بلغت نسبتها (٤٠%) في حين بلغت شركة واحدة حاجز الفئة (١٠٠-١٥٠ منتج) وبنسبة (١٠%) من إجمالي عينة المنظمات المبحوثة البالغة (١٠) منظمات.

٩ - تعمل ما نسبته (٦٠%) من منظمات الأدوية الأردنية عينة الدراسة على خدمة (١٠-١٥ سوق) عربي، فيما تقوم (٢٠%) من العينة على خدمة (١٦ سوق أو اكثر) وهي نفس النسبة للشركات التي تخدم (اقل من ٥ أسواق) عربية.

١٠ - تقوم ما نسبته (٦٠%) من إجمالي المنظمات عينة الدراسة البالغة (١٠) منظمات على خدمة (١٥-٥) سوقاً أجنبياً.

١١ - تقوم ما نسبته (٨٠%) من المنظمات عينة الدراسة بطرح (اقل من ٥ منتجات) جديدة سنويا.

١٢- تبين أن هناك درجة موافقة عالية حول مفهوم الرسالة وأهدافها حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات رسالة المنظمة بين (٤,١٥-٣,٩٠).

١٣- أشارت النتائج أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على تطبيق مفهوم تحليل البيئة الداخلية والخارجية بدرجة عالية، حيث أن المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها الفقرات تراوحت بين (٤,١٥-٣,٧٤) ولم يكن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة حيث تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠,٥٦-٠,٨٢)

١٤- اتضح من النتائج أن إدارة التكنولوجيا في المنظمات قيد الدراسة تمتلك أهدافاً واضحة تسعى لتحقيقها، كما أنها تضع معايير لامتلاك التكنولوجيا المناسبة بما يتلاءم والظروف التي تواجه الشركة ضمن منهجاً واضحاً وجدولاً زمنياً محدداً، حيث حصلت الفقرات المتعلقة بالموضوع على متوسط حسابي تراوح بين (٤,٢٠-٣,٧٩) وهذا يدل على درجة موافقة عالية على هذا الفقرات.

١٥- تبين أن التوجهات بشأن الاستراتيجيات المتوائمة مع ظروف وموارد المنظمة وبناء خطط العمل لتحقيق استراتيجيات التكنولوجيا، ومدى تأثير عملية تطوير استراتيجيات التكنولوجيا بظروف السوق المتغيرة وتأثيرات البيئة، قد حصلت على درجة موافقة عالية تراوحت بين (٤,٠٧-٣,٧٥).

١٦- تشير النتائج أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على تبني سياسات واضحة تساهم في تنفيذ الاستراتيجية وتشجع على الابتكار التكنولوجي، حيث تبين أن إدارة التكنولوجيا تتبع سياسات واضحة مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة، وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها الفقرات جميعاً والتي تراوحت بين (٤,٠٨-٣,٩٠) وهذا يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة.

١٧- تشير النتائج أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على بناء القدرات التكنولوجية اعتماداً على العديد من العناصر التي تدعم بناء تلك القدرات، حيث دلت المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها الفقرات أن هناك درجة موافقة عالية على ذلك بلغت (٣,٩٣).

١٨- تقوم منظمات صناعة الأدوية الأردنية بتوجيه نشاطاتها نحو الابتكارات والإبداعات التنظيمية وبدرجة موافقة عالية وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية التي حصلت عليه الفقرات جميعا والتي تراوحت بين (٤,٢٠-٣,٣١).

١٩- تبين أن هناك موافقة وبدرجة عالية تراوحت بين (٤,٢٠-٣,١٣) على أن منظمات صناعة الأدوية الأردنية تقوم بتطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية.

٢٠- لقد تم الاستنتاج بأن أكبر المعوقات نحو الوصول للتميز التكنولوجي في قطاع صناعة الأدوية الأردنية هو ضعف وقلة الموارد التنظيمية المختلفة لتبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا بدرجة عالية بلغت (٣,٩٠). يليه في الترتيب ضعف فاعلية نظم المعلومات وضعف التغذية الراجعة من تلك النظم بدرجة عالية بلغت (٣,٥١)، ثم قلة الاهتمام بمتابعة المتغيرات البيئية والتغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية بدرجة متوسطة بلغت (٣,٣٢). أما المعوقات المتعلقة بالعناصر الإدارية فقد جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة بلغت (٢,٩٨).

وهذا يؤكد على منظمات صناعة الأدوية الأردنية بالتفكير الجاد لتبني خطة استراتيجية نحو التقارب في ما بينها بأي صيغة من صيغ الاتحادات أو الاندماجات فيما بينها حتى تستطيع أن تتغلب على تلك المعوقات ويكون لها الدور الفعال في البقاء والمنافسة والمساهمة في بناء الاقتصاد الوطني.

٦-١-٢ لقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج الهامة نتيجة اختبار نموذج الدراسة على قطاع صناعة الأدوية الأردنية أهمها:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين رسالة المنظمة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تطوير الأهداف الاستراتيجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تطوير الاستراتيجية التكنولوجية وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين السياسات العامة وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

يتضح من نتائج الاختبارات المختلفة السابقة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بلغت (٠,٦٦١) بين التخطيط الاستراتيجي بجميع عناصره وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا. ونتيجة لذلك نقبل الفرضية الرئيسية الأولى البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا والمتمثلة في (القدرات التكنولوجية، الابتكارات التنظيمية، الممارسات الإدارية) في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

٦- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات التكنولوجية.

٧- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين التخطيط الاستراتيجي والابتكارات التنظيمية.

٨- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الإدارية.

لقد تأكد نتيجة اختبارات الانحدار المتعدد المتدرج وجود اثر ما بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا وبناء عليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا.

ومن هنا لا بد من التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي بعوامله المختلفة من رسالة، تحليل البيئة، تطوير الأهداف الاستراتيجية، تطوير الاستراتيجية التكنولوجية، والسياسات العامة كمحور أساس في بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا من خلال إدراك الأثر الإيجابي لها على مختلف أنشطة وأقسام المنظمة لبلوغ أهدافها.

٢-٦ التوصيات

- ١- العمل على تقوية الارتباط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية التكنولوجية بحيث يرتبط ذلك بالتطورات التكنولوجية في بيئة الأعمال لأن رفع كفاءة التكنولوجيا يؤثر إيجابيا على جودة المنتج وبالتالي على فاعلية المنظمة.
- ٢- ضرورة وضع استراتيجية تكنولوجية واضحة الأهداف متواءمة مع استراتيجيات الوظائف الأخرى.
- ٣- إعادة النظر في موقع إدارة التكنولوجيا في المنظمات المبحوثة والعمل على إيجاد الدعم الكافي لهذه الإدارة من قبل الإدارة العليا من خلال إنشاء دائرة مستقلة لتطوير الواقع التكنولوجي في المنظمة ترتبط بالإدارة العليا مباشرة.
- ٤- العمل على بناء نظام معلومات متكامل يقدم المعلومات والتنبؤات اللازمة لعملية تطوير التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا وتشجيع منظمات صناعة الأدوية على الاشتراك في قاعدة بيانات وقاعدة معرفة مشتركة تخدم منظمات صناعة الأدوية الأردنية المختلفة.

- ٥- ضرورة تدريب أعضاء الإدارات العليا على أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا لرفع كفاءة وفعالية منظماتهم، وان يتم تدريب هؤلاء الأعضاء على النظرة الكلية الشاملة عند معالجة المشكلات ومحاولة إكسابهم الخبرات والمهارات الذهنية مثل التفكير الشامل والرؤية المستقبلية والقدرة على العمل بفاعلية مع المواقف التي لا يتوافر فيها معلومات كافية.
- ٦- ربط تقييم المدراء ومكافأتهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وليس على أساس الإنجاز التشغيلي فقط.
- ٧- تشجيع منظمات صناعة الأدوية على تبني استراتيجيات بحثية مشتركة حتى يمكنها ذلك من مواجهة متطلبات التكلفة المرتفعة اللازمة لبحوث تطوير وابتكار المنتجات الدوائية المختلفة لاختراق مزيدا من الأسواق واحتواء المنافسة الأجنبية.
- ٨- العمل على تأمين الشروط الفنية المختلفة اللازمة للحصول على امتيازات إنتاج منتجات دوائية جديدة يمكن تصديرها للأسواق الأوروبية والأمريكية من خلال تحسين القدرات التكنولوجية والابتكارات التنظيمية والممارسات الإدارية.

توصيات للأبحاث المستقبلية

- ١- إجراء دراسات مماثلة على القطاعات الاقتصادية المختلفة من صناعة وخدمة.
- ٢- إجراء دراسات مقارنة لعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجيا في بيئات مختلفة.
- ٣- التوسع في دراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي التكنولوجي بإدخال متغيرات جديدة.

مراجع البحث: Study References

المراجع العربية

١. أيوب، ناديا. (١٩٩٧). ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٣٧(٣)، العدد ٣، الرياض.
٢. بورتر، مايكل- آي. (١٩٨٣). من الميزة التنافسية الى استراتيجية الشركة. مقتبسة عن جوزيف آل باور(١٩٩٧). فن الإدارة، ترجمة اسعد أبو لبدة. دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٣٥-١٥٨.
٣. جواد، شوقي ناجي.(٢٠٠٢). محاضرة لطلبة الدكتوراه في استراتيجية المنشأة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الفصل الصيفي/٢٠٠٢، عمان، الاردن.
٤. الراحلة، نسيم محمد يوسف. (١٩٩٧). الصناعة الدوائية في الاردن: اثار الملكية الفكرية وتقدير الطلب على الصادرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
٥. رزق، حليم حلمي.(١٩٩٥). التجربة الفرنسية لقيام قاعدة تكنولوجية. جامعة القاهرة، منشورات كلية التجارة، جمهورية مصر العربية.
٦. الروسان، محمد علي. (١٩٩٧). اثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
٧. الزعبي، ماجد راضي. (١٩٩٨). الموازنة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو بدلالة النجاح. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، اربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الاردن.
٨. زين الدين، فريد. (١٩٩٥). إدارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠. مجلة البحوث التجارية، ١٧(٦٣)، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٩. الساكت، منيب؛ قاسم، رولا؛ حجاوي، غسان؛ المسيحي، حياة، والموصلي، حياة. (١٩٩٧). علم الصيدليات. ط ٣، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٠. السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٠). **نظرية المنظمة**. دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
١١. السالم، مؤيد، والنجار، فايز. (٢٠٠١). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة. **مجلة دراسات**، ٢٩(٢)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
١٢. عثمان، أماني درويش. (١٩٩٣). **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أمثاله وتأثيره على صناعة الغزل والنسيج**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٣. عساف، عبد المعطي. (١٩٩٧). المحددات الأساسية لسياسة الأجور والمرتبات لأجهزة الخدمة المدنية في اليمن. **مجلة الإدارة العامة**، ٣٧(٣)، الرياض، السعودية.
١٤. العلاونة، عمار (٢٠٠٢). **اثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
١٥. عودة، احمد سليمان، والخليلي، خليل يوسف. (١٩٨٨). **الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإحصائية**. ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٦. عوض، محمد احمد. (١٩٩٩). **الادارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**. الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
١٧. غنيمات، جمانة. (٢٠٠٤، ٥ تموز). **صعود مؤشر النمو الاقتصادي**. جريدة الرأي، عدد رقم ١٢٣٤١، عمان، الأردن.
١٨. القطامين، احمد عطا الله. (١٩٩٦). **التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات حالات تطبيقية**. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٩. كرمول، أكرم. (٢٠٠٣، ١٧ تشرين ثاني). **التجارة الإلكترونية تساهم في زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف**. جريدة الرأي، عدد ١٢١١٤، عمان، الأردن.
٢٠. ماهر، احمد. (١٩٩٩). **الادارة الاستراتيجية**. الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٢١. المغربي، عبد الحميد عيد الفتاح. (١٩٩٩). الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٢٢. نصر، رلى سمير. (٢٠٠٢). الصناعة الدوائية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
٢٣. وزارة التخطيط. (٢٠٠١). تنافسية قطاع الصناعات الدوائية الاردني. الفريق الوطني للتنافسية، دراسة غير منشورة، عمان، الاردن.
٢٤. ياسين، سعد غالب. (١٩٩٨). الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري الجامعية، عمان، الاردن.

25. Akers, M., and Porter, G. (1985). Strategic Planning at five World class Companies. **Management Accounting**, 77, 24-31.
26. Alder P., and Shenhar A. (1990). Adopting Your Technological Base: The Organizational Challenge. **Solan Management Review**, Fall.
27. Alder, P. (1993). Time and Motion Regained, **HBR**, January, 1(1), 97-108.
28. Al-Shammari, H. (1998). **Strategic planning in Jordanian Industrial Shareholding Organizations and its Linkage to Organizational Effectiveness**. Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid: College of Economics and Administrative sciences, Jordan.
29. Ansof, H.I., And McDonnell, E. (1990). **Implementing Strategic Planning Management**. New York: Prentice-Hall Inc.
30. Babcock, Daniel L., and Morse, Lucy C. (2002). **Managing Engineering And Technology**. 3rd ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
31. Prentice Hall, Badway, M. (1991). Technology and Strategic Advantage: Managing Technology Transfer In the USA and Japan. **Engineering Management Review**, Summer.

32. Bank, John. (2000). **The Essence of Total Quality Management**. 2nd ed., UK: Prentice-Hall International Ltd.
33. Bartels, Andrew. (2000). The difference Between E-Business and E-Commerce. **Computer World**, 34(44), p41. Retrieved August 28, 2003 from <http://www.abartels@gigaweb.com>
34. Berman, E. M., and Khalil, T. M. (1992). Technological Competitiveness in the Global Economy. **International Journal of Technology Management**, 7(4/5), pp. 347-358.
35. Boseman, G. and Phatak, A. (1989). **Strategic Management: Text and Cases**. 2nd ed., New York: John Wiley & Sons Inc.
36. Chaltermgi, Deb. (1996). Accessing External Sources of Technology. **Research Technology Management**, Nov-Dec, 16-20.
37. Chandler, A.D. (1962). **Strategy and Structure**. Cambridge: M.I.T. Press, Massachusetts.
38. Chapman, Ross and Hyland, Paul. (1999). **Strategy and Continuous Improvement in Small to Medium Manufacturers**. 11(3), 0957-6061.
39. Clark, K and Fujimoto, T. (1995). Lead Time in Automotive Product Development: Explaining The Japanese Advantage. **Journal of Engineering And Technology management**, No.6.
40. Copacino, William C. (1999). A New Direction in Strategic Planning. **Logistics Management and Distribution Report**. 38(10), 36.

41. Costen, Henry. (1993). **Readings In Strategy And Strategic Planning**. Orlando: The Dryen Press, Harcourt Brace College Publishers.
42. Crow, Kenneth. (2001). **Aligning Technology Development With Customer Needs**. Retrieved July 29, 2003 from <http://www.kcrow@aol.com>.
43. Darrel, Mann. (1999). **Using S Curve and Trends of Evolutions in R&D strategy Planning**. Retrieved July 10, 2003, from <http://www.triz-journal.com/>
44. David, Fred R. (1993). **Strategic Management**. 5th ed., New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
45. Dietrich, Glenn and Shipley, Marcus. (1999). **Technology Strategies in a Complex Environment**. . Retrieved May 17, 2003 from <http://www.gdierich@utsa.edu>.
46. Digman, L. A. (1990). **Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases**. 2nd ed., Boston: Richard D. Irwin Inc.
47. Earl, M.J. (1993). **Managing Strategies For Information Technology**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
48. Elaine Howell. (2000). **Strategic Planning For a New Century: Process over product**. Retrieved September 29, 2003 from <http://www.ericfacility.net/database/Eric-Digests/Index/>.
49. Emory, C. William, and Cooper, Donald R., (1991). **Business Research Methods**. 4th ed., Boston: Irwin Inc.

50. Feinberg, Susan, and Majumdar, Sumit. (2001). **Technology Spillovers From Foreign Direct Investment In The Indian Pharmaceutical Industry**. Retrieved August 10, 2003 from <http://www.s.majumudar@ic.ac.uk>.
51. Finny, Russ. (1997). **Information Strategic Planning**. Retrieved July 12, 2003 from <http://www.webadmin@itmweb.com>.
52. Forest, J. (1991). Models For The process of Technological Innovation. **Journal of Engineering Design**, 3(4).
53. Goldsmith, A. A. (1996). Strategic Thinking In International Development: Using Management Tools to see The Big Picture. **World Development**, 24(9), 1431-1439.
54. Goldstein, Leonard; Timothy, Nolan, and Pfeiffer, J. William. (1993). **Applied Strategically Planning: How To Develop a Plan That Really Works**. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
55. Gorden, Mark. (2002). **How to Succeed in Strategic Planning**. Retrieved March 21, 2003 from http://www.cio.com/archive/031502/hs_succeed.html.
56. Harrison, Norma, and Samson, Danny. (2002). **Technology Management**. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
57. Hess, Peter and Siciliano, Julie. (1996). **Strategic Management and Business Policy**. New York: McGraw-Hill Inc.

58. Jauch, L.R., and Glueck, W.f. (1988). **Strategic Management and Business Policy**. 3rd ., New York: McGraw-Hill Inc.
59. Johnson, Gerry, and Scholes, Keven. (2002). **Exploring Corporate Strategy**. 6th ed., Harlow: Prentice Hall.
60. Khalil, Tarek M. (2000). **Managing of Technology: The Key Competitiveness and Wealth Creation**. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
61. Kostoff, Ronald. N. (1997). **Science and Technology Roadmaps**. Retrieved Jan 28, 2003 from <http://www.dtic.mil/dtic/kostoff/mapweb2index.htm>.
62. Kotler, Philip. (1997). **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**. 9th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
63. Martino, Joseph P. (1993). **Technological Forecasting For Decision Making**. 3rd ed., New York: McGraw-Hill Inc.
64. Marton, K. and Singh, R.K. (1991). Technology Crises For Third World Countries. **World Economy**, 14(2), 199-213.
65. Ministry of Planning. (2003). **Jordan Competitiveness book :Confronting the Competitiveness Challenge**. Amman: Jordan National Competitiveness Team, Jordan.
66. Mintzberg, Henry. (1987). Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, 65(4), 66-75.

67. Mintzberg, Henry. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy: In Costen, Henry (Eds). (1994). **Readings in Strategy and Strategic Planning**. The Dryen Press, Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
68. Mintzberg, Henry. (1994). Rethinking Strategic Planning: Pitfalls and Fallacies. **Long Range Planning**, 27(3), 12-19.
69. Mintzberg, Henry. (1996). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Prentice Hall Inc.
70. Moore, Roherard, and Moore, Denise. (2000). **Developing a Local Technology Plan**. Retrieved August 21, 2003 from <http://www.BoddeD@umke.edu>.
71. Narayanan, V. K. (2001). **Managing Technology & Innovation For competitive Advantage**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall-Inc.
72. Okland, J., S. (1993). **TQM-3, What is Next? Total Quality Management Proceeding of the 3rd International Conference**, date 5-6 June, London, Uk.
73. Osteriof, Marika. (2003). **Technology Based Product Market Entries: Managerial Resources and Decision-Making Process**. Unpublished Doctoral Dissertation, Helsinki: University Of Technology, Institute of Strategy and International Business, Finland.
74. Pearce, A. John and Robinson, B. Richard. (1991). **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**. 4th ed., Irwin, Boston: Richard D. Inc.

75. Porter, A; Mason, T.; Rosini, F., And Banks, J. (1991). **Forecasting and Management of Technology**. New York: John Wiley & Sons Inc.
76. Porter, E. Michel. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press.
77. Porter, Micheal E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques For Analysing Industries and Competitors**. New York: The free Press.
78. Porter, Micheal E. (1996). What Is Strategy? **Harvard Business Review**, 74(6), 61-78.
79. Porter, Micheal. (2001). Strategy and the Internet. **Harvard Business Review** , March (2001): 62–78.
80. Price, M., and Chen, E. (1993). Total Quality Management In a Small, High Technology Company. **California Management Rivew**, 35(3).
81. Price, Raymond. L. and House, Charles. (1991) H. The Return Map: Tracking Product Teams, **Harvard Business Review**, 60(1), Jan-Feb (1991), 93.
82. Ringle, Martin, and Updegrove, Daniel. (1998). Is Strategic Planning For Technology an Oxymoron? **CAUSE/EFFECT**, 21(1), 18-23.
83. Roach, Ronald. (1998). Planning for Technology. **Black Issues in Higher Education**, 15(20).
84. Rojers, E.M. (1995). **Diffusion of Innovation**. New York: The Free Press.

85. Rue, L. W., and Holland, P.G. (1989). **Strategic Management: Concepts and Experiences**. 2nd ed., Singapore: McGraw-Hill.
86. Saleh, S., and Wang, C. (1993). The Management of Innovation: Strategy Structure and Organizational Climate. **Engineering Management**. 40(1).
87. Samson D., and Chills D. A. (1994). **A Strategic Effort in Manufacturing**. Melbourne Business School.
88. Samson, D. (1996). **Manufacturing and Operations Strategy**. New York: Prentice-Hall Inc
89. Schubert, Petra (2000). **Over View E-Business Terms**. Retrieved August 16, 2003 from http://www.businessmedia.org/e-business_sme/.
90. Sekaran, Uma. (2000). **Research Methods for Business: A Skill-building Approach**. 3rd ed., New York: John Willy & Sons Inc.
91. Steele, L. (1989). **Managing Technology: The strategic View**. New York: McGraw-Hill Inc.
92. Thompson, Arther A. Jr., and Strickland, A. J. (1998). **Strategic Management: Concept And Cases**. 10th ed., Irwin, Boston: McGraw-Hill Companies.
93. Thompson, Helen V. (2001). Creating A Technologically Superior Organization. **Behavioral Health Management**, 21(2).

94. Tschirkey, H. (1994). The Role of Forecasting and Assessment in Technology Management. **Research and development Management**, 24(2).
95. Tunks, R. (1992). **Fast Track to Quality: A 12 Month Program for Small to Mid Sized Businesses**. Boston: McGraw-Hill Inc.
96. Turban, Efram. (2000). **Electronic Commerce**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
97. Ward, John, and Griffiths, Pat. (1999). **Strategic Planning For Information System**. 2nd ed., New York: John Wiley & Sons Inc.
98. Wheelen, Thomas L., and Hunger, David J. (2004). **Strategic Management**. 9th ed., New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
99. Wilson, Brent; Dobrovlny, R., and Lowry, May. (1998). **Critique of How Technology Models Get Used**. Retrieved Jan 15, 2003 from http://www.ceo.cudenver.edu/.brent_wilson/used.html.
100. Yeoh, Poh-lin., and Roth, Kendall. (1999). An Empirical Analysis of Sustain Advantage in The U.S Pharmaceutical Industry: Impact of Firm Resources And Capabilities. **Strategic Management Journal**. 20(7), 637-653.
101. Zikmund, William G. (2000). **Business Research Methods**. 6th ed., The Dryden Press, Fort Worth: Harcourt College Publishers.

الملاحق

استبانة الدراسة

أسماء السادة محكمي الاستبانة

أسماء الشركات عينة الدراسة

المقابلات المهيكلة (الموجهة)

الملحق (١)

استبانة الدراسة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

قسم إدارة الأعمال

التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا

دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية

السيد مدير/مديرة.....المحترم

تحية واحترام وبعد

ان هذه الدراسة جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، وتهدف الى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا لبناء منظمات متميزة تكنولوجيا في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، وذلك للتمكن من الوصول الى بعض النتائج التي تسهم في بناء وضع تنافسي افضل لمنظمات صناعة الأدوية الأردنية.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة وذلك من خلال الواقع الذي تعيشه شركتكم ومن واقع خبرتكم في هذا المجال.

إن لدقة إجاباتكم على فقرات الإستبانة له الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها شاكرين لكم حسن تعاونكم و مقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي، مؤكداً لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع بالغ التقدير والاحترام

الباحث

إشراف

ماجد راضي الزعبي

الأستاذ الدكتور عبد الستار العلي

أولاً : معلومات عامة عن المدير

- يرجى وضع إشارة (X) في المربع المقابل للإجابة التي تراها مناسبة:

- ١ - الجنس ذكر أنثى
- ٢ - العمر
- اقل من ٣٠ سنة ٣٠ سنة الى اقل من ٤٠
- ٤٠ سنة الى اقل من ٥٠ سنة ٥٠ سنة فاكثر
- ٣- التحصيل العلمي
- دبلوم بكالوريوس
- ماجستير دكتوراه
- ٤ - عدد سنوات الخبرة الإجمالية
- سنة الى اقل من ٥ سنوات ٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات
- ١٠ سنوات أو أكثر

ثانياً : معلومات عامة عن الشركة

يرجى إدراج البيانات المتعلقة بالفقرات التالية :

- ١- تاريخ تأسيس الشركة
- اقل من ٥ سنوات ٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات
- ١٠ سنوات الى اقل من ١٥ سنة ١٥ سنة او اكثر
- ٢ - رأس المال المسجل بالدينار الأردني
- أقل من ٥ مليون دينار ٥ مليون الى اقل من ١٠ مليون
- ١٠ مليون الى اقل من ١٥ مليون ١٥ مليون دينار أو أكثر
- ٣- عدد العاملين
- ١٩ فرداً أو أقل ٢٠ الى ٩٩ فرد
- ١٠٠ أو أكثر

٤- عدد المنتجات التي تنتجها الشركة

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| ٥٠ الى اقل من ١٠٠ | <input type="checkbox"/> | اقل من ٥٠ منتج | <input type="checkbox"/> |
| ١٥٠ او اكثر | <input type="checkbox"/> | ١٠٠ الى اقل من ١٥٠ | <input type="checkbox"/> |

٥- عدد الأسواق العربية التي تخدمها الشركة

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| ٥ أسواق الى اقل من ١٠ | <input type="checkbox"/> | اقل من ٥ أسواق | <input type="checkbox"/> |
| ١٦ سوق أو أكثر | <input type="checkbox"/> | ١٠ الى ١٥ سوق | <input type="checkbox"/> |

٦- عدد الأسواق الأجنبية التي تخدمها الشركة

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| ٥ اسواق الى اقل من ١٠ | <input type="checkbox"/> | اقل من ٥ اسواق | <input type="checkbox"/> |
| ١٦ سوق أو أكثر | <input type="checkbox"/> | ١٠ أسواق الى ١٥ | <input type="checkbox"/> |

٧- عدد المنتجات الجديدة التي تقوم الشركة بطرحها سنويا

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| ٥ منتجات الى اقل من ١٠ | <input type="checkbox"/> | اقل من ٥ منتجات | <input type="checkbox"/> |
| ١٦ منتج أو أكثر | <input type="checkbox"/> | ١٠ منتجات الى ١٥ | <input type="checkbox"/> |

ثالثا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الشركة

الآتي مجموعة متكاملة من الفقرات ذات العلاقة بعناصر التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا يرجى

وضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعكس المفهوم المتبنى في الشركة التي تعمل بها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق
أ. رسالة المنظمة						
١	تمتلك إدارة التكنولوجيا تصورا واضحا لرسالة المنظمة.					
٢	تتجه استراتيجيات الشركة نحو تحقيق رسالة المنظمة.					
	تعتبر رسالة الشركة الإطار الذي يضمن الاتفاق على الأهداف داخل الشركة.					
	تقوم الإدارة بنشر رسالة الشركة بين الأفراد العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.					
	يجسد أصحاب المصالح رسالة الشركة عبر نشاطاتها المختلفة.					
ب. البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة						
٦	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة.					
٧	تراعي الشركة دراسة الكتل البيئية المختلفة (سياسة، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية).					
٨	تقوم الشركة بعمل الدراسات المناسبة للتنبؤ بحاجات وسلوك المستهلك.					
٩	تقوم الشركة بدراسة اتجاهات وتطور الصناعات الدوائية بشكل عام.					
١٠	تستخدم الشركة أساليب تنبؤ إحصائية لرصد الأحداث التكنولوجية في البيئة الخارجية المؤثرة.					
١١	تقوم الشركة بتحليل عوامل البيئة الداخلية (تنظيمية، إنتاجية، مالية) لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة.					
١٢	تعمل الشركة على تشكيل لجان مختلفة لتحليل الواقع التكنولوجي.					
ج. الأهداف الاستراتيجية						
١٣	تمتلك إدارة التكنولوجيا أهداف واضحة تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الموارد المتاحة.					
١٤	تضع إدارة التكنولوجيا معايير لإمتلاك التكنولوجيا المناسبة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح.					
١٥	تعمل إدارة التكنولوجيا على تطوير التكنولوجيا اللازمة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم والظروف التي تواجه الشركة حاضرا مستقبلا.					
١٦	يمتلك مد يرو الوظائف منهاجا واضحا عن أهداف الشركة الحاضرة والمستقبلية.					
١٧	تضع الشركة جدولا زمنيا محددًا لتحقيق الأهداف.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
د استراتيجية التكنولوجيا							
١٨	تختار إدارة التكنولوجيا الاستراتيجية التكنولوجية الخاصة بها بما يتلاءم مع ظروف وموارد الشركة.						
١٩	تتبنى الشركة خطط عمل لتحقيق استراتيجية التكنولوجيا.						
٢٠	تتأثر عملية تطوير استراتيجيات التكنولوجيا في الشركة بظروف السوق المتغيرة.						
٢١	تواجه الشركة تأثيرات البيئة المتغيرة بإستراتيجيات طارئة.						
٢٢	تسعى الشركة لأن تكون قائدة في امتلاك العمليات التكنولوجية.						
	تعمل الشركة على أن تكون قائدة في تطوير المعدات التكنولوجية.						
٢٣	تتناغم الخطة الاستراتيجية للتكنولوجيا مع الخطة الاستراتيجية العامة للشركة.						
٢٤	هناك تكامل بين استراتيجية التكنولوجيا والاستراتيجيات الأخرى لوظائف الإدارية المختلفة في الشركة.						
٢٥	تنظر الشركة إلى إدارة التكنولوجيا كوحدة استراتيجية مستقلة.						
٢٦	تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة في جزء سوقي محدد لتحقيق التمايز في الجودة والكلفة						
٢٧	تسعى الشركة إلى الاستثمار في عملية البحث والتطوير من أجل التميز في تقديم المنتجات.						
٢٨	يمكن وصف التقنيات الإنتاجية لدى الشركة بأنها متطورة جدا.						
ه السياسات العامة							
٢٩	تتبع إدارة التكنولوجيا سياسات واضحة مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف الشركة.						
٣٠	تعتبر السياسات المتبعة في الشركة مشجعه على الابتكار التكنولوجي.						
٣١	تعمل الشركة على تبني سياسات واضحة تساهم وبشكل رئيسي في تنفيذ الاستراتيجية.						

رابعاً: عوامل بناء المنظمات المتميزة تكنولوجيا

الآتي مجموعة من الفقرات ذات العلاقة بعوامل المنظمات المتميزة تكنولوجيا يرجى وضع إشارة (

X) في المكان المناسب والذي يعكس المفهوم الذي تبنته الشركة التي تعمل بها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ. تطوير الإقتدارات التكنولوجية						
١	تعمل الشركة على تحديث المهارات الفنية للأفراد العاملين.					
٢	تعمل الشركة على بناء القاعدة المعرفية للأفراد العاملين.					
٣	تقوم الشركة بتقديم ونشر التكنولوجيا في جميع وحدات المنظمة.					
٤	تعمل الشركة على تحديث العمليات الإنتاجية المختلفة.					
٥	تعمل الشركة على تطوير الهياكل التنظيمية والأعمال الروتينية بما يتلائم والتكنولوجيا المستخدمة.					
٦	تعمل الشركة على تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح لدعم البحث والتطوير التكنولوجي.					
٧	تعتبر استراتيجيات الوظائف الإدارية المختلفة أنشطة داعمة لبناء القدرات التكنولوجية.					
٨	هناك اهتمام بالاختراعات التكنولوجية الجديدة.					
٩	تدعم الشركة تطوير التكنولوجيا الموجودة لكسب الميزة التنافسية.					
ب. الابتكارات والإبداعات التنظيمية						
١٠	تعمل الشركة على تأمين التحسينات المستمرة في تصميم المنتج.					
١١	تستطيع الشركة إطلاق منتج جديد خلال فترة زمنية قصيرة.					
١٢	يوجد لدى الشركة قاعدة بيانات تمكنها من إطلاق منتجات جديدة في فترات قصيرة.					
١٣	تتبع الشركة الإبداع في المنتج والعملية بشكل متزامن.					
١٤	تعمل الشركة على مراجعة العمليات الإنتاجية بين فترة إلى أخرى.					
١٥	تدعم الشركة الريادة الداخلية لتحقيق الابتكار والتميز.					
١٦	تتبع الشركة نظم مكافأة فعالة لتشجيع الابتكار في الشركة.					
ج. الممارسات الإدارية/ إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية						
١٧	تتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشركة.					
١٨	الإدارة العليا هي التي تنصدر المسؤولية عن برامج الجودة في الشركة.					
١٩	توفر الإدارة العليا الدعم المادي اللازم للعاملين لتطبيق برامج تحسين الجودة.					
٢٠	تقدم الإدارة العليا الدعم المعنوي اللازم للعاملين لحفزهم على تطبيق برامج تحسين الجودة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢١	إن أهداف الجودة الشاملة واضحة المعالم في أذهان الإدارة .					
٢٢	تعتبر أهداف الجودة الشاملة واضحة بالنسبة للأفراد العاملين.					
٢٣	يتم استخدام الأساليب الرسمية كنموذج التصميم المبدئي لتحديد متطلبات العملاء الحقيقية والفعلية.					
٢٤	يتم تبني ممارسات الجودة بشكل دوري في الشركة.					
٢٥	تستخدم المنظمة موقعها الخاص على شبكة الإنترنت للأغراض التجارية مع المورد والوكالات المختلفة ذات العلاقة.					
٢٦	يتم تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات المهمة عن أعمال الشركة باستخدام البريد الإلكتروني.					
٢٧	تقوم الشركة بتلبية طلبات واستفسارات الزبائن من خلال موقع الشركة الإلكتروني.					

خامسا: المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا

الآتي مجموعة من الفقرات تمثل بعض المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للتكنولوجيا

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعكس المفهوم المتبنى في الشركة التي تعمل بها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تدني موقع إدارة التكنولوجيا في الهيكل التنظيمي للشركة.					
٢	ضعف دعم الإدارة العليا لإدارة التكنولوجيا.					
٣	تغليب الأعمال التنفيذية والممارسات الإدارية اليومية على الأعمال التخطيطية في الشركة.					
٤	اهتمام المدبرين بالمكاسب السريعة والحاضرة.					
٥	عدم ملائمة نظام الحوافز المقدم للأفراد العاملين لإحداث خطة استراتيجية للتكنولوجيا.					
٦	قلة الاهتمام بمتابعة المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على خطة التكنولوجيا.					
٧	التغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية.					
٨	عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة.					
٩	عدم وجود نظام معلومات فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا.					
10	ضعف التغذية الراجعة نتيجة استخدام أنظمة معلومات غير فعالة.					
11	ضعف الموارد اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا.					
12	قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.					
13	صعوبة المنافسة مع الشركات الأجنبية ذات الموارد المالية والتكنولوجية.					

الملحق (٢)

أسماء السادة محكمي الاستبانة

الأستاذ الدكتور شفيق العتوم	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الأستاذ الدكتور عامر القنديلجي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الدكتور علاء ابراهيم الجنابي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الدكتور ربحي عليان	جامعة البلقاء التطبيقية
الأستاذ الدكتور رائف توفيق الحاج حسين	جامعة اليرموك
الدكتور عبد الرسول حمودي الحياني	جامعة اليرموك
الدكتور جمال أبو دولة	جامعة اليرموك
الدكتورة منى ممدوح مولا	جامعة اليرموك
المهندس مروان القدومي	مدير الإنتاج- شركة عمان للصناعات الدوائية
المهندس فرحان الخريسات	مدير الإنتاج- الشركة العربية لصناعة الأدوية

الملحق (٣)

أسماء الشركات عينة الدراسة

شركة عمان للصناعات الدوائية

شركة الصناعات الدوائية المتطورة

شركة أدوية الحكمة

شركة فيلادلفيا للصناعات الدوائية

شركة الحياة للصناعات الدوائية

شركة المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية

شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية

الشركة العربية لصناعة الأدوية

شركة دار الدواء

شركة الحياة للصناعات الدوائية

الشركة الدولية للدواء

الملحق (٤)

المقابلة المهيكلة (الموجهة)

- في ما يلي مجموعة الأسئلة التي تم طرحها على المديرين في الوحدات الإدارية في منظمات صناعة الأدوية الأردنية قبل الانتهاء من إعداد استبانة الدراسة بشكلها النهائي.
١. تقوم الإدارة بنشر رسالة الشركة بين الأفراد العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.
 ٢. تراعي الشركة دراسة الكتل البيئية المختلفة (سياسة، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية).
 ٣. تمتلك إدارة التكنولوجيا أهداف واضحة تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الموارد المتاحة.
 ٤. تسعى الشركة لان تكون قائدة في امتلاك العمليات التكنولوجية.
 ٥. تتبع إدارة التكنولوجيا سياسات واضحة مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف الشركة.
 ٦. تعمل الشركة على تطوير الهياكل التنظيمية والأعمال الروتينية بما يتلائم والتكنولوجيا المستخدمة.
 ٧. تدعم الشركة الريادة الداخلية لتحقيق الابتكار والتميز.
 ٨. تتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
 ٩. تستخدم المنظمة موقعها الخاص على شبكة الإنترنت للأغراض التجارية مع الموردين والوكالات المختلفة ذات العلاقة.
 ١٠. تقوم الشركة بتلبية طلبات واستفسارات الزبائن من خلال موقع الشركة الإلكتروني.

الملخص باللغة الإنجليزية

Abstract

Strategic Planning

**And Creating Technologically Superior Organizations:
An Applied Study On The Jordanian Pharmaceutical
Organizations**

Prepared by: Majed R. Al-Zoubi

Supervised By: Professor Abdulsattar M. Al-Ali

The Technology concept and its applications are becoming increasingly important and pervasive in businesses due to its vital role in the success of the life cycle of organizations. Technology has become a key factor in accomplishing organizational goals and objectives such as competitive advantage, product quality, shortening production lifecycle, and possessing the capability of minimizing cost.

There are many ways for adopting and implementing technology in organizations that lead to success, and achieve technological prominence through considering the research and development acceleration and upgrading technological capabilities. This situation would make organizations facing difficult decisions in terms of selecting, building, buying, or investing in technology.

Therefore, it is very necessary that organizations adopt a clear strategy to confront the ultimate effects created by technological developments and Innovations in all elements and at all levels in the organization, especially information systems,

human resource's structures, and production process.

The study aims to clarify the effect of strategic planning on the Factors of building technologically distinguished organizations in the Jordanian Pharmaceutical sector, through identifying the level of strategic planning implementation in the Pharmaceutical Organizations, and identifying the correlation between strategic planning and building factors of technologically distinguished organizations.

The study Population consisted of (17) pharmaceutical organizations, and the study sample consisted of (10) randomly chosen organizations representing (59%) of the total population.

A set of appropriate statistical methods were used to analyze the data which included: frequencies, percentages, standard deviations, spearman's correlations, and stepwise regressions.

The main conclusions of the study:

1. Jordanian Pharmaceutical Organizations adopt clear policies that contribute to strategy implementation, and encourage technological innovation.
2. Jordanian pharmaceutical organizations direct their activities toward organizational innovations.
3. Jordanian pharmaceutical organizations are suffering from weak organizational recourses to build technological strategic plans.

4. There was a significant positive correlation relationship between strategic planning and the building factors of technologically distinguished organizations.
5. Strategic planning had a significant positive impact on the Building Factors of technologically distinguished organizations.

In the light of the findings, the researcher made the following recommendations:

1. Enhancing correlation between the organizational general strategy and technological strategy in light of the technological developments that occur in the business environment.
2. Setting technological strategy with clear aims taking in considerations other functional strategies.