مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية السورية
اسم الكاتب: د. محمود جودت ناصر، أحمد محمد حمود
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4406
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 12:17 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (3) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (3) 2013

أثر التحليل الاستراتيجي على الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنشآت الدوائية السورية

الدكتور محمد جودت ناصر *
أحمد محمد حمود **

(تاريخ الإيداع 5 / 11 / 2012. قُبِل للنشر في 8 / 5 / 2013)

□ ملخّص □

تتمحور هذه الدراسة حول دراسة وتحليل العوامل البيئية التي تعد الركيزة الأساسية في تحديد واختيار الاستراتيجية المناسبة، حيث يتوقف نجاح الاختيار الاستراتيجي للمنشأة على نتائج التحليل الاستراتيجي لكل من بيئتها الداخلية والخارجية، وعليه فالمنشآت الدوائية أسوة بغيرها من المنشآت يجب أن تنتهج الفكر الاستراتيجي انطلاقاً من التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص والتهديدات التي تعيق عمل المنشأة في بيئتها الخارجية وأن تحدد خياراتها الاستراتيجية بناء على استغلال الفرص ونقاط القوة ومواجهة التهديدات ونقاط الضعف، بما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن لها البقاء والنمو في السوق، وخصوصاً أن الصناعة الدوائية صناعة تنافسية بامتياز.

واستنادا" الى ما تقدم تركّز البحث حول دراسة أهم النقاط المتعلقة بمفهوم البيئة الداوئية ومكوناتها ، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الدوائية وأهميته وأساليبه وطرائقه بالإضافة إلى أثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الدوائية كما أنه يركز في جانبه العملي على واقع عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية، وأهم مواضع النقص والقصور فيها، ويخلص إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة العملية وعلى رأسها تركيز منشآتنا الدوائية على تقييم وتحليل بعض جوانب الأداء الداخلي وعدم التركيز على تحليل مكونات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى عدم فعالية عملية التحليل البيئي الذي تقوم به منشآتنا الدوائية في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية لها، ويقدم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها التي تسهم في تطويع عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية بما يمكنها من تبني خيارات استراتيجية ناجحة وفعالة وقادره على تحقيق الميزة التنافسية لها.

الكلمات المفتاحية : التحليل الاستراتيجي – الخيار الاستراتيجي – نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص – التهديدات . الميزة التنافسية.

* **أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – دمشق – سورية.**
** **طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – دمشق – سورية .**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (3) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (3) 2013

The Effect of Strategic Analysis on Competitiveness Strategic Choices of Syrian Pharmacological Establishments

Dr. Mohamad Jawdat Naser*
Ahmad Mohamad Hammoud**

(Received 5 / 11 / 2012. Accepted 8 / 5 / 2013)

□ ABSTRACT □

The present study focuses on studying and analyzing the environmental elements which are considered the mainstay in determining and choosing the appropriate strategy, since the success of strategic choice of the establishment depends on the results of the strategic analysis of both its internal and external environment. Based on this, pharmacological organizations, like other organizations, should pursue the strategic thought, starting from strategic analysis of its internal and external environment so that it could discover the strengths and weaknesses in its internal environment, detect opportunities and threats that hinder the organization's work in its external environment, and determine its strategic choices in accordance with investing choices and strengths and challenging threats and weaknesses to the extent that it could boost its competitiveness and ensure both its survival and development in the market, especially that pharmacological industry is such a supreme competitive industry.

By virtue of the above mentioned, the research has focused on considering the most important issues related to the concept and constituents of pharmacological environment, importance, tactics and methods of strategic analysis of pharmacological environment, in addition to its effect on achieving the competitive character of pharmacological companies. Furthermore, it focuses, in its scientific side, on the reality of the process of environmental analysis in our pharmacological establishments, and the most important areas of shortage and insufficiency in them. Many significant results are concluded by the research. They are concluded through the practical study on the top of which is the fact that our pharmacological establishments do focus and concentrate on estimating and analyzing some sides of internal performance, but they do not focus on analyzing the constituents of external environment. Further, the process of environmental analysis, conducted by our pharmacological establishments in determining the strategic choice that could achieve their competitive character and offer a set of proposals and recommendations that may contribute to yielding of process of environmental analysis in our pharmacological establishments to the extent that they could adopt active and successful strategic choices capable of achieving their competitive character, is ineffective.

Keywords: Strategic analysis, strategic choice, strengths, weaknesses, opportunities, threats, competitive character.

* **professor , the Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.**
** **Postgraduate student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.**

مقدمة:

تواجه المنشآت المعاصرة بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد لما يحدث فيها من تغييرات وتعديلات في الأنظمة والعلاقات والقواعد والسياسات والأساليب، والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص نجاح أي منشأة ، ومع تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي في بيئة المنشآت تزايد الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل البيئي بهدف تحقيق نوع من التكييف بين الإمكانات الداخلية والمتطلبات الخارجية. [1]

وعليه فالمنشآت الدوائية الرائدة باتت تحدد خياراتها وتوجهاتها الاستراتيجية استناداً إلى التحليل البيئي المعمق لبيئة عمل المنشآت الدوائية والقائم على تحليل مكوناتها الداخلية والخارجية للوصول ‘إلى نقاط القوة والضعف واكتشاف الفرص التي يمكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنشأة في بيئتها الخارجية، وانطلاقاً من المعطيات السابقة والدور الفعال والأساسي للتحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي الفعال والقادر على تحقيق الميزة التنافسية، تسعى دراستنا هذه في محاولة جادة للتعريف بالأمور الآتية:

1. مدى اعتماد منشآت الصناعة الدوائية السورية على التحليل الاستراتيجي للبيئة عند تحديد خياراتها وتوجهاتها الاستراتيجة العامة .

2. مدى قدرة منشآتنا الدوائية على استغلال الفرص ونقاط القوة الناتجة عن عملية التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية لها.

3. إلقاء الضوء على أهم الجوانب والنقاط المتعلقة بكيفية تفعيل عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية بما يمكنها من تبني خيارات استراتيجية ناجحة وفاعلة تضمن لها البقاء والنمو في السوق.

مشكلة البحث:

من خلال القيام بالعديد من الزيارات الميدانية بهدف الاطلاع والتعرّف على واقع عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية وكيفية استثمارها في صنع وتبني الخيارات الاستراتيجة لدى هذه المنشآت ومن خلال الاطّلاع على المراجع والمصادر الموثّقة وإجراء بعض المقابلات الشخصية، تبيّن لنا وجود مواضع نقص وقصور تحد من قدرة منشآتنا الدوائية على الإحاطة بمحيطها البيئي (الداخلي والخارجي) وما يفرزه هذا المحيط من نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات ومن خلال المعطيات السابقة فقد تمكن الباحث من حصر مشكلة البحث بالتساؤلين الآتيين:

1. هل تقوم منشآتنا الدوائية بتحديد خياراتها وتوجهاتها الاستراتيجية التنافسية بناء على معطيات التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية؟

2. ما هو اثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الدوائية على القدرة التنافسية للمنشآت الدوائية السورية؟

أهمية البحث وأهدافه :

تنبع أهمية هذا البحث من:

1- سعيه لتقديم دليلٍ عمليٍ هامٍ عن الاتجاهات الحديثة في تحليل البيئة الدوائية وكيفية تفعيلها في منشآتنا الدوائية.

2. تناوله للصناعات الدوائية التي تحتل الموقع الحيوي والهام في سورية ، كونها صناعة استراتيجية تقوم بتقديم منتجات استراتيجية وضرورية لسلامة المجتمع، مما يقتضي انتهاج الفكر الاستراتيجي انطلاقاً من عملية التحليل

الاستراتيجي البيئي لهذه الصناعة وصولا إلى تبني خيارات استراتيجية ناجحة وفعالة تمكن هذه الصناعة من النمو والتوسع والقدرة على المنافسة

3. تعرضه للدور الفعال و الأساسي الذي تلعبه عملية التحليل البيئي في تحديد الخيار والتوجه الاستراتيجي العام لمنشآتنا الدوائية وخصوصاً إذا ما نجحت في استغلال الفرص ونقاط القوة الناتجة عن هذا التحليل بالشكل الأمثل.

وتتلخص أهداف هذا البحث في النقاط التالية:

1. تقديم عرض نظري لمفهوم التحليل البيئي وأهميته وأبعاده المختلفة وطرائقه وأساليبه ومدى إمكانية تطبيقها في الصناعة الدوائية.

2. التعرّف على أهم نقاط الضعف والجوانب السلبية التي تحدّ من قدرة منشآتنا الدوائية على القيام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي ومدى تأثير ذلك على نجاحها في بناء خياراتها الاستراتيجية العامة.

فرضيات البحث :

من خلال الاطّلاع على الأدبيات المتعلقة ببيئة الصناعات الدوائية وإجراء العديد من الزيارات, ومن خلال المسح الميداني لواقع عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية خلصنا إلى صياغات الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين قدرة منشآتنا الدوائية على تحليل محيطها البيئي الداخلي والخارجي, وبين تمكنها من تبني خيارات استراتيجية ناجحة وفاعلة.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين اعتماد عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية, وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

متغيرات البحث: تضمنت الفرضية الاولى أحد عشر متغيراً, في حين تضمنت الفرضية الثانية تسعة متغيرات وهذه المتغيرات واردة وموضحة في القسم العملي من هذا البحث.

منهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي المدعم بالتحليل الكمّي لكافة المعطيات المتوفرة والمتعلقة في عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية وذلك من خلال الاعتماد على الزيارات الميدانية والمراجع والمصادر الموثقة والمقابلات الشخصية للتمكن من تحديد كافة الجوانب المتعلقة بعملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية.

مجتمع البحث:

اقتصر مجتمع الدراسة على بعض المحافظات السورية التي يوجد فيها قسم كبير من منشآت ومصانع الأدوية وهي: دمشق, وحمص وعدد من المنشآت في ريف دمشق والواقعة بالقرب من مدينة دمشق والتي تمكّنا من زيارتها إيماناً من الباحث بانه يشكل مجتمعاً متجانساً ومماثلاً لما هو سائد في بقية المحافظات .

عينة البحث:

شملت عينة الدراسة عدداً من المنشآت العامة والخاصة والتي تم انتقائها بطريقة العينة العشوائية وبلغ عددها (17) منشأة دوائية ، علماً أن عدد المنشآت والمصانع الدوائية في سورية قد وصل إلى (67) منشأة دوائية وفقاً لإحصائيات المكتب المركزي للإحصاء المتوفرة في المجموعة الإحصائية لعام 2010علماً أن بعضها قد أصبح خارج العمل وبالتالي فإن العينة تشكل تقريباً نسبة 25.38% وهي نسبة مقبولة للدراسة وفق قانون تحيد حجم العيّنة بطريقة النسبة المئوية والذي صيغته :

أداة البحث:

تم الاعتماد في الدراسة على :

أ . المسح الأكاديمي للأبحاث والدراسات والكتب ذات الصلة بموضوع البحث والتي من شأنها أن تسهم في إغناء هذه الدراسة بالمعلومات اللازمة.

ب . البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال توزيع قوائم الاستبيان بالإضافة ‘إلى المقابلات الشخصية, فقد تم توزيع (78) استمارة على العاملين في (17) منشأة دوائية بطريقة العينة العشوائية وقد بلغ العائد منها (67) استمارة .

محددات البحث:

1. سرية بعض المعلومات وصعوبة الحصول عليها.
2. عدم اقتناع بعض المسؤولين في منشآتنا الداوائية بأهمية ودور البحث العملي في دفع وتطوير الأداء في منشأتهم.
3. صعوبة التنقل في بعض المناطق.
4. قلّة المراجع والمصادر التي عالجت موضوع تحليل البيئة الدوائية من الناحية الاستراتيجية.

معالجة البيانات:

تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS مما مكّن الباحث من تحليل واختبار الفرضيات بالشكل الأمثل للوصول إلى مجموعة من النتائج والمقترحات الهامة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة بعنوان[2] :

The impact of the Euro- Med Association Agreement on the Syrian pharmaceutical

هذه الدراسة من اعداد مركز الأعمال السوري الأوروبي وقد تطرق البحث في بعض جوانبه الى بيئة وتركيبة الصناعة الدوائية وخصائصها, والعوامل البيئية الخارجية ذات التأثير كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية قد قدم مجموعة

من التوصيات بشأن إصلاح وتطوير الأداء الداخلي في المنشآت الدوائية على صعيد الإنتاج وتحسين الموارد البشرية وسياسات العمل.

2- دراسة بعنوان[3] : تطوير الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة متغيرات البيئة التنافسية: وهو من إعداد الباحثة مديحة رفعت مطاوع وقد ركزت الدراسة على العوامل البيئية التنافسية وأثرها على الصناعة الدوائية في مصر وكيفية تطوير الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة التنافسية للصناعة الدوائية المصرية.

3- دراسة بعنوان[4] :الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة : وهو من إعداد ماجد محمد عبد الله بارحمة وقد ركز البحث على ضرورة أن تقوم منشآت تصنيع الأدوية اليمنية بالعمل على إدراك العلاقة بين حلقات المسار الاستراتيجي للمنشأة وضرورة أن تكون خياراتها الاستراتيجية متوافقة مع نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات وتطرق البحث أيضا" إلى موضوع الميزة التنافسية وعلاقتها بالتحليل البيئي.

4- دراسة بعنوان[5]: العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي: وهي من إعداد محمود علي الروسان وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية للمنشأة بالتطبيق على القطاع المصرفي الأردني وتوصلت إلى ان هناك علاقة بين القيام بعملية التحليل البيئي وإبعاد الميزة التنافسية لمواجهة الظروف التنافسية في القطاع المصرفي الأردني.

الإطار النّظري للبحث :

مفهوم البيئة والتحليل الاستراتيجي للبيئة الدوائية :

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية سواء أكان بالإمكان قياسها أم لا والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة او التي يحتمل أن تؤثر على فاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي, والتي تم إدراكها بواسطة الأدارة أو يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً. [6]

إن وجود منشآت الأعمال يعتمد بالدرجة الأولى على البيئة المحيطة، أما في صناعة الدواء فإن المنشآت الدوائية على وجه التحديد تستمد بقاءها ووجودها من البيئة المحيطة، وهي بيئة تتسم بالشمولية والتعقيد، يعدّ التحليل الاستراتيجي للبيئة الدوائية الآلية التي تستخدم في تقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنشأة الدوائية وخارجها بهدف الوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

ويعرف (Thompson) التحليل الاستراتيجي للبيئة بأنه : (فهم المنشأة لبيئتها الداخلية والخارجية , وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة , واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.) [7]

وبعد أن تقوم المنشأة بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية وما ينتج عنه من تحديد لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فإنها تستطيع أن تولّد مجموعة من البدائل الاستراتيجية بناء" على عملية التحليل الاستراتيجي ومن ثم تقوم بتقويم هذه البدائل واختيار البديل الانسب وصولا" إلى الخيار الاستراتيجي الناجح ,ويعرف الخيار الاستراتيجي بأنه حالة ناتجة عن مقابلة (مواءمة) نقاط قوة وضعف المنشأة مع فرص المنشأة وتهديداتها. [8]

مكونات البيئة الدوائية الخارجية: تعرف البيئة الخارجية على أنها ((مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منشآت الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، ويتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة))[9] , وتقسم البيئة الدوائية الخارجية إلى ثلاثة أقسام:

أولاً . البيئة الدوائية الكلية: وتتضمن المجالات الرئيسية التالية[10] :

1- البيئة الدوائية التكنولوجية: تعد الصناعة الدوائية من الصناعات السباقة في مجال متابعة الاتجاهات التكنولوجية الحديثة, فالعلمية العالية التي تتسم بها الدراسات الدوائية والتي أدّت الى نمو وازدهار الصناعة الدوائية تعود إلى اعتمادها على أحدث التقنيات في مجال تصنيع وإنتاج الأدوية.

2- البيئة الدوائية الاقتصادية: هناك الكثير من الاتجاهات الاقتصادية التي تؤثر على البرامج الإنتاجية والتسويقية في مؤسسات الأعمال. كاتجاهات التضخم وسعر الفائدة وفرص العمالة الجديدة ولهذا يجب على المنشآت الدوائية أن تتعمق في دراسة التغيرات المستمرة للبيئة الاقتصادية.

3- البيئة الدوائية الاجتماعية: إن العادات والتقاليد والأعراف السائدة لا بد وأن تترك بصماتها على الأداء التسويقي للمنشآت الدوائية وعلى صناعة الدواء نفسها، فسلوك المستهلك الدوائي يتأثر إلى حد كبير ببيئته الاجتماعية، فمثلاً هنالك بعض أصناف الأدوية قد تكون رائجة في بعض المجتمعات ومرفوضة في مجتمعات أخرى بحكم الأعراف الدينية والأخلاقية لهذه المجتمعات.

4- البيئة السياسية والقانونية: فالصناعة الدوائية تحتاج إلى مناخ سياسي ملائم لأن الاستثمار في هذه الصناعة يتطلب رأس مال ضخم، كما أن نجاح وازدهار الصناعة الدوائية يتوقف على درجة الاستقرار السياسي في البلد.

ثانياً . بيئة الصناعة الدوائية: تتأثر الصناعة الدوائية بمجموعة من التغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، وكيفية تمويل الصناعة ، ومدى تدخل الحكومة وعدد المنتجين، ودرجة التمايز بين المنتجات وهيكل التكلفة، ومن خواص الصناعة الدوائية أنها صناعة كثيفة التكنولوجيا وراس المال, وتعتمد على التخصص الدقيق والمهارات المكتسبة, بالإضافة الى أنها صناعة تشتد فيها المنافسة وتتمتع بأنظمة توزيع ديناميكية.

ثالثاً . البيئة التنافسية الدوائية: إن البيئة الدوائية والصناعة الدوائية تتطلب الأخذ بالاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، وأنماط قطاعات الأسواق الدوائية والقوة الشرائية للمرضى، والموردين، ومدى الالتزام بالتطور والابتكار في المنتجات الدوائية الجديدة، ويفيد تحليل البيئة التنافسية الدوائية في معرفة المنافسين الحاليين والمرتقبين للمنشأة الدوائية و معرفة نقاط قوتهم وضعفهم والأهداف والاستراتيجيات التي يتبعونها.

البيئة الدوائية الداخلية: تعرّف البيئة الداخلية بأنها مجموعة العوامل التي يمكن السيطرة عليها نسبياً وتعود للمنشأة ذاتها وتتعلق بشكل رئيسي بالمزيج التسويقي للمنشأة والأهداف التنظيمية والمصادر المالية والطاقات الإنتاجية والموارد البشرية والقدرة على التطوير والابتكار[11] , وتنطوي البيئة الداخلية على دراسة وتقييم جوانب الأداء الداخلي للمنشأة الدوائية مثل أنشطة الإنتاج كحجم الإنتاج الدوائي والرقابة على جودة المنتجات الدوائية و الآلات والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة في صناعة الأدوية....إلخ, وأنشطة التسويق والمبيعات كحجم السوق الدوائية وسياسات المزيج التسويقي, وأنشطة الأفراد والتمويل والشراء والتخزين , وأنشطة المعلومات والفلسفة الإدارية للمنظمة الدوائية.

أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الدوائية:

يتوقف نجاح المنشأة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة وقدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات , والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ومدى تأثير كل منها[12] , وعليه فمن خلال تحليل البيئة الخارجية تستطيع المنشآت الدوائية تحديد أهم الفرص التي يمكن استثمارها والمخاطر والتهديدات التي تواجهها مما يساعدها في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها, والموارد المتاحة والنطاق والمجال المتاح أمامها و من خلال تحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية يتم اكتشاف ومعرفة نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها كل

عامل من العوامل الداخلية بما يساعد مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأمثل.

مراحل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

يمكن إيجاز عملية التحليل البيئي بالمراحل التالية:

اولا": جمع المعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية:

1- البيئة الخارجية: كالمعلومات عن العناصر الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والصناعية والتنافسية. 2- البيئة الداخلية: كالمعلومات عن الإنتاج والتسويق وأنظمة المعلومات والموارد البشرية والفلسفة الإدارية للمشروع [13] .

ثانيا": اكتشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف :

الفرص والتهديدات:

تعرف الفرص بأنها ظرف رئيسي ملائم جدا" موجود في بيئة المنشأة [14] , وتعرف التهديدات بأنها ظرف رئيسي غير ملائم أبدا" موجود في بيئة المنشأة .[15] إن أبسط الطرق لاكتشاف الفرص والتهديدات هي استعراض المعلومات التي يتم جمعها في الخطوة السابقة ثم مناقشتها بواسطة المدراء المعنيين, حيث يترتب على المدراء دراسة العناصر السابقة وذلك من حيث تأثيرها على الحالة التنافسية للصناعة فمن خلال دراسة العناصر السابقة واتجاهاتها في الماضي والحاضر والمستقبل يتاح للمدراء إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المحيطة .

- **نقاط القوة والضعف:** تعرف نقاط القوة بأنها الصفات أو المؤهلات المتميزة التي تمتلكها المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم, وتعرف نقاط الضعف بأنها ((نقاط تمنع المنشأة من تحقيق الميزة التنافسية))[16] ومن طرق اكتشاف نقاط القوة والضعف استخدام أسلوب العصف الذهني حيث تعقد اجتماعات يحضرها المديرون المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمشروع ومن المناقشات الحامية والهجوم على المنظمة وعملها يتم اكتشاف نقاط الضعف ويتم من الدفاع الناجم اكتشاف نقاط القوة.

ثالثا": تحليل الفرص والتهديدات / نقاط القوة والضعف: بعد أن يتم تحليل وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتحليل وتقييم الأداء الداخلي وتحديد نقاط القوة والضعف يمكن استخدام النموذج التالي للتحليل والذي يطلق عليه النموذج المزدوج للبيئة والأداء أو النموذج الرباعي أو يطلق عليه بالإنكليزية SWOT وهو اختصار لأربع كلمات أساسية نقاط القوة . نقاط الضعف . الفرص . التهديدات ويقدم تحليل SWOT أربعة تفاعلات بين كل من الفرص والتهديدات وبين كل من نقاط القوة والضعف ويعبر عنها على الشكل التالي : [17]

التفاعل الأول S/O : وهذه المجموعة تبين نقاط قوة المنشأة وفرصها فمن حيث الأساس والجوهر يجب أن تسعى المنشأة إلى تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة مما يجعل المنشأة تتبع خياراً استراتيجياً ذا توجه النمو أو خيار استراتيجي هجومي للحصول على أفضل موقع في السوق.

التفاعل الثاني: S/T : هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنشأة مع وجود تهديدات, فمن حيث الأساس يجب على المنشأة أن تتبع خياراً استراتيجياً يقوم على استخدام نقاط قوتها من أجل مواجهة أو تقليل التهديدات.

التفاعل الثالث: W/O : هذه المجموعة تبين وجود نقاط ضعف مع وجود فرص سانحة وعلى المنشأة أن تسعى للسيطرة على نقاط ضعفها وتقليلها من أجل استغلال الفرص المتاحة أمامها.

التفاعل الرابع: W/T : وهذه المجموعة تعد أكثر الأوضاع سوءاً من حيث تبين نقاط ضعف المنشأة بالإضافة إلى وجود تهديدات خارجية ومن هنا على المنشأة انتهاج خيار استراتيجي دفاعي للتقليل من نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية.

التحليل البيئي والميزة التنافسية :

ان بناء القدرة التنافسية للمنظمة تتحدد بثلاثة عوامل أساسية[18]:

1- الموارد المتاحة والإمكانات المتوفرة والتي يبيّنها تقييم الأداء الداخلي.

2- السياسات والنظم والمهارات.

3- الممارسات الفعالة لإدارة المنشأة وموظفيها.

فالمنشأة التي لا تمتلك مجموعة من السياسات والنظم الملائمة من جانب , ولا تمتلك المهارات والممارسات الادارية والتنفيذية الصحية من جانب آخر , لن تتكمن من الاستخدام الصحيح للموارد والإمكانات ولن تكون قادرة على الوفاء والاستجابة لاحتياجات العملاء وطموحاتهم وفي هذه الحالة لن تكون قادرة على الاستفادة من عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وما يتم التوصل له من فرص وتهديدات وبالتالي لن تمتلك القدرة الذاتية التي تحقق لها الميزة التنافسية.

أبعاد الميزة التنافسية لمنشآت الصناعات الدوائية:

لكي تتمكن المنشآت الدوائية من أن تبقى بالصدارة, وأن تحقق التفوق على منافسيها يجب ان تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية ويمكن إيجاز أربعة أبعاد للميزة التنافسية وهي: (التكلفة و الجودة والمرونة والتسليم).[19] وبالتطبيق على الصناعة الدوائية يمكن إيجاز ما يلي:

1- التكلفة: ويقصد بها قدرة المنشأة الدوائية على إنتاج وتوزيع منتجاتها الدوائية بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بغيرها من المنافسين في الصناعة الدوائية.

2-الجودة: انعكاساً لحالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الثقافي والاجتماعي والتكنولوجي فيها, أصبح المريض وواصف الدواء يسعيان للحصول على منتجات دوائية عالية الجودة اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة والمنفعة ويتحقق بعد الجودة من خلال جودة التصميم, جودة المطابقة, جودة الخدمة.

3-المرونة: جاء هذا البعد نتيجة لحالة الإبداع والتطور التكنولوجي وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة الدوائية وعكستها تعقيدات الحياة الصحية ويقصد بالمرونة قدرة المنشأة الدوائية على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق الدوائية سواء انتاجيا" او تكنولوجيا" أو من حيث المزيج التسويقي المقدم .

4- التسليم : نتيجة لتزايد انواع الأمراض في الزمن المعاصر, ونظراً لدقة وحساسية موضوع الحالة الصحية عند الانسان فقد أصبح عامل الوقت ذا أهمية كبيرة ففي جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها, وعليه فان العديد من المنشآت الدوائية بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون.

النتائج والمناقشة :

معالجة البيانات وترميزها : تمت دراسة مجموعة من أسئلة الاستبيان التي من المحتمل أن تجيب على فرضيات وتساؤلات مشكلة البحث وكانت المتغيرات الآتية :

أ- البيانات التعريفية أو الشخصية لوحدات المعاينة(المتغيرات المستقلة) والتي تتعلق بما يلي

1- المؤهل العلمي

2 - الخبرة الوظيفية

ب – مجموعة من المتغيرات التي تعبّر عن أسئلة الاستبيان ضمن محورين وتجيب هذه الأسئلة على فرضيات الدراسة

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالجزء العملي لهذه الدراسة على استمارة الاستبيان باعتبارها أداة رئيسية للدراسة، وهي تمثل أسلوباً لجمع البيانات اللازمة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف هذه الدراسة التطبيقية ، وقد تضمنت هذه الاستمارة 20 سؤالاً جرى تطويرها على مقياس ليكرت للاتّجاهات ذي الأوزان الخمسة، وهو الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة، كما في الجدول الآتي :

جدول (1) يبيّن درجات المقياس المعتمدة في الدراسة

المعيار	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مع ملاحظة تغير هذه القيم في حالة السلبية للمتغير الواحد, وتتألف استمارة الاستبيان من محورين:

. المحور الأول : ويعكس مكونات الفرضية الأولى ويتكون من(إحدى عشرة) فقرة

المحور الثاني : ويعكس مكونات الفرضية الثانية ويضم (تسع) فقرات.

الثبات بدلالة الاتساق الداخلي

اعتمد الباحث في استخراج الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة على العينة ، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة ،بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ (صفر– واحد) وكلما اقتربت من الواحد عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس وقد وجد الباحث الآتي :

جدول (2) يبين درجات المقياس المعتمدة في الدراسة

المحور	معامل كورنباخ
المحور الأول	0.72
المحور الثاني	0.68

يلاحظ الجدول السابق رقم (2) أن معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لكل مقاييس متغيرات الدراسة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية(0.05) ، وأن قيمتها اختلفت من متغير لآخر، وبالتالي فقد أعطت مؤشرات جيدة ومطمئنة يمكن الوثوق بها حيث كانت للمحور الأول 72% و المحور الثاني 68% وهذا مؤشر جيد على ثبات مقاييس أو متغيرات الدراسة.

دراسة خصائص العيّنة: سيتم التركيز في هذا الجانب على أهم الخصائص ذات الصلة والتأثير على هذه الدراسة وهي

الخبرة الوظيفية والشهادة العلمية 1- توزع عيّنة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

الجدول رقم (3) توزع بيانات العينة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المقربة
1-5 سنوات	3	4.4
6-10 سنوات	18	26.9
11-15 سنة	39	58.2
15 وما فوق	7	10.5
المجموع	67	100

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن اغلب العاملين المستقصى عليهم تتراوح خبرتهم الوظيفية بين 11-15 سنة, حيث شكلت نسبتهم 58.2 %.

2- توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية :

الجدول رقم (4) توزع بيانات العينة حسب الشهادة العلمية

الشهادة العلمية	التكرار	النسبة المقربة
معهد وما دون	12	17.9
شهادة جامعية	50	74.6
دراسات عليا	5	7.5
المجموع	67	100

كما نلاحظ من الجدول رقم (4) ان نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية قد بلغت 74.6% , مما يعني أن النسبة العظمى من العاملين المستقصى عليهم يحملون الشهادة الجامعية , وبالتالي يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز هذه الدراسة.

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة :

الدراسة الوصفية للمحور الأول:

جدول (5) التوزع النسبي لفقرات الفرضية الأولى

		العدد	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري
السؤال الأول: يوجد لديكم كادر إداري متخصص في مجال الإدارة الاستراتيجية مهمته تدريب العناصر على القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.	موافق بشدة	1	1.5	3.54	.893
	موافق	12	17.9		
	حيادي	7	10.4		
	غير موافق	44	65.7		
	غير موافق بشدة	3	4.5		
السؤال الثاني: تركز منشأتكم في تقييم جوانب الأداء الداخلي على تقييم أنشطة الإنتاج.	غير موافق بشدة	1	1.5	3.96	.944
	غير موافق	7	10.4		
	حيادي	4	6.0		
	موافق	37	55.2		
	موافق بشدة	18	26.9		
السؤال الثالث: تركز منشأتكم في تقييم جوانب الأداء الداخلي على تقييم أنشطة التسويق.	غير موافق بشدة	2	3.0	4.03	.953
	غير موافق	5	7.5		
	حيادي	2	3.0		
	موافق	38	56.7		
	موافق بشدة	20	29.9		
السؤال الرابع: تركز منشأتكم في تقييم جوانب الأداء الداخلي على تقييم أنشطة التمويل.	غير موافق بشدة	2	3.0	4.03	.937
	غير موافق	4	6.0		
	حيادي	4	6.0		
	موافق	37	55.2		
	موافق بشدة	20	29.9		
السؤال الخامس: تركز منشأتكم في تقييم جوانب الأداء الداخلي على أنظمة المعلومات الادارية.	موافق بشدة	6	9.0	3.45	1.184
	موافق	12	17.9		
	حيادي	3	4.5		
	غير موافق	38	56.7		
	غير موافق بشدة	8	11.9		
السؤال السادس: تركز منشأتكم في تقييم جوانب الأداء الداخلي على السياسات الإدارية.	موافق بشدة	8	11.9	3.33	1.260
	موافق	13	19.4		
	حيادي	3	4.5		
	غير موافق	35	52.2		
	غير موافق بشدة	8	11.9		

من خلال الجدول رقم (5) نجد أن النسبة العظمى من الإجابات على السؤال الأول كانت 65.7% باتجاه غير موافق يضاف اليها نسبة 4.5% باتجاه غير موافق بشدة وبمتوسط إجابات 3.54 باتجاه عدم الموافقة بينما في السؤال

الثاني كانت النسبة العظمى 55.2% باتجاه موافق يضاف إليها نسبة 26.9% باتجاه موافق بشدة وبمتوسط إجابات 3.96 باتجاه الموافقة وفي السؤال الثالث كانت النسبة العظمى 56.7% باتجاه موافق يضاف إليها نسبة 29.9% باتجاه موافق بشدة وبمتوسط إجابات 4.03 باتجاه الموافقة, وفي السؤال الرابع كانت 55.2% باتجاه موافق يضاف اليها نسبة 29.9% باتجاه موافق بشدة وبمتوسط إجابات 4.03 باتجاه الموافقة , وفي السؤال الخامس كانت 56.7% باتجاه غير موافق يضاف إليها نسبة 11.9% باتجاه غير موافق بشدة وبمتوسط إجابات 3.45 باتجاه عدم الموافقة, وفي السؤال السادس كانت52.2% باتجاه غير موافق يضاف اليها نسبة 11.9% باتجاه غير موافق بشدة وبمتوسط إجابات 3.33 باتجاه عدم الموافقة.

تابع للجدول رقم (5) التوزع النسبي لفقرات الفرضية الأولى

		العدد	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري
السؤال السابع: تعتمد منشأتكم في دراسة وتحليل البيئة الخارجية على المعلومات الواردة من الوزارات.	غير موافق بشدة	6	9.0	3.66	1.250
	غير موافق	10	14.9		
	حيادي	1	1.5		
	موافق	34	50.7		
	موافق بشدة	16	23.9		
السؤال الثامن: تعتمد منشأتكم في دراسة وتحليل البيئة الخارجية على المعلومات الواردة من غرف التجارة.	غير موافق بشدة	6	9.0	3.69	1.209
	غير موافق	8	11.9		
	حيادي	2	3.0		
	موافق	36	53.7		
	موافق بشدة	15	22.4		
السؤال التاسع: للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية , تركز منشأتكم على المجلات العلمية .	موافق بشدة	11	16.4	3.36	1.400
	موافق	11	16.4		
	حيادي	1	1.5		
	غير موافق	31	46.3		
	غير موافق بشدة	13	19.4		
السؤال العاشر: للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية , تركز منشأتكم على المجلات الاقتصادية.	موافق بشدة	10	14.9	3.40	1.371
	موافق	11	16.4		
	حيادي	1	1.5		
	غير موافق	32	47.8		
	غير موافق بشدة	13	19.4		
السؤال الحادي عشر: للحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية , تركز منشأتكم على مراكز البحث العلمي.	موافق بشدة	8	11.9	3.52	1.341
	موافق	11	16.4		
	حيادي	2	3.0		
	غير موافق	30	44.8		
	غير موافق بشدة	16	23.9		

من خلال الجدول السابق نجد ان النسبة العظمى من الإجابات قد شكلت في السؤال السابع 50.7% باتجاه موافق يضاف إليها نسبة 23.9% باتجاه موافق بشدة وبمتوسط إجابات 3.66 باتجاه الموافقة, وفي السؤال الثامن كانت53.7% باتجاه موافق يضاف إليها 22.4% باتجاه موافق بشدة وبمتوسط اجابات 3.69 باتجاه الموافقة, وفي

السؤال التاسع كانت 46.3% باتجاه غير موافق يضاف إليها نسبة19.4% باتجاه غير موافق بشدة وبمتوسط إجابات 3.36 باتجاه عدم الموافقة, وفي السؤال العاشر كانت 47.8% باتجاه غير موافق يضاف اليها نسبة 19.4% باتجاه غير موافق بشدة وبمتوسط إجابات 3.40 باتجاه عدم الموافقة, وفي السؤال الحادي عشر كانت 44.8% باتجاه غير موافق يضاف إليها نسبة 23.9% باتجاه غير موافق بشدة وبمتوسط إجابات 3.52 باتجاه عدم الموافقة.

ترتيب أهمية المتغيرات المتعلقة بالمحور الاول من حيث متوسطات الاجابة :

من خلال الجدول رقم (5) نجد أن متغير السؤال الثالث والرابع هي الأكثر اهتماما لدى منشأتنا الدوائية حيث المتوسط باتجاه الموافقة هنا 4.03 , يليه متغير السؤال الثاني حيث المتوسط 3.96 باتجاه الموافقة, يليه متغير السؤال الثامن بمتوسط 3.69 باتجاه الموافقة , يليه متغير السؤال السابع بمتوسط 3.66 باتجاه الموافقة, يليه متغير السؤال الأول حيث تقل الأهمية وبمتوسط 3.54 باتجاه عدم الموافقة , يليه متغير السؤال الحادي عشر بمتوسط 3.52 باتجاه عدم الموافقة, يليه متغير السؤال الخامس بمتوسط3.45 باتجاه عدم الموافقة، يليه متغير السؤال العاشر بمتوسط 3.40 باتجاه عدم الموافقة , يليه متغير السؤال التاسع بمتوسط 3.36 باتجاه عدم الموافقة, بينما نجد متغير السؤال السادس هو الأقل أهمية بمتوسط 3.33 وهنا باتجاه عدم الموافقة كونه سلبي الإجابة.

الدراسة الوصفية للمحور الثاني :

جدول (6) التوزع النسبي لفقرات الفرضية الثانية

		العدد	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري
السؤال الثاني عشر: يوجد لديكم كادر إداري متخصص في مجال الإدارة الاستراتيجية مهمته تدريب العناصر على القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية؟	موافق بشدة	12	17.9	3.30	1.26
	موافق	4	6.0		
	حيادي	8	11.9		
	غير موافق	38	56.7		
	غير موافق بشدة	5	7.5		
السؤال الثالث عشر: للحصول على المعلومات عن البيئة التنافسية تركز منشأتكم بشكل أساسي على الموزعين.؟	غير موافق بشدة	2	3.0	3.75	1.17
	غير موافق	14	20.9		
	حيادي	2	3.0		
	موافق	30	44.8		
	موافق بشدة	19	28.4		
السؤال الرابع عشر: للحصول على المعلومات عن البيئة التنافسية تركز منشأتكم بشكل أساسي على مندوبي المبيعات.؟	غير موافق بشدة	2	3.0	3.73	1.16
	غير موافق	14	20.9		
	حيادي	2	3.0		
	موافق	31	46.3		
	موافق بشدة	18	26.9		
السؤال الخامس عشر: تتم عملية مراقبة وتحليل البيئة التنافسية لديكم بشكل دوري؟	غير موافق بشدة	5	7.5	3.58	1.24
	غير موافق	13	19.4		
	حيادي	2	3.0		

		47.8	32	موافق	
		22.4	15	موافق بشدة	
1.042	4.37	3.0	2	غير موافق بشدة	السؤال السادس عشر: لتحقيق الميزة التنافسية تركز منشأتكم في دراسة وتحليل البيئة التنافسية على عامل التكلفة لدى المنافسين؟
		7.5	5	غير موافق	
		1.5	1	حيادي	
		25.4	17	موافق	
		62.7	42	موافق بشدة	
.954	4.40	1.5	1	غير موافق بشدة	السؤال السابع عشر: تحقيق الميزة التنافسية تركز منشأتكم في دراسة وتحليل البيئة التنافسية على عامل الجودة لدى المنافسين؟
		7.5	5	غير موافق	
		1.5	1	حيادي	
		28.4	19	موافق	
		61.2	41	موافق بشدة	
1.211	3.33	11.9	8	موافق بشدة	السؤال الثامن عشر: لتحقيق الميزة التنافسية تركز منشأتكم في دراسة وتحليل البيئة التنافسية على مرونة المنافسين في الانتاج؟
		17.9	12	موافق	
		3.0	2	حيادي	
		59.7	40	غير موافق	
		7.5	5	غير موافق بشدة	
1.087	3.30	9.0	6	موافق بشدة	السؤال التاسع عشر: لتحقيق الميزة التنافسية تركز منشأتكم في دراسة وتحليل البيئة التنافسية على مرونة المنافسين في المزيج التسويقي؟
		16.4	11	موافق	
		14.9	10	حيادي	
		55.2	37	غير موافق	
		4.5	3	غير موافق بشدة	
1.248	3.52	11.9	8	موافق بشدة	السؤال العشرون: لتحقيق الميزة التنافسية تركز منشأتكم في دراسة وتحليل البيئة التنافسية على سرعة المنافسين في التسليم.
		11.9	8	موافق	
		4.5	3	حيادي	
		55.2	37	غير موافق	
		16.4	11	غير موافق بشدة	

من خلال الجدول (6) نجد أن النسبة العظمى من الإجابات قد شكلت في السؤال الثاني عشر 56.7% باتجاه غير موافق يضاف اليها نسبة 7.5% باتجاه غير موافق بشدة وبمتوسط إجابات 3.30 باتجاه عدم الموافقة, بينما كانت في السؤال الثالث عشر 44.8% باتجاه موافق يضاف إليها نسبة 28.4% باتجاه موافق بشدة وبمتوسط 3.75 باتجاه الموافقة وفي السؤال الرابع عشر كانت 46.3% باتجاه موافق يضاف إليها نسبة 26.9% باتجاه موافق بشدة وبمتوسط 3.73 باتجاه الموافقة, وفي السؤال الخامس عشر كانت 47.8% باتجاه موافق يضاف إليها نسبة 22.4% باتجاه موافق بشدة بمتوسط 3.58 باتجاه الموافقة, وفي السؤال السادس عشر كانت 62.7% باتجاه موافق بشدة يضاف إليها نسبة 25.4% باتجاه موافق وبمتوسط إجابات 4.37 باتجاه الموافقة, وفي السؤال السابع عشر كانت 61.2% باتجاه موافق بشدة يضاف اليها نسبة 28.4% باتجاه موافق وبمتوسط اجابات 4.40 باتجاه الموافقة , وفي السؤال الثامن

عشر كانت 59.7% باتجاه غير موافق يضاف إليها نسبة 7.5% باتجاه غير موافق بشدة وبمتوسط 3.33 باتجاه عدم الموافقة , وفي السؤال التاسع عشر كانت 55.2% باتجاه غير موافق يضاف إليها 4.5% باتجاه غير موافق بشدة وبمتوسط إجابات 3.30 باتجاه عدم الموافقة, وفي السؤال العشرين كانت55.2% باتجاه غير موافق يضاف إليها نسبة 16.4% باتجاه غير موافق بشدة وبمتوسط 3.52 باتجاه عدم الموافقة.

أهمية المتغيرات المتعلقة بالمحمر الثاني من حيث متوسط الاجابات:

من خلال الجدول رقم (6) نجد أن متغير السؤال السابع عشر هو الأكثر اهتماما لدى منشأتنا الدوائية حيث المتوسط هنا 4.40 باتجاه الموافقة , يليه متغير السؤال السادس عشر حيث المتوسط 4.37 باتجاه الموافقة, يليه متغير السؤال الثالث عشر حيث المتوسط 3.75 باتجاه الموافقة , يليه متغير السؤال الرابع عشر حيث المتوسط 3.73 باتجاه الموافقة , يليه متغير السؤال الخامس عشر حيث المتوسط 3.58 باتجاه الموافقة , وتنخفض الاهمية في متغير السؤال العشرين حيث المتوسط 3.52 باتجاه عدم الموافقة , يليه متغير السؤال الثامن عشر حيث المتوسط 3.33 باتجاه عدم الموافقة, بينما نجد أن متغير السؤال الثاني عشر والتاسع عشر هو الأقل أهمية حيث المتوسط 3.30 باتجاه عدم الموافقة.

دراسة الفرضيات:

دراسة الفرضية الاولى:

فرضية العدم : لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين قدرة منشآتنا الدوائية على تحليل محيطها البيئي الداخلي والخارجي, وبين تمكنها من تبني خيارات استراتيجية ناجحة وفاعلة .

الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين قدرة منشآتنا الدوائية على تحليل محيطها البيئي الداخلي والخارجي, وبين تمكنها من تبني خيارات استراتيجية ناجحة وفاعلة .

الإحصاء الوصفي الكلي لمتغيرات الفرضية الاولى

الفرضية الاولى	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف المعياري
قدرة منشآتنا الدوائية على تحليل محيطها البيئي الداخلي والخارجي	67	3.632	.445	.054

tاختبار فرضية الاولى

الفرضية الاولى	Test Value = 3				
	قيمة t	درجة الحرية	معنوية الدلالة الحسابية	الاختلاف في المتوسط	الاختلاف عند مستوى ثقة 95 %
					المنخفض / المرتفع
قدرة منشآتنا الدوائية على تحليل محيطها البيئي الداخلي والخارجي	11.618	66	.000	.632	.524 / .741

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة t=11.618 وهي قيمة كبيرة تقابلها معنوية دلالة حسابية sig=0.000 أصغر من مستوى الدلالة القياسي sig=0.05 ومتوسط إجابات 3.632 بانحراف معياري 0.445 إذا نرفض فرضية

العدم ونقبل البديلة أي هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين قدرة منشآتنا الدوائية على تحليل محيطها البيئي الداخلي والخارجي, وبين تمكنها من تبني خيارات استراتيجية ناجحة وفاعلة .

دراسة الفرضية الثانية :

فرضية العدم : لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اعتماد عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية, وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة : يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اعتماد عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية, وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

الإحصاء الوصفي الكلي لمتغيرات الفرضية الثانية

الفرضية الثانية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف المعياري
	67	3.698	.553	.068

اختبار فرضية الثانية t

الفرضية الثانية	Test Value = 3				
	قيمة t	درجة الحرية	معنوية الدلالة الحسابية	الاختلاف في المتوسط	الاختلاف عند مستوى ثقة 95 %
					المنخفض / المرتفع
اعتماد عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية	10.338	66	.000	.698	.563 / .833

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة t=10.338 وهي قيمة كبيرة تقابلها معنوية دلالة حسابية sig=0.000 أصغر من مستوى الدلالة القياسي sig=0.05 ومتوسط إجابات 3.698 بانحراف معياري 0.553 إذا نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة أي هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين اعتماد عملية التحليل البيئي في منشآتنا الدوائية, وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: من خلال اختبار الفرضيات وتحليل الإجابات على الأسئلة المتعلقة بها, فقد خلصنا إلى الاستنتاجات الآتية:

1- تفتقر منشآت الصناعة الدوائية السورية إلى وجود كادر إداري متخصص لديه الفهم الكافي والواضح لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية, ودوره الأساسي في بناء الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية.

2- تركز معظم المنشآت الدوائية السورية في دراسة وتقييم العوامل الداخلية لديها على بعض الأنشطة كالإنتاج والتسويق والتمويل وتهمل عوامل أخرى في غاية الأهمية كأنظمة المعلومات الإدارية والسياسات الإدارية لإدارة المنشأة وموظفيها مما يعني عدم قدرتها على الإحاطة الكافية بجوانب الأداء الداخلي وعدم تمكنها من الاستخدام الأمثل لنقاط القوة والضعف لديها في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وهذا ما يؤثر سلبا" على عملية صنع الخيار الاستراتيجي لديها.

3- لا تعير منشآت الصناعة الدوائية السورية الاهتمام الكافي لعملية التحليل البيئي الخارجي وما يمثله من فرص وتهديدات حيث أظهرت نتائج التحليل أن منشآت الصناعة الدوائية السورية تعتمد في دراسة وتقييم البيئة الخارجية على المعلومات الواردة من الوزارات وغرف التجارة والموزعين ومندوبي المبيعات وتهمل مصادر أخرى في غاية الاهمية كالمجلات العلمية والمجلات الاقتصادية ومراكز البحث العلمي , مما يعني وجود مواقع خلل و ضعف في قدرتها على اكتشاف الفرص والتهديدات وبالتالي عدم قدرتها على تبني الخيار الاستراتيجي الناجح والفعال .

4- لا يمكن اعتماد أنشطة التحليل البيئي المعتمدة في منشآتنا الدوائية كمعيار لتحقيق الميزة التنافسية للأسباب الآتية:

-أظهرت النتائج أن منشآت الصناعة الدوائية السورية لا تمتلك كادر متخصص بدراسة وتحليل البيئة التنافسية وأنها تركز بشكل أساسي على المعلومات الواردة في هذا المجال من الموزعين ومندوبي المبيعات وغرف التجارة والوزارات, علما" أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب وجود كادر أو نظام متخصص ومتعمق بجمع المعلومات عن المنافسين وظروفهم ونقاط قوتهم وضعفهم واهدافهم وتوجهاتهم الاستراتيجية , وعدم الاكتفاء بالمعلومات الواردة من الموزعين ومندوبي المبيعات والوزارات وغرف التجارة.

-ان عملية مراقبة وتحليل البيئة في منشآتنا الدوائية ليست مستمرة وانما تتم بشكل دوري علما" ان البيئة الدوائية سريعة التغير والتطور وتحقيق الميزة التنافسية يتطلب المراقبة والتحليل المستمر للبيئة الدوائية الداخلية والخارجية.

- تركز معظم المنشآت الدوائية السورية في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية على دراسة وتحليل بعدي التكلفة والجودة لدى المنافسين وتهمل دراسة وتحليل بعدين آخرين هامين من أبعاد الميزة التنافسية وهما عاملي المرونة والسرعة في التسليم وهذا يؤثر سلبا" على قدراتها التنافسية ويحول من تحقيق الميزة التنافسية لها.

-لا تركز منشآتنا الدوائية في تقييم جوانب الأداء الداخلي على تقييم وتطوير السياسات والنظم الادارية اللازمة في حين تشير الدراسات النظرية والأكاديمية إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تقييماً وتطويراً هكذا سياسات ونظم وممارسات بغية استخدام وتوجيه الموارد والامكانات و نقاط القوة التي يتم اكتشافها نحو استغلال الفرص الخارجية بما يمكن من تحقيق الميزة التنافسية .

التوصيات :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد خلصنا إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في تقديم الحلول المناسبة للعديد من المشكلات التي تواجه عملية التحليل البيئي في منشأتنا الدوائية، و هي:

1-ضرورة أن تنتهج المنشآت الدوائية السورية الفكر الاستراتيجي من خلال التركيز على زيادة إدراك المديرين في المنشآت الدوائية السورية بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية المعاصرة وتطبيقاتها وذلك من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية بما يمكنهم من زيادة مهاراتهم وقدراتهم على تحليل هذه المتغيرات وفهمها واستيعابها والاستجابة لها بالطريقة الملائمة وفقاً لإمكانيات الشركة.

2-ضرورة أن تقوم المنشآت الدوائية السورية بدراسة وتقييم جوانب الأداء الداخلي لديها بشكل كافي وأكثر عمقا" من خلال دراسة وتقييم كافة الأنشطة الداخلية لديها بما فيها انظمة المعلومات والسياسات الادارية لكي تتمكن من اكتشاف نقاط قوتها وضعفها بالشكل الأمثل الذي يمكنها من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وصولا" إلى الخيار الاستراتيجي الناجح والفعال الذي يحقق الميزة التنافسية لها.

3- لكي تتمكن منشآتنا الدوائية من صنع وتبني الخيار الاستراتيجي الناجح والفعال عليها أن تولي الاهتمام الكافي بعملية التحليل البيئي الخارجي, وما يمثله من فرص وتهديدات بما يمكنها من اكتشاف الفرص واستغلالها واكتشاف التهديدات ومواجهتها ويتحقق ذلك من خلال:

-العمل على امتلاك كادر إداري متخصص مهمته جمع ودراسة وتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية.

-أن تعتمد في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية على بعض المصادر الهامة كالمجلات العلمية والاقتصادية ومراكز البحث العلمي واساتذة الاقتصاد وعدم الاكتفاء بالمعلومات الواردة من الوزارات وغرف التجارة.

4-ضرورة ان تسعى منشآتنا الدوائية الى امتلاك الميزة التنافسية من خلال:

-مراقبة وتقييم وتحليل البيئة الدوائية بشكل دائم ومستمر كونها بيئة سريعة التغير والتطور.

-ضرورة أن تسعى منشآتنا الدوائية إلى التعمق في دراسة وتحليل البيئة التنافسية من خلال امتلاك كادر متخصص مهمته جمع المعلومات عن المنافسين وعددهم وظروفهم ونقاط قوتهم وضعفهم وأهدافهم وتوجهاتهم الاستراتيجية , وعدم الاكتفاء بالمعلومات الواردة من الموزعين ومندوبي المبيعات.

- لكي تتمكن منشآتنا الدوائية من تحقيق الميزة التنافسية, عليها أن تركز وتتعمق في دراسة كافة أبعاد الميزة التنافسية بما فيه بعدي المرونة وسرعة التسليم لدى المنافسين وعدم الاكتفاء بدراسة وتحليل بعدي التكلفة والجودة.

المراجع:

1- المرسي , جمال الدين محمد ؛ وآخرون, *التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية*. الدار الجامعية, الإسكندرية, 2007, 151.

2- Syrian European Business Center. *the impact of the euro – med association agreement on the Syrian pharmaceutical sector*. Damascus , July, 2003, 10-60

3- مطاوع , مديحة رفعت . *تطوير الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة متغيرات البيئة التنافسية* . مصر, جامعة عين الشمس ، كلية التجارة, 2000, 94-100 .

4- بارحمة , ماجد . *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة* . اليمن, جامعة عدن, 2007, 1-20.

5- الروسان , محمود علي . *العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي* . مجلة الإدارة والاقتصاد . جامعة اربد , عمان, العدد الثالث والستون , 2006, 138-154.

6- السكارنة, بلال خلف, *التخطيط الاستراتيجي* . الطبعة الاولى, دار المسيرة للنشر, عمان, , 2010, 192 .

7-Tompson, John, L. *Strategic Management*, 3rd ed., International Thomson Publishing CO.U.K., 1997,32.

8- الصيرفي, محمد , *الادارة الاستراتيجية* . دار الوفاء للطباعة للنشر, الاسكندرية , 2008, 292

9- بني حمدان, خالد ؛ ادريس, وائل محمد, *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي* . دار اليازوري العلمية, عمان , 2007-90.

10- العلاق, بشير ؛ العبدلي, قحطان , *التسويق الصيدلاني* . دار اليازوري العلمية, عمان , 1998, 51- 59 .

11- الخير, طارق ؛ وآخرون, *مبادئ الادارة 2*. منشورات جامعة دمشق , مكتبة كلية الاقتصاد , , 2004, 108.

12- المغربي, عبد الحميد , *الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن*. المكتبة العصرية, المنصورة, 2006, 80-106.

13- ماهر, احمد, *الادارة الاستراتيجية* . الطبعة الرابعة, الدار الجامعية , الاسكندرية , 2007, 145-199.

14- PERARCE , I , JOHN, A , Richard, B. *Competitive Strategy: formulation, implementation and control* . 5th ed , Irwin inc, 13 oston , 1994 ,175.

15- PEARCE , I , JOHN , A , ROBINSON, J. *Strategic Management : Formulation, implementation and control* . 6th ed., Irwin/ McGraw – hill, 1997,171.

16- طه, طارق , *ادارة التسويق*. دار الفكر الجامعي , الإسكندرية , 2008, 316.

17- بني حمدان ,خالد ؛ ادريس, وائل محمد, *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي* . دار اليازوري العلمية , عمان , 2007-113.

18- ابو بكر, محمود؛ النعيم فهد العبد الله , *الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير في المؤسسات المعاصرة* . الدار الجامعية, الاسكندرية ,2008 , 371.

19- البكري , ثامر , *استراتيجيات التسويق* . الطبعة الاولى, دار جهينة للنشر والتوزيع , بغداد , 2007 , 217.