

رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية  
على قطاع صناعة الأدوية الأردني

إعداد

محمد فوزي علي العتوم

المشرف

الأستاذ الدكتور

كامل المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال/ كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

مايو/ 2009

## تفويض

أنا محمد فوزي علي عتوم أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم:

التاريخ:

التوقيع:

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني "

وأجيزت بتاريخ / / 2009

### التوقيع

رئيساً ومشرفاً:  
عضواً:  
عضواً:  
عضواً خارجياً:

### أعضاء لجنة المناقشة

1. الأستاذ الدكتور:
2. الأستاذ الدكتور:
3. الدكتور:
4. الدكتور:

## شكر وتقدير

بعد أن وفقني الله بإكمال هذه الدراسة، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى صاحب البصمة الواضحة على هذا الجهد العلمي المتواضع أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور كامل المغربي. وأتقدم بالشكر إلى كافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الذين زودوني بالعلم والمعرفة، كما أوجه شكري وتقديري إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة رسالتي هذه وتحمل أعباء قراءتها وتقييمها، وتزويدي بآرائهم وملاحظاتهم التي ستكون من شأنها أن تساهم في تصويب أخطائها وتدارك ما قد يعترضها من أسباب الخلل والنقص. والشكر كذلك مقدم إلى الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية بشكل عام وإلى مديرها العام الدكتور عدنان بدوان بشكل خاص على التكرم بإعطائي منحة دراسة الماجستير في إدارة الأعمال على حساب الشركة فلهم مني كل الاحترام والتقدير، والشكر موصول كذلك إلى من مد لي يد العون والمساعدة وأسدى لي المشورة الصادقة لإنجاز عملي هذا.

وصلى الله على نبيينا محمد، وآله وصحبه وسلم ،،،

## الإهداء

إلى والدي مصدر عزمي ونجاحي

إلى نبع الحنان والذتي العزيزة

إلى رفيقة درب زوجتي الغالية

إلى فلذات كبدي زينة وليلى

إلى أخواني وأخواتي وعائلتهما

أهدي حصيلة هذا الجهد المتواضع

## قائمة المحتويات

الموضوع	صفحة
تفويض	ب .....
قرار لجنة المناقشة	ج .....
شكر وتقدير	د .....
الإهداء	ه .....
قائمة المحتويات	و .....
قائمة الجداول	ط .....
قائمة الأشكال	ك .....
قائمة الملاحق	ل .....
الملخص باللغة العربية	م .....
الملخص باللغة الإنجليزية	س .....
<b>الفصل الأول : مقدمة الدراسة</b>	<b>1</b> .....
1-1 التمهيد	2 .....
2-1 مشكلة الدراسة	4 .....
3-1 فرضيات الدراسة	5 .....
4-1 هدف الدراسة	6 .....
5-1 أهمية الدراسة	6 .....
6-1 تعريف المصطلحات	7 .....
7-1 حدود الدراسة	8 .....
8-1 محددات الدراسة	9 .....
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	<b>10</b> .....
1-2 المقدمة	11 .....
2-2 رسالة المنظمة	11 .....

38	..... الميزة التنافسية 3-2
43	..... الصناعة الدوائية البشرية الأردنية 4-2
51	..... الدراسات السابقة العربية والأجنبية 5-2
51	..... الدراسات العربية 1-5-2
59	..... الدراسات الأجنبية 2-5-2
64	..... ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة 6-2
<b>65</b>	<b>..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
66	..... منهج البحث المستخدم 1-3
66	..... مصادر الحصول على البيانات 2-3
66	..... مجتمع الدراسة 3-3
67	..... عينة الدراسة 4-3
68	..... أداة الدراسة 5-3
72	..... نموذج الدراسة 6-3
73	..... إجراءات الدراسة 7-3
73	..... التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة 8-3
<b>74</b>	<b>..... الفصل الرابع : مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات</b>
75	..... المقدمة 1-4
75	..... عرض بيانات عينة الدراسة 2-4
93	..... اختبار فرضيات الدراسة 3-4
<b>101</b>	<b>..... الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات</b>
102	..... المقدمة 1-5
102	..... النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية 2-5
103	..... النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة 3-5
105	..... التوصيات 4-5
106	..... مقترحات الدراسات المستقبلية 5-5

107	.....	<b>المراجع</b>
107	.....	المراجع العربية
112	.....	المراجع الأجنبية
118	.....	<b>الملاحق</b>
119	.....	قائمة بأسماء المحكمين على الاستبانة
120	.....	الاستبانة
127	.....	طبيعة شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة



## قائمة الجداول

رقم الفصل-رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 2	عناصر رسالة المنظمة	23
2 - 2	المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المنظمة	24
3 - 2	آراء عدد من الكتاب فيما يتعلق بمكونات الرسالة	25
4 - 2	مصاريف البحوث والتطوير في قطاع الصناعة	30
1 - 3	أسماء مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة	68
2 - 3	معاملات الثبات لأداة الدراسة	71
1 - 4	وصف أفراد عينة الدراسة	75
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الجودة في رسالة الشركة	79
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن البحث والتطوير في رسالة الشركة	82
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الإهتمام بالموارد البشرية في رسالة الشركة	85
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تلبية حاجة العملاء في رسالة الشركة	88

## تابع / قائمة الجداول

رقم الفصل-رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات عينة الدراسة عن الميزة التنافسية للمكونات الأربعة	91
7 - 4	تحليل الانحدار المتعدد لأثر رسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية	93
8 - 4	تحليل الإنحدار البسيط لأثر تبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية	95
9 - 4	تحليل الإنحدار البسيط لأثر تبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية	97
10 - 4	تحليل الإنحدار البسيط لأثر تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية	98
11 - 4	تحليل الإنحدار البسيط لأثر تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية	99

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل-رقم الشكل
22	مدخلات لتطوير رسالة المنظمة	1 - 2
39	العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية	2 - 2
72	نموذج الدراسة	1 - 3

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
119	قائمة بأسماء المحكمين على الاستبانة	1
120	الاستبانة	2
127	طبيعة شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة	3

# رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني

إعداد

محمد فوزي علي عتوم

المشرف

الأستاذ الدكتور

كامل المغربي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والإهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها (5) شركات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن من أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة و البحث والتطوير والإهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء.

ن

- يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- يوجد أثر عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتبني الجودة و البحث و التطوير و تلبية حاجة العملاء و الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.

وخلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات من أهمها :

- أن تقوم كل شركة أدوية محلية بمراجعة لرسالتها بحيث تشمل على كل أو بعض العناصر المؤثرة التالية : الجودة، البحث و التطوير، الإهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء.

- أن لا تكون الرسالة في شركات الأدوية الأردنية مجرد شعارات لا معنى لها بل يجب أن يتم تحويلها إلى برامج و أفعال بحيث يلمس نتائجها عملاء هذه الشركات.

- يجب أن تعمل الشركات الدوائية المحلية على بناء ثقافة الشركة من خلال غرس لمفهوم رسالة المنظمة لدى جميع العاملين لديها لما له من أثر في دعم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

## **Abstract**

### **The Mission of the Organization and its Impact on Achieving Competitive Advantage: A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Industry**

**Prepared By  
Mohammed Fawzi Otoum**

**Supervised by  
Prof. Dr. Kamil Al-Mughrabi**

The aim of the current study is to shed light on the reality of the pharmaceutical industry in Jordan, and what impact the mission of the organization and its components has on achieving a competitive advantage in the Jordanian pharmaceutical industry; by studying the outcome of adopting quality measures, research & development, human resources development and customer care in organizational missions, on achieving competitive advantage within the industry.

The overall study population consisted of 5 Publicly contributed Jordanian pharmaceutical companies, while the study sample consisted of management personnel in these companies.

The conducted study reached a number of interesting results:

- Statistical analysis results showed that the most important dimensions utilized by Jordanian pharmaceutical companies in the preparation of their missions are Quality, Research & Development, Human Resources and Customer Care.
- There is an impact of organization mission in achieving competitive advantage in Jordanian pharmaceutical companies at statistical significance level 0.05.
- There exists a statistical significance at level 0.05 that adopting Quality , Research & Development , Human Resources and Customer Care in the company mission and its impact on achieving competitive advantage.

ع

The study provided significant recommendations including:

- Each local pharmaceutical company must review its organizational mission so that it includes all or some of the following effectual elements: Quality, Research & Development, Human Resources Development and Customer Care.
- Organizational missions are not to be thought of as meaningless slogans but should be translated into programs and activities that enable clients to clearly differentiate these companies' products.
- Pharmaceutical companies must make every effort to build a solid company culture by instilling the concept of the company mission, which will support organizational strategies and facilitate the accomplishment of the companies' established goals and objectives.



## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

- 1-1 التمهيد
- 2-1 مشكلة الدراسة
- 3-1 فرضيات الدراسة
- 4-1 هدف الدراسة
- 5-1 أهمية الدراسة
- 6-1 تعريف المصطلحات
- 7-1 حدود الدراسة
- 8-1 محددات الدراسة

## 1-1 التمهيد

شهدت العقود الأخيرة تطوراً كبيراً في المجالات الصناعية والخدمية ، وقد تطلب هذا التطور وما رافقه من تقدم تطوراً مماثلاً في الفكر الإداري ، خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية ، وزيادة المخاطر ، وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال . وفي ضوء ذلك، زادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة لاستثمار واقتباس تطبيقات الفكر الإستراتيجي ومضامينه- الذي برزت استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة- لتلبية حاجة الإدارة لإستقرار المستقبل ، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات بالإعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بما تمثله من فرص وتهديدات ( Opportunities and Threats ) ، وانسجاماً مع واقع المنظمة وظروفها بما تمتلك من مجالات قوة ( Strengths ) ، وما تعانيه من مجالات ضعف ( Weaknesses ) ، إذ تهدف الإدارة الإستراتيجية بفكرها إلى إنارة الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الإستراتيجية المناسبة . (الغالبى وإدريس، 2007: 27)

وتتصف المنافسة ونحن في العقد الأول من الألفية الثالثة ألفية العولمة ، بأنها أصبحت أكثر تعقيداً بشكل لم يسبق لها مثيل ، على الأسواق والموارد، وخروجها من طابعها الإقليمي ، ويعود ذلك إلى التكامل بين رأس المال و التكنولوجيا والمعلومات التي تتخطى الحدود بين دول العالم لتنشأ عنها سوق عالمية واحدة الأمر الذي أدى إلى كبر حجم

منظمات الأعمال ، وسعة نشاطها، وتنوع طموحاتها ، إلى جانب التطور الكبير في نظم

المعلومات والاتصالات فيما بينها محلياً وعالمياً. (الركابي، 2004: 11)

ولهذا أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود إدارة إستراتيجية في منظمات الأعمال وخصوصا

تلك المنظمات الموجودة في الدول النامية والتي تعتبر المستهلك الرئيسي لسلع المنظمات

العالمية لكي تعمل على دراسة البيئة والوضع التنافسي وتضع الرؤية والأهداف

الإستراتيجية، وتضع الإستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف ، وتعمل على تقييم

النتائج . وعلى العكس من ذلك فإن الاستمرار بالعمل عشوائياً دون أن يكون هناك أهداف

محددة وإستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف سيؤدي إلى فشل المنظمة في

البقاء(مصطفى، 2001) .

إن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة هو تركيزها على أهمية

وضع رسالة واضحة لمنظمة الأعمال والتي تمثل فلسفة وفكر خاص بالمنظمة ويميزها

عن غيرها من المنظمات ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق

والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي. وتمثل الرسالة أداة لتنسيق جميع الجهود في

المنظمة ومحوراً أساسياً في تحقيق اتصال مؤثر وفعال بين جميع مستوياتها ورابطاً

لجميع الخطط فيها.(السالم، 2005: 15)

ولا يعتبر القطاع الصناعي في الأردن بعيداً عن مخاطر المواجهة المباشرة والمنافسة مع

الشركات العالمية سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية(عثمان، 2003: 1).

وتعتبر الصناعات الدوائية من أحد أهم القطاعات المتأثرة بالمنافسة الخارجية وخصوصا

أنه لا يوجد أي حماية تذكر للأدوية المنتجة محلياً من خلال فرض أي نوع من القيود الجمركية على الأدوية الأجنبية المستوردة. ولهذا فإن الشركات الدوائية المحلية تقع في مواجهة قوية مع شركات عالمية تفوقها قدرة من الجوانب التكنولوجية والمالية والعلمية والإدارية ناهيك عن السمعة القوية التي تتمتع بها تلك الشركات والولاء الذي تتمتع به منتجاتها لدى المستهلكين .

ومن خلال ما تقدم نستطيع القول بأن قطاع الصناعة الدوائية في الأردن يعيش في بيئة معقدة بسبب التغييرات السريعة التي تحدث في الاقتصاديات الإقليمية و العالمية على حدٍ سواء بشكل يهدد بقائها أو على الأقل يقلل من فرص نجاحها.

## 2-1 مشكلة الدراسة

تواجه شركات إنتاج الدواء الأردنية منافسة شديدة في السوق المحلي والأجنبي، فبعد أن تزايدت مبيعات هذه الصناعة طويلاً بسبب العقود التي أبرمت مع العراق وبعض البلدان العربية أخذت تتعرض للعديد من المتاعب التي تهدد مستقبلها ، فمن ناحية أخذت شركات إنتاج الدواء بالتزايد وخاصة بعد عام 1991 حتى وصلت إلى (18) شركة مع نهاية القرن الماضي مما شكل اكتظاظاً في السوق المحلي ولكن مع حدوث اندماج بين عدد من هذه الشركات إنخفض العدد ليصبح حالياً (15) شركة ، ومن ناحية أخرى نشأت صناعة أدوية متقدمة في الأسواق العربية التي كانت تخدمها الصناعة الأردنية مما أدى إلى زيادة حجم المنافسة في الداخل والخارج.(عثمان ، 2003 : 3)

مشكلة الدراسة تتبلور في أن السوق الأردني أصبح مفتوحاً أمام أي منتج دوائي عربي أو أجنبي بغض النظر عن وجود البديل المحلي أم لا ، وأصبحت المنتجات الدوائية الأردنية تعيش في منافسة مستمرة مع المنتجات الدوائية الأجنبية المدعّمة بأسماء تجارية عالمية و جودة عالية وتنتجها شركات عالمية لها القدرة على غزو أي سوق في العالم واحتلال

الصدارة فيه لما تمتلكه هذه الشركات من موارد مالية وطاقت بشرية وتقدم تكنولوجي هائل .

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:  
 أولاً: هل لرسالة المنظمة أثر في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية؟

ثانياً: هل أثرت مكونات رسالة المنظمة المتمثلة في الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والإهتمام بالموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية؟

### 3-1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى:

**H0-1** لا يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات الأردنية

لإنتاج الأدوية البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل. ويتفرع عنها الفرضيات

التالية:

**H0-1-1** : لا يوجد أثر لتبني الجودة في رسالة الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

**H0-1-2** : لا يوجد أثر لتبني البحث والتطوير في رسالة الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

**H0-1-3** : لا يوجد أثر لتبني تلبية حاجة العملاء في رسالة الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

**H0-1-4** : لا يوجد أثر لتبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

#### **4-1 هدف الدراسة**

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر رسالة الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر مديري هذه الشركات، وذلك من خلال ما يلي:

1- بيان أثر تبني الجودة في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية .

2- دراسة أثر تبني البحث والتطوير في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.

3- الكشف عن أثر تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.

4- بيان أثر تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.

## 5-1 أهمية الدراسة

يشهد قطاع الصناعة الدوائية في الأردن تطورات غير مسبوقة نتيجة للانفتاح الاقتصادي الذي شهدته المملكة في الفترة الأخيرة حيث يعيش هذا القطاع في بيئة تتصف بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في الأسواق الإقليمية والعالمية.

وحيث أن الصناعة الدوائية في الأردن تعتبر من الصناعات الرئيسية التي تدعم الإقتصاد الوطني ، وتسهم في تشغيل العديد من الكوادر الفنية والأيدي العاملة فإنه لابد من إلقاء الضوء على هذا القطاع من أجل ضمان استمراريته وتطوره وخصوصاً أنه لازالت العديد من الدراسات تركز على القطاعات الصناعية الأخرى .

لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في دراسة مدى تبني الجودة و البحث والتطوير و تلبية حاجة العملاء و الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إنعكاس ذلك على مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في (حجم المبيعات

والحصّة السوقية وصافي الأرباح) عبر دراسة لواقع الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية والتي تعتبر من الدراسات القليلة التي تتم على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية وتتناول هذا الجانب .ومن المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تدعم القدرة التنافسية للشركات الدوائية الأردنية.

### 6-1 تعريف المصطلحات

- **رسالة المنظمة:** الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأعمالها وأسواقها، بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها. (المغربي، 2003: 71)
- **الجودة:** عرفتها المنظمة الأمريكية للجودة (ASQ) على أنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو الخدمة والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة أو المتوقعة للعميل. (<http://www.asq.org/glossary/q.html>)

- **البحث والتطوير:** الإستخدام المنظم والهادف للمعرفة العلمية لتطوير معرفة جديدة وتطبيق المعرفة العلمية الجديدة للربط بين مختلف العلوم (Trott, 2005:243)

- **تطوير المنتجات:** أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة (عكروش، 2004: 94)



- **المنتج الجديد** : بضاعة أو خدمة أو فكرة تُدرك من قبل العملاء المحتملين على أنه شيء جديد. (Kotler and Armstrong, 2005:160)
- **الإهتمام بالموارد البشرية**: عبارة عن مجموعة من المهام و النشاطات الإدارية التي تقوم بها المنظمة وتعنى بتطوير والحفاظ على القوى العاملة المؤهلة لديها بما يسهم في فعالية المنظمة.(DeNisi and Griffin,2008:5)
- **تلبية حاجة العملاء**: قدرة المنظمة على تزويد عملائها بمنتجات وخدمات تتوافق وتوقعاتهم مما يؤدي الى تحقيق رضائهم. (Kotler and Armstrong, 2005:13)
- **الميزة التنافسية**: كل شيء يميز المنظمة أو منتجاتها عن منافسيها في عيون زبائنها أو المستهلك النهائي لمنتجاتها(Fahey, 1989:18)
- **الحصة السوقية**: مقياس يستخدم للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث ان هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين (Day and Wensley, 1989: 11)
- **صافي الربح**: هو ذلك الربح الذي تحققه المنظمة بعد حذف النفقات (التكاليف والمصاريف) من مجموع الإيرادات (عباس، 2008 : 42)

## 7-1 حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت عملية أو نظرية حدود مكانية و زمنية، فضلا عن الحدود العلمية والبشرية(مجتمع الدراسة) ، حيث أن الحدود المكانية لهذه الدراسة تمثل مجتمع الدراسة والمتكون من شركات الأدوية البشرية الأردنية المساهمة العامة حيث تم أخذ عينة منها

تتكون من جميع الإداريين على جميع المستويات لدى هذه الشركات . أما الحدود الزمنية فتتمثل بالفترة الزمنية لاستكمال الدراسة وجمع المعلومات المتعلقة بالشركات قيد الدراسة والتي أخذت ما يقارب من أربعة أشهر .

### 8-1 محددات الدراسة

- طول فترة استرداد الاستبانة من معظم الشركات عينة الدراسة - أخذت ما يقارب 40 يوماً - بدعوى الانشغال وكثرة الواجبات.
- ضعف التعاون من قبل الإدارات العليا وبخاصة من هم برتبة مدير عام بتعبئة الاستبانة.
- صعوبة الحصول على الموافقة من قبل الإدارات العليا في شركات مجتمع الدراسة لتوزيع الإستبانة داخل شركاتهم للإجابة عليها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1-2 المقدمة

#### 2-2 رسالة المنظمة

1-2-2 مفهوم الرسالة وأهميتها

2-2-2 إعداد رسالة المنظمة وصياغتها

3-2-2 خصائص الرسالة الفعالة

#### 3-2 الميزة التنافسية

1-3-2 مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

2-3-2 خصائص ومصادر الميزة التنافسية

3-3-2 مؤشرات الميزة التنافسية

#### 4-2 الصناعة الدوائية البشرية الأردنية

1-4-2 نبذة عن الصناعة الدوائية البشرية الأردنية

2-4-2 العوامل المؤثرة في الانتاج الدوائي

3-4-2 الصعوبات والعقبات التي تواجه الشركات الدوائية البشرية الأردنية

#### 5-2 الدراسات السابقة

1-5-2 الدراسات العربية

2-5-2 الدراسات الأجنبية

6-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## 1-2 مقدمة

مع ازدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر فإن العديد من منظمات الأعمال تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق أطول مدة ممكنة ومن أجل تحقيق هذا الهدف فلا بد من أن تمتلك الإدارة العليا رسالة واضحة تبلور وتتظم عمل الجميع في المنظمة باتجاه الهدف الذي تتمركز كل الجهود لتحقيقه، وبطبيعة الحال فإن شركات إنتاج الأدوية المحلية تعاني من حدة المنافسة في السوق المحلي والخارجي مما يتطلب منها أن تركز على أهمية وضع رسالة واضحة تعطي دعماً لهويتها وطبيعتها بحيث ينعكس ذلك إيجاباً على تحقيق الأهداف وتحسين نتائج الأداء المالية وغير المالية.

سيتناول الباحث في هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بدراسة كل من رسالة المنظمة والميزة التنافسية وذلك لكي يتمكن من تكوين وبناء صورة واضحة عن موضوع الدراسة، ومن ثمّ سيستعرض نبذة عن واقع الصناعات الدوائية في الأردن من أجل التعرف على طبيعة القطاع محل الدراسة.

## 2-2 رسالة المنظمة

### 1-2-2 مفهوم الرسالة وأهميتها :

ظهر مفهوم رسالة المنظمة في الخمسينيات من القرن الماضي عندما بدأ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية الاهتمام

المتزايد وذلك لدورهما المتميز في التنبؤ بالمستقبل من خلال استخدام الإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى دورهما في اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات فعلية وواقعية. ويعود الفضل في تطوير مفهوم الإدارة الاستراتيجية وفي تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين هما: (عبوي، 2006: 21)

**الأول :** موظف كبير في شركة التلغراف والتلغراف الأمريكية يدعى (Chester Barnard)

**الثاني:** أستاذ جامعي في كلية دراسة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية يدعى (Alfred Chandler).

فقد ركز (Chandler) كل نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة، ولاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تختلف بطبيعتها وتوجيهاتها باختلاف الاستراتيجيات المتبعة فيها، ومن هنا جاءت مقولته الشهيرة بأن البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع استراتيجياتها، في حين تمحورت أعمال (Barnard) حول الاهتمام برسالة المؤسسة، فيقول: إلى أن يستطيع المديرين في الإدارة العليا أن يوضحوا لماذا مؤسستهم قائمة وما هي رسالتها فلن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا العامة التي تواجه مؤسساتهم داخلياً وخارجياً، ومن دون أن يستطيعوا تقديم فكرة واضحة من سبب وجود مؤسساتهم وعن دورها فلن يكون بمقدورهم الإجابة على السؤال الهام الذي يطرحه العاملون فيها والسؤال هو: إلى ماذا ستقضي جهودهم، وما الذي سيتحقق نتيجة لتلك الجهود في المستقبل (عبوي، 2006: 21).

ويمكن تعريف رسالة المنظمة على أنها " نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية، وفي إطار هذا النص يمكن أن تستمر المنظمة على المدى البعيد بمزاولة نشاطها وتطويرها" (غراب ، 1995: 54).

وعرفها المغربي ( 1999: 71) بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها. وعرفها & Robinson Pearce ( 80: 1994) بأنها "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها".

وأوضح بن حبتور ( 2007: 89) بأن رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة وتعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وتعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه المنظمة من خدمة أو منتج أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به والرسالة بذلك أشبه ما تكون بهوية المنظمة، والهوية هي كل ما يميزك عن الآخرين.

فبتحديد رسالة المنظمة بشكل واضح سينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف وتحسين نتائج الأداء المالي وغير المالي وينعكس كذلك على نشاط المنظمة البعيد المدى بما يضمن تطورها واستمرارها ، فالرسالة الواضحة والمميزة تمثل حجر الأساس في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة.

ويرى Kaplan and Norton (2001:35) بأن تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أي منظمة يبدأ أولاً بتحديد رسالة المنظمة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها، ومن ثم رؤية المنظمة المستقبلية وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية.

في حين يرى المرسي وأبو بكر وجيه (2002: 92 - 85) بأن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال وفي إطار هذه الرؤية يتم تحديد رسالة المنظمة والتي تعبر عن سبب وجود المنظمة، وفي إطار كل من الرؤية والرسالة يتم تحديد القيم والمبادئ الأساسية التي تحكم عمل المنظمة وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية التي ستؤدي إلى تحقيق رسالة ورؤية المنظمة.

ويرى عوض (2001: 54) بأن أهمية وجود رسالة في منظمات الأعمال يعود لعدة أسباب منها:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.
- تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة لوجود فلسفة واضحة لها.
- تساعد في تصميم برامجها وسياساتها الإعلانية من خلال تركيزها على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في إطار رسالة المنظمة.
- تعطي شعوراً للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة.

إلا أن خبراء بميك ( 2004: 16) يرون أهمية رسالة المنشأة بأنها تعود للأسباب التالية:

- 1- تساعد على تركيز جهود أعضاء المنشأة في اتجاه واحد محدد.
- 2- تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المنشأة.
- 3- تساعد في ترشيد تخصيص موارد المنشأة.
- 4- تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنشأة.
- 5- هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنشأة.

ولا بد أن يتم صياغة رسالة المنظمة في جمل قصيرة ومفيدة وذات معنى واضح ومفهوم للعاملين وجميع الأطراف التي تتعامل مع المنظمة والذي بدوره سينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة. ويرجح David (1995: 100) أهمية وضع رسالة واضحة لمنظمات الأعمال للأسباب التالية:

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للمنظمة وإعطاء تصور واضح لطبيعة عملها.
- بناء ثقافة تنظيمية موحدة.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على المهام والأنشطة وتحديد المسؤولين عن ذلك.
- المساهمة في عملية التقييم والرقابة.



- تمت الإدارة بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي في المنظمة.

ولقد توصلت البحوث التمهيدية التي أجراها كل من Pearce and David إلى أن صياغة وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم. (المغربي، 2003: 72).

ويجمع المختصون في الإدارة الاستراتيجية من أن وجود أي منظمة يرتبط برسالة معينة تسعى دائماً لتحقيقها وتستمد هذه الرسالة من البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة؛ وفي العادة تبدأ المنظمة برسالة محددة ولكن ومع مرور الزمن ومع تغير المنتجات التي تصنعها وتنوع الأسواق التي تزودها وتغير الظروف المحيطة بها فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغيرات التي تواجهها.

وتجدر الإشارة إلى أن اهتمام منظمات الأعمال بوضع رسالة لها قد تطور عبر الزمن من عدم اهتمام كلي بموضوع الرسالة إلى وضع رسالة عامة بمؤشرات يتبناها الجميع ثم إلى وضع رسالة محددة ودقيقة تحاول المنظمة من خلالها التميز عن المنافسين وفي المرحلة الأخيرة فقد أصبحت المنظمات أكثر اهتماماً بموضوع الأولويات في عرض مضمون رسالتها. حيث أشار الركابي (2004 : 176) إلى أن المنظمات كبيرة الحجم يظهر بها أكثر من رسالة للمنظمة الواحدة وذلك لعملها في أكثر من ميدان ونشاط ويشترك في الاهتمام بها عدد كبير من أصحاب المصلحة حيث تحاول المنظمة تحقيق

عدد من الرسائل بدلاً من السعي إلى تحقيق رسالة واحدة مما يحتم على المنظمة ترتيب الرسائل وفقاً للأولويات التي تزود العاملين بالمنظمة بالاتجاه والأهمية والفرص والإنجاز وتمكنهم من العمل بصورة مستقلة ولكن مع تحقيق مفهوم العمل الجماعي.

### 2-2-2 إعداد رسالة المنظمة وصياغتها:

يعتبر صياغة وإعداد رسالة شاملة للمنظمة الخطوة الجوهرية التي لا غنى عنها في عمليات الإدارة الاستراتيجية حيث أنه برسالة المنظمة تستطيع أن تحدد المنظمة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة في الأسواق وتمتلك بذلك المنظمة القدرة على تركيز وتوجيه جميع أنشطتها في الاتجاه الذي يحقق أهدافها.

وتعتبر عملية إعداد وصياغة رسالة المنظمة من أهم وأصعب خطوات الإدارة الاستراتيجية حيث إنها تمثل وثيقة مكتوبة يتم الرجوع إليها باستمرار لاستلهام اتجاهات العمل والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى وتمثل المرجعية التي ترجع إليها الإدارة في اتخاذ القرارات.

ويذكر السالم (2005: 75) بأن عملية إعداد الرسالة من أهم وأصعب خطوات

الإدارة الاستراتيجية للأسباب التالية:

- تعطي الرسالة تعريفاً مختصراً وواضحاً للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق الذي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.

- تحدد الرسالة مجالات الأعمال التي ستدخلها المنظمة والاسراتيجيات التي سوف تتبعها.

- تحدد الرسالة المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى والعاملة في نفس المجال.

- تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.

وتوجد وجهات نظر متعددة في أسلوب تطوير وإعداد رسالة المنظمة والأشخاص

المشاركين في هذه العملية. هذا وتتركز بعض وجهات النظر هذه بقيام الإدارة العليا

بوضع رسالة المنظمة في ضوء اعتبارات المنظور القيمي لهذه الإدارة واتجاهات التطور

المستقبلي للمنظمة، في حين يرى اتجاه آخر بضرورة إشراك جميع العاملين بالإضافة إلى

الإدارة العليا وبإمكانية استخدام أساليب وآليات مختلفة مثل أسلوب دلفي Delphi

Method أو غيرها لغرض تطوير الرسالة ، فيما يأخذ آخرون بضرورة إشراك جهات

خارجية أخرى ذات معرفة وعلاقة بأعمال المنظمة خاصة وإن هذا الأسلوب يوسع من

المدارك ويجعل من رسالة المنظمة أكثر شمولية ودقة وصدقاً في التعبير عن اتجاهات

عملها اللاحقة وأساليب تطويرها. (الغالبى وإدريس، 2007: 195)

أما بالنسبة لطبيعة صياغة رسالة المنظمة فقد أوضح (Higgins & 1986 : 9)

(Vincze) بأنه يوجد توجهين رئيسيين في هذا المجال، ففي إطار التوجه الأول تصاغ

رسالة المنظمة بشكل واسع جداً ل يتيح للمنظمة إمكانية الدخول في مجالات وأنظمة

متعددة، ويعاب على هذا التوجه بأنه غير مركز ويبعثر موارد منظمة الأعمال، في حين يركز التوجه الثاني على صياغة رسالة المنظمة بشكل ضيق تركز على جوانب محدودة جداً، وعيوب هذا التوجه بأنه لا يتيح للمنظمة إمكانية الاستفادة من الفرص المتولدة في مجالات يمكن أن تدخلها بسهولة. ومن هنا فإنه لا بد من صياغة الرسالة بطريقة تستطيع أن تحقق صيغة توازن مقبولة بين العمومية الواسعة والتحديد الضيق. أما Barktas & Glassman (2000:23) فيؤكدان بأنه من المفضل أن تكون رسالة المنظمة ضيقة ومحدودة في المنتجات والأهداف التسويقية من خلال تعريف المنظمة لطبيعة عملها وتحديد الهدف المستقبلي لها.

وعند إعداد رسالة المنظمة يجب أن تجيب على الأسئلة الآتية: (Hill &

( Jones,1989:42-46

- 1- ما هي الوظائف التي تؤديها المنظمة؟ The "What" Question?
- 2- لمن سيتم توجيهه وأداء هذه الوظائف؟ The "Who" Question?
- 3- كيف سيتم تأدية هذه الوظيفة؟ The "How" Question?
- 4- لماذا توجد المنظمة؟ The "Why" Question?

والإجابة على هذه الأسئلة بوضوح هي التي تساهم في صياغة وبلورة وتكوين

الرسالة وسوف يتم الإجابة على الأسئلة جميعها من خلال شرح وتوضيح استراتيجية

المنظمة وما يجب عليها أن تفعله وتتجزه، فهي مطالبة بما يلي: (بن حبتور، 2007:

### أولاً : اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك:

من المهم جداً أن تحدد الحاجات التي تسعى المنظمة إلى إشباعها وأن يتم تقادي ما يسمى بظاهرة قصر النظر التسويقي والتي تظهر في المنظمات عندما تقوم المنظمة بتحديد مجال نشاطها على أساس السلع والخدمات المقدمة بدلاً من الحاجات الواجب إشباعها.

### ثانياً: تحديد نوعية المجتمع المستهدف:

إعداد الرسالة يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً للقطاع السوقي أو القطاعات السوقية المستهدفة التي سوف توجه إليها المنتجات، ويكون ذلك الهدف السوقي الأساسي للمنظمة ويطلق على هذه العملية عملية تقسيم السوق إلى قطاعات يمكن خدمتها بكفاءة.

### ثالثاً: تحديد الأسلوب المتبع لتحقيق أهداف المنظمة

هنا يتم تحديد التقنيات التي ستستخدمها المنظمة لإشباع حاجات العملاء ويلاحظ أن الإجابة عن سؤال "كيف" يمكن أن يتضمن تحديد بعض الاستراتيجيات التسويقية مثل:

- أن تسعى المنظمة لأن تصبح أقل المنتجين تكلفة.
- أن تكون المنظمة رائدة مبتكرة في مجال تقديم المنتجات الجديدة.
- أن تمد الأسواق بالمنتجات ذات الجودة العالية.
- أن تعمل على إيجاد وتوفير شبكة واسعة من الفروع ومنافذ التوزيع.

#### رابعاً : تحديد الغرض من وجود المنظمة:

من الضروري جداً ومن المهم أن تحدد المنظمة الغرض من وجودها، فكل منظمة سواء الهادفة للربح أو غير الهادفة، تظهر وتبقى في الميدان، وتستمر لتحقيق أهدافها ولهذا تحرص العديد من الشركات على تضمين رسالتها فقرة تعبر عن سبب وجودها وما تسعى إلى تحقيقه. ويمكن أن يستخدم هذا الجزء من الرسالة من أجل تفهم واستيعاب سيكولوجية العمل داخل المنظمة وكحافز ناجح للعاملين لدفعهم للعمل وضمان التزامهم برسالة المنظمة وبالأداء الفعال لها.

تجتهد منظمات الأعمال في وضع رسالة واضحة ومرنة بحيث تتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ولهذا نجد بأن عملية إعداد الرسالة هي ظاهرة مستمرة وليس حدث فردي تعد فيه الرسالة لمرة واحدة ومن هنا فإنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية: (عوض، 2001: 42)، (بن حبتور، 2007: 99 - 95)

#### أ- المنظمة وتاريخها :

لكون أن كل منظمة لها أنشطتها وسياساتها وأهدافها وبرامجها لهذا فمن الطبيعي الأخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة تاريخ المنظمة وأن نراعي الهوية التاريخية وما استقر في أذهان الناس وعمالئها خاصة عن توجهاتها وطبيعتها تكوينها.

#### ب- رؤية أصحاب المصالح في المنظمة:

لابد أن تؤخذ رؤية هؤلاء بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة ويجب أن تجسد رسالة المنظمة رؤيتهم وتوجهاتهم وفلسفاتهم ويجب أن يؤخذ هذا الأمر في إطار متجدد ومتحرك.

ج- **موارد المنظمة :** وتشمل الموارد المالية والبشرية والإمكانات الإنتاجية والفنية والمعلوماتية.

د- **بيئة السوق:** تؤثر بيئة السوق وأوضاعه على المنظمة، فالسوق يعتبر مصدر كل الفرص والتهديدات التي تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة.

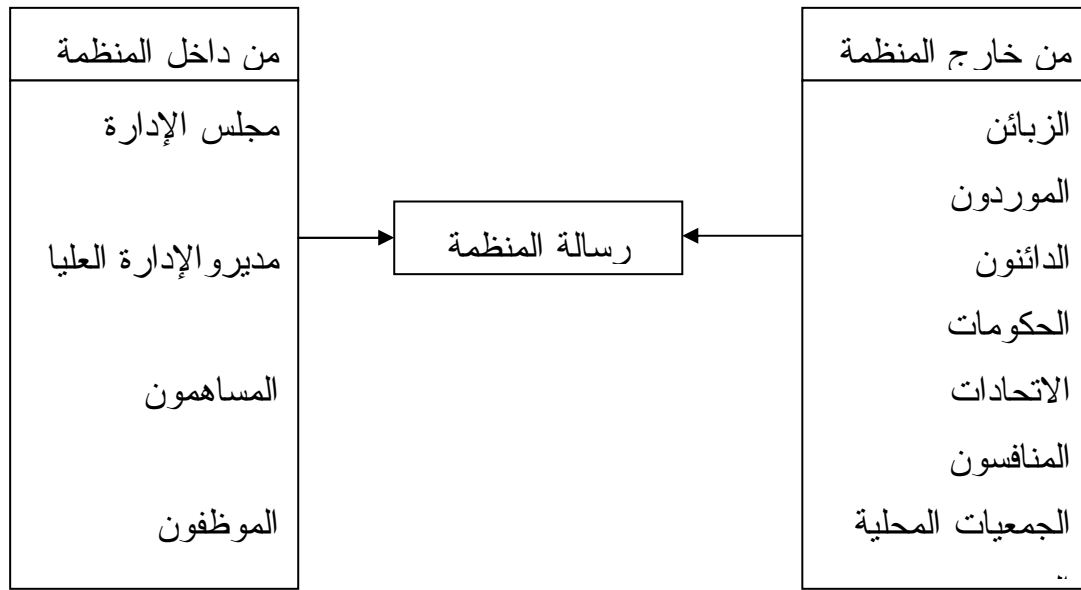
هـ- **البيئة الداخلية للمنظمة:** يجب أن تتسجم معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية لها بما تحتويه من عناصر قوة أو ضعف (شكل 2-1).

و- **البيئة الخارجية للمنظمة:**

إن طبيعة الفرص أو التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية تؤثر بشكل كبير على فقرات الرسالة حيث أن صياغة رسالة المنظمة يجب أن يتيح لها الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحتملة لدخول مجالات عمل جديدة أو الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها (شكل 2-1).

ز- **تحديد القوى الدافعة للمنظمة :**

وتعكس هذه القوى ما يراه المديرون كنقاط قوة في المنظمة وتعكس مزايا تنافسية وتشمل على المنتجات المقدمة، السوق المخدوم، التكنولوجيا، القدرة على إنتاج سلع بتكلفة منخفضة، طرق التوزيع والبيع والأرباح العائدة على المنظمة.



شكل (1-2) مدخلات لتطوير رسالة المنظمة

المصدر : بتصريف من

Pearce, J.A. II & Robinson R.B. (1985). *Strategic management: Strategy formulation and implementation*, (2nd ed.). USA: Richard D. Irwin, Inc. P 90

وأشار David (1995:97) إلى وجود تسعة عناصر أساسية مكونة لرسالة

المنظمة كما هو موضح في الجدول رقم (1-2) ، حيث إنه مع اختلاف رسائل المنظمات

في أطوالها ومحتوياتها وأشكالها ودقتها إلا أنه يجب أن تتضمن أي رسالة هذه العناصر.



**جدول (1-2)**  
**عناصر رسالة المنظمة**

العنصر	التساؤلات
1- العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
2- المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
3- الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟
4- التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟
5- البقاء/ النمو/ الربحية	ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6- الفلسفة والأيدولوجية	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟
7- المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
8- الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
9- العاملون	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟

المصدر بتصريف: David ,F.R.,(1995). *Strategic Management*, New Jersey: Prentice Hall,P 97

وينبغي صياغة رسالة المنظمة بعبارات واضحة محددة تشكل فيما بينها جملة مفيدة، ويوجد هناك على الأقل وجهتا نظر بشأن العبارات التي تضعها الإدارة العليا لكي تعبر عن الرسالة (الركابي، 2004:172):

### 1- وجهة النظر الوصفية (Descriptive View)

ينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات فكرة التعظيم لبعض مؤشرات الأداء بالمنظمة. فهي قد تعكس الأداء المثالي إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالربح أو العائد على رأس المال المستثمر، وإما في صورة تندية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل الكلفة، وتستخدم المتغيرات كمقياس لمستوى أداء المنظمة.

### جدول رقم (2-2)

#### المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المنظمة

العبارات الجيدة التي تعكس رسالة المنظمة تحتوي على	
المعيار	الوصف
1- نتائج محددة بدقة	أي يعني وجود مصطلحات في الرسالة قابلة للقياس الكمي مع ذكر زمن محدد لتحقيقها.
2- التوافق مع البيئة	مدى الانسجام بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها حالياً أو من المتوقع مستقبلاً.
3- آلية الوصول	وصف لكيفية وصول المنظمة للنتائج المرغوبة من خلال الأنشطة.
4- التطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي توضع على

مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال.	
تحقيق درجة عالية من التكامل بين أجزاء المنظمة الرئيسية كأن توضح نطاق ، وحجم العمليات، وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمنظمة.	5- تكامل المنظمة
لا بد وأن تكون واقعية، ولكنها تعطي الفرصة للمنظمة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.	6- إمكانية تحقيقها

المصدر: بتصريف من Hofer, C.W., and Schendel, D.,(1978). *Strategy Formulation Analytical Concepts*, St. Paul: West Publishing Co., P 39.

2- **وجهة النظر المعيارية (Normative View)** : وترى أنّ المنظمة الفعّالة هي تلك التي تعمل من خلال عدد من المعايير المحددة، التي يمكن من خلالها تقييم مدى جودة العبارات التي تعكسها الرسالة، ويمكن استخدام عدد كبير من المعايير في تقييم العبارات، ويوضح الجدول (2-2) أعلاه مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم عبارات رسالة المنظمة.

ويوضح الجدول (3-2) آراء عدد من الكتاب فيما يتعلق بالمكونات الرئيسية التي يجب أن تركز عليها رسالة المنظمة

### جدول رقم (3-2)

آراء عدد من الكتاب فيما يتعلق بمكونات الرسالة

اسم الكاتب	السنة	مكونات الرسالة
------------	-------	----------------

حاجات العملاء ، رضا العملاء ، التزام المنظمة تجاه موظفيها ، جودة المنتج أو الخدمة ، إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بتكلفة أقل	2005	Pearce, J.A. II & Robinson, R.B
الإبتكار ، الربحية، أداء العاملين ، جودة المنتج أو الخدمة، القيادة	1995	Cetro,S.C. & Peter, J.P.
العاملين، الجودة، الربحية، العملاء، مفهوم العمل الجماعي	2005	GregoryG.D.,Lumpkin G.T. & Taylor M.L.
قدرات العاملين، التكنولوجيا المستخدمة، حاجات العملاء، رضا العملاء.	1989	Hill C.W. & Jones G.R.
الإبتكار ، الجودة، تلبية حاجات العملاء	1991	Smith,G.D.,Arnold,D.R. & Bizzell, B.G.
تلبية حاجات العملاء، الجودة، تطوير منتجات جديدة، العوائد المالية.	1998	Thompson,A.A.,Strickland, A.J.& Kramer, T.R.

وحيث أن العديد من الكتاب قد ركزوا على أهمية تناول الجودة، البحث والتطوير، تلبية حاجة العملاء والإهتمام بالعاملين كمكونات رئيسية في رسالة المنظمة فقد تناولها الباحث في دراسته وفي ما يلي توضيح مختصر لهذه المكونات:

### أولاً: الجودة

لقد تطور مفهوم الجودة بشكل تدريجي من فحص المنتجات للبحث عن الوحدات المعيبة حتى أصبح في الوقت الحاضر عبارة عن منهج وفلسفة إدارية شاملة تسعى لتحقيق الجودة في المنتجات والخدمات والإلتزام بها في مختلف مستويات المنظمة.(عيشوني،

( 2007 : 8 )

ويشير Gryna, Chua & Defeo ( 2007:303 ) الى أنه في ظل بيئة العالم المتنافسة تسعى جميع المنظمات للحصول على ميزة تنافسية والتي يمكن الوصول اليها من خلال السعر، تلبية حاجة العملاء وكذلك عن طريق الجودة . فمن خلال التعرف على المستهلكين وتحليل احتياجاتهم ومعرفة جودة منتجاتنا مع منافسينا نستطيع أن نصل الى أهداف الجودة التي ستحقق لنا ميزة تنافسية.

ويوجد ثلاثة مفاهيم أساسية ترتبط بمفهوم جودة المنتج وهي: (Amitava,2003:7-8)

- جودة التصميم (Quality Of Design): تعنى بتصميم المنتج بما يتوافق مع حاجة الزبون.

- جودة المطابقة (Quality Of Conformance): يجب أن يتوافق المنتج مع المعايير التي تم اختيارها في مرحلة التصميم .

- جودة الأداء (Quality Of Performance) : تقيس مدى قيام المنتج بالغرض الذي صممت من أجله وتقيس كذلك مدى رضا الزبون عن المنتج.

وأشار Kotler & Keller ( 2006: 376-380 ) الى أن تمايز المنتج يكون بعدة أمور منها الشكل ،الحجم، جودة تصميمه، جودة المطابقة ، الديمومة، المعولية (Reliability) ، وسهولة الصيانة . في حين أن تمايز الخدمة تكون بسهولة طلب الخدمة ، سهولة التوصيل، تدريب الزبائن وتقديم النصيحة والمشورة، بالإضافة الى تقديم أمور الصيانة وخدمة ما بعد البيع.

ولا يقتصر مفهوم الجودة على القطاعات الصناعية ولكنه يمتد ليشمل قطاعات أخرى مثل الرعاية الصحية، التعليم، المنظمات غير الهادفة للربح والحكومات، ولا يتم التركيز فقط على جودة المنتج ولكنه يمتد ليشمل جودة الخدمة وجودة العمليات وجودة البيانات حيث أنه أصبح بالإمكان حالياً قياسهم جميعاً وإجراء عمليات الضبط والتطوير لهم. (Gryna, Chua & Defeo , 2007:10)

ومن أجل تحقيق الجودة وبالتالي رضا الزبون فمن الضروري عدم الإستناد الى المنهج التقليدي للوصول الى جودة المنتج أو الخدمة في نهاية العملية الإنتاجية للأسباب التالية: (عبد الوهاب، 2006)

- ان الضرر يكون قد تحقق بشكل فعلي.
  - من المكلف جدا إنفاق الموارد لإكتشاف الأخطاء وتصحيحها أو ابعاد الأجزاء المتضررة وإعادة تشغيلها.
  - لا يمكن تحديد جميع الأخطاء .
- لذا علينا منع حصول ذلك ويكون الأساس في الوصول الى الجودة والذي يكمن في المنع (Prevention) وليس التقييم (Appraisal) ويمكن تحقيق ذلك من خلال الجودة الشاملة.

### ثانياً: البحث والتطوير

بعد الحرب العالمية الثانية لعب البحث والتطوير قاعدة أساسية في إمداد منظمات الأعمال بالميزة التنافسية حيث أن التطورات التكنولوجية في الصناعات المختلفة مثل

صناعة الأدوية والكيماويات وصناعة السيارات والأجهزة الإلكترونية وغيرها أدى الى تزويد العالم بالعديد من المنتجات الجديدة.

ويمكن أن نحدد الأسباب الأساسية المؤدية الى تطوير الشركات لمنتجاتها في الاتي: (نجم، 2003 : 258)

- المنافسة : وجود المنافسة يخلق ضغوط متبادلة على المنافسين من أجل التفوق ، وأحد الأساليب الأساسية في هذا التفوق هو تطوير المنتجات.
- تطور حاجات الزبون ونوعيتها : ويرجع ذلك الى تحسن مستوى المعيشة والمستوى الثقافي العام في المجتمع.
- المساءلة القانونية: حيث أن إدارة الشركات مسؤولة عن أي منتجات ذات جودة رديئة ويمكن أن تضر بالصحة العامة فهي بذلك تعمل جادة من أجل تحسين جودة المنتجات وتطوير منتجات جديدة لتجنب المساءلة القانونية.
- التطور التكنولوجي : حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى الى تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها مما يفرض على الشركات وضع برامج لتطوير منتجاتها لتفادي تقادمها.
- العولمة: وهو تيار قوي متنامي بسرعة فائقة حيث أن عددا متزايدا من الصناعات يتحول الى صناعات عالمية تعمل وتتنافس وفق قواعد ومعايير عالمية مما يحتم على الشركات التوجه للبحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة .

وعالميا زاد الإنفاق على البحث والتطوير بنسبة (23%) من عام (1991-2002) وهو بذلك يستهلك جزء كبير من مصاريف الشركات وذلك للإعتقاد الراسخ بأن المنتجات الجديدة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية في ظل بيئة أصبحت المنافسة فيها تظهر من أي مكان في العالم ( Trott, 2005:248 ) .

ويشير كذلك Trott (2005: 253) إلى أن أهم الأنشطة التي تقوم بها أقسام البحث والتطوير بشكل عام في الشركات الصناعية هي ما يلي :

1. إكتشاف وتطوير تكنولوجيا جديدة .
  2. تطوير التكنولوجيا المستخدمة في المنتجات القائمة وفي عمليات التصنيع .
  3. فهم ودراسة نتائج البحوث التي تقوم بها الجامعات ومعاهد البحوث.
- والجدول (2-4) يوضح حجم إنفاق الشركات الصناعية على البحث والتطوير.

ويؤكد Nonaka (162: 2007) و Kuczarski (7: 1996) بان على جميع الإدارات العليا أن يؤمنوا بقوة الابتكار في تأثيرها على زيادة العوائد وسعر السهم بالإضافة الى تحقيق رضا للزبائن والعاملين وكذلك في تأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية . ويعتبر الابتكار أهم عنصر للتطور المستقبلي للمنظمات وأهم عنصر في نجاحها وهو المغذي الأساسي لنموها المستقبلي المربح ولبناء استثماراتها طويلة الأجل .



جدول ( 4-2 )  
مصاريف البحوث والتطوير في قطاع الصناعة

قطاع الصناعة	مصاريف البحث والتطوير ( % من المبيعات )
الأدوية	18
الفضاء	9
السيارات	9
الصناعات الكيماوية	7
الكهربائية والإلكترونية	10
الأغذية	1.5
الهندسية	8
IT Software	22
IT Hardware	6

المصدر بتصرف من : [www.innovation.gov.uk/projects/rd-scoreboard\(2003\)](http://www.innovation.gov.uk/projects/rd-scoreboard(2003))

ثالثاً: تلبية حاجة العملاء

اصبح رضاء المستهلك وتحقيق رغباته وميوله المرتكز الرئيسي لأي نشاط أعمال ،

لهذا لا بد من معرفة السلعة أو الخدمة التي يرغب العميل باقتنائها وما هي

المواصفات والسمات المميزة لها وسبل التوصيل والقابلية على التطوير والتحسين وغيرها من العوامل التي تأخذ ثلاثة اتجاهات هي (حمود، 2007 : 205) :

1. خدمات ما قبل البيع: والتي تتركز في الإتصال بالمستهلكين والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وميولهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة من خلال دراسة سلوك المستهلك والتعرف على قدراته الشرائية.

2. الخدمات المرافقة للبيع: وتلك الخدمات تتركز في تعريف المستهلك بالسلعة ومواصفاتها وطرق استخدامها .

3. خدمات ما بعد البيع : وتتركز على سبل الإصلاح والصيانة أو الإستبدال للسلعة أو الأجزاء التي يتم تلفها عند الاستعمال .

فالمنظمة التي تعمل على المحافظة على عملائها أو تعمل على جذب عملاء جدد إليها تركز على توفير المستويات الثلاث أعلاه في الخدمة.

فقد استطاع Michael Dell أن يدخل طريقة جديدة لشركات الكمبيوتر حتى تنافس ليس فقط عن طريق التكنولوجيا ولكن عن طريق تلبية احتياجات العملاء بسرعة وفعالية وذلك ببيع أجهزة الكمبيوتر مباشرة إلى العملاء بدون تعقيدات وسائل التوزيع (Teresko,1998:50).

ويجب أن تعمل الشركات على دراسة سلوك المستهلك وتوجهاته، فقد أشار kotler & Armstrong (2005:137) بأن سلوك المستهلك الشرائي تتأثر بالعوامل الثقافية

والاجتماعية والشخصية والنفسية، ولا يستطيع التسويقيون ضبط هذه العوامل ولكن يجب عليهم أن يأخذوها بالحسبان.

فالإستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق والتغيرات التكنولوجية بالإضافة الى السرعة في تزويد العملاء بما يحتاجونه من المنتجات المتوفرة والسرعة في تطوير المنتجات الجديدة كلها أصبحت من القواعد الأساسية في بناء ميزة تنافسية وفي تحقيق ولاء العميل ( Kessler & Chakrabarti, 1996: 143 ).

ومن هنا يجب أن تعمل منظمات الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية فيما تقدمه لعملائها من خلال تقديم السعر الذي ينسجم مع قيمة السلعة أو الخدمة التي يحصلون عليها بالإضافة الى التميز في تقديم الخدمة من خلال الإستعانة بالموظفين الأكفاء وأن يتم تزويد المنتج أو الخدمة بالمكان والزمان الذي يحقق رضا العميل وكذلك تقديم النوعية والجودة العالية التي تفوق المنافسين. ويشير MacCarthy (2008:26) في مجلة (Journal Of Financial Planning) بأن منظمات الأعمال التي تحقق ميزة تنافسية من خلال تمايز واضح لمنتجاتها بما يحقق قيمة للعميل تعتبر منظمات ناجحة والمنظمات التي تفتقر لهذا التمايز تكون أقل نجاحاً.

رابعاً: الإهتمام بالموارد البشرية

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية الى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية (أبو بكر، 2008 : 13). فتحسين انتاجية العاملين ودفعهم للعمل الجاد يعتبر من أحد التحديات الحقيقية التي تواجه منظمات الأعمال في سعيها المستمر لكسب ميزة تنافسية.

ويعتبر المورد البشري الدعامة الحقيقية التي تستند اليها المنظمات الحديثة ويمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة وذلك إذا ما توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الفرد داخل التنظيم الى العمل والعطاء. وأوضح Cusumano (2009:27) بأن معظم الشركات لا تكون قادرة على التكيف مع التغيرات الكبيرة والشركات الناجحة هي التي تتوافق خصائصها التركيبية مع متطلبات التغييرات البيئية الجديدة، فعندما تبدأ مبيعات الشركات بالنزول فلا بد لإدارة الشركات أن يركزوا على القدرات المميزة للشركة وعلى رأس مالها الفكري للنهوض مجدداً. وأشار DeNisi & Griffin (2008:6) بأن كثير من الخبراء يرون بأنه لا يوجد مصدر لنجاح المنظمات أهم من الموارد البشرية وعلى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية أن تعتمد عليها في تحقيق الميزة التنافسية.

لذلك لا بد أن تعمل منظمات الأعمال على تمييز مواردها البشرية عن غيرها من المنظمات من خلال بناء أساس سليم في الإختيار والتعيين وكذلك التدريب المستمر

وبناء الإلتزام الحقيقي لدى العاملين وحب العمل ، وتخفيض ضغوط العمل والإهتمام بالصحة العامة والسلامة المهنية مع وضع نظام للأجور والحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي وتشجع على الإحتفاظ بالعاملين المتميزين.

وتجدر الإشارة إلى أنه منذ الثمانينات من القرن الماضي والخبراء يرون ان الميزة التنافسية القائمة على الجودة والثقة في العلامة التجارية للشركة والتطوير في المنتجات الذي يتحقق من خلال عنصر الابتكار تتمتع بمعدل أمان وقدرة على البقاء أكثر من تلك المزايا التي تعتمد على تكلفة عناصر الإنتاج ووفورات الحجم أو استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة. (كراج وجرانت، 2003: 80) .

### 2-2-3 خصائص الرسالة الفعّالة :

يوجد هناك عدد من الصفات التي ينبغي توفيرها في رسالة المنظمة حتى توصف بالرسالة الناجحة والفعّالة (الغالبى وإدريس، 2007 : 194 - 193)، (Jauch and Glueck, 1988: 59) ، (السالم ، 2005 : 81 - 80) ، (Mechan, 2008:64) وهي:

- أن تكون رسالة المنظمة واضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة، وتعطي لجميع الأطراف مدلولات موحدة ومنسجمة سواء كانت هذه الأطراف داخل المنظمة أو خارجها.
- أن تكون رسالة المنظمة مختصرة بحدود 100 كلمة، تكفي للتدليل الواضح على مضمونها وتبقى عالقة بأذهان الجميع.

- إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات لا تتحقق.
- أن تعكس رسالة المنظمة الصفات المميزة، بل أنها تمثل شخصيتها وبصمة إيهامها التي لا تفارقها ويعرفها من خلالها الجميع وليس معرفتها بإسمها المعلن في عقد التأسيس.
- أن تتجه نحو الأسواق وحاجات العملاء مركزة على الخصائص المميزة التي تنفرد بتقديمها إلى هؤلاء العملاء وإمكانية تعزيزها مستقبلاً.
- أن تكون رسالة المنظمة واقعية وموضوعية تثير التحدي وليست مجرد شعارات، وهذه الواقعية تسمح للمديرين بتحقيق أهداف عالية ومتجددة.
- أن تحت رسالة المنظمة وتدعو إلى التغيير المستمر، فبالرغم من أن رسالة المنظمة لا تتغير باستمرار إلا أنها موجهة باتجاه تغييرات كبيرة في آليات عمل المنظمة وأساليب تعاملها مع الأطراف الأخرى.
- أن تكون رسالة المنظمة متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة بالمنظمة من تداعيات كبيرة وفي إطار التوقعات المستقبلية.
- أن تكون رسالة المنظمة ذات طبيعة طويلة الأمد.
- أن تتميز رسالة المنظمة بإثارة الدافعية لدى الأفراد العاملين.
- من المهم أن تتسجم رسالة المنظمة مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي، وأن تعطي دعماً وترابطاً لهذه المكونات.
- أن ترتبط رسالة المنظمة بقيمها ومعتقداتها وتاريخها.

- أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة.
- أن تحدد بوضوح ماذا تنتج المنظمة؟ ولمن هذا الإنتاج؟
- أن تعكس صياغة الرسالة القوى الدافعة للمنظمة، وتعكس هذه القوى ما يراه المديرين كنقاط قوة في المنظمة (مزايا تنافسية).
- أن تعكس الصفات المميزة والرئيسية للمنظمة في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة وبما يوضح نمط الإدارة السائدة فيها.
- أن تأخذ في الاعتبار عوامل التوسع المستقبلي والنمو المتوقع في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.
- أن تعمل على تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة.
- أن تصاغ الأسئلة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف الاستراتيجية، ويجب أن يشغل فكر استراتيجية المنظمة الإجابة على

السؤال التالي?? What business do we want to be in and when??

وعليه فلا بد أن تكون رسالة المنظمة معروفة ومفهومة من قبل جميع العاملين باعتبارها خطوة أساسية وضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب. ويشير (Kroger,2007) الى أن وجود توجه محدد للأعمال في داخل المنشأة يسهم في جعل المنظمة مبتكرة وفعالة وقادرة على تحمل المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي يسهم في وضع رسالة محددة للمنظمة بالإضافة الى وضع الغايات وتحقيق ميزة تنافسية وقدرة على تنسيق الأعمال داخل المنظمة.

إن الناس في حاجة إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما هي التغييرات المحتمل مواجهتها وكيف يمكن التعامل معها (المرسي، 2003: 54).

فبعدها تعين (Roger Smith) كرئيس مجلس إدارة لشركة (General Motors) تحرك بسرعة لحل بعض المشاكل القائمة في الشركة وبدأ بتغيير استراتيجيتها وكجزء من هذه العملية قام بتوزيع بطاقات سُميت (Culture Cards) على جميع المديرين في الشركة لكي تبقى في جيوبهم مكتوب عليها رسالة شركة General Motors الجديدة وذلك لتذكيرهم باستمرار برسالة الشركة (Jauch and Glueck, 1988: 59) . فالرسالة كما يقول Hader (6: 2006) يجب أن تكون أكثر من مجرد كلمات مكتوبة على قطعة ورق بل يجب أن تعبر عن أهداف حقيقية وقابلة للتحقق وتبنى عليها الخطة الإستراتيجية ، ويلتزم بها الإداريين والعاملين وتنسق عمل الفريق حولها بما يسهم في تطوير الأداء في المنظمة .

ولا بد في نهاية الحديث عن رسالة المنظمة أن نشير إلى الفرق في المفهوم بين رسالة ورؤية المنظمة حيث أن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة تعتبر بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة. إن المدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء كقيادي أو كصانع للاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط. (إدريس والمرسي ، 2007: 93) .



فالرؤية الاستراتيجية تمثل خريطة مسار توضح مستقبل الشركة ، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها الشركة والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية الشركة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً (العمرى والسامرائى، 2008: 45) ، فكثير من المنظمات العالمية أمثال ماكدونالدز وديل و IBM وغيرها من الشركات الضخمة لم تصل إلى ما وصلت إليه إلا لكونها تمتلك رؤية واضحة المعالم وطموحة.

في حين أن رسالة المنظمة هي قائمة مكتوبة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها وفلسفتها والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، أو أنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم، أو الجانب التكنولوجي المستخدم (مرسى، 2008: 31).

من خلال ما تم استعراضه سابقاً بشأن رسالة المنظمة ورؤيتها يتبين لدينا بأن الهدف الأساسي من الرؤية الاستراتيجية هو توضيح اتجاه الشركة في حين أن مضمون عمل الرسالة يتعامل مع مجال عمل الشركة الحالي أي كينونتها الحالية وما تقوم به حالياً وغالباً ما يركز مضمون رسالة الشركة على منتجات الشركة وخدماتها الحالية وعملائها وما لها من تقنيات حديثة وإمكانيات.

ويصف Hinterhuber and Popp ( 106 :1992) في مجلة (Harvard

Business) بأن الرؤية ضرورية كضرورة نجمة الشمال للبدوي ذلك أن البدوي في الصحراء، حيث تغير العواصف الرملية معالم الأرضي بشكل دائم، فإنه يتطلع إلى النجوم

في السماء ليهتدي إلى مساره الصحيح، فالنجوم هي ليست الهدف ولكنها تعطي الدليل الذي يمكن الاعتماد عليه في رحلتها، ولكن أي بدوي يأمل في الوصول بسلام فإنه ينبغي عليه أن يبقي نظره على الأرض لتجنب الرمال المتحركة، ومن هنا فإن رؤية المدير للرؤية هي كنجم الشمال ليست هدفاً، ولكنها تقود حركة المنظمة في الاتجاه المطلوب .

ومن هنا فإننا نستطيع أن نقول بأن الهدف الأساسي لأي منظمة أعمال هو البقاء أطول فترة ممكنة في إطار البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه، ولكي يتحقق هذا لابد لمنظمة الأعمال أن تمتلك رؤية ورسالة واضحتين تقودها في المسار الصحيح إلى الهدف المنشود.

## 3-2 الميزة التنافسية

### 1-3-2 مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها:

لقد حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية فقد عرفها Pitts and lei (1996: 68) على أنها " استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائها لأنشطتهم".

وعرفها Macmillan and Tampoe (2000: 89) بأنها " الوسيلة التي تستطيع

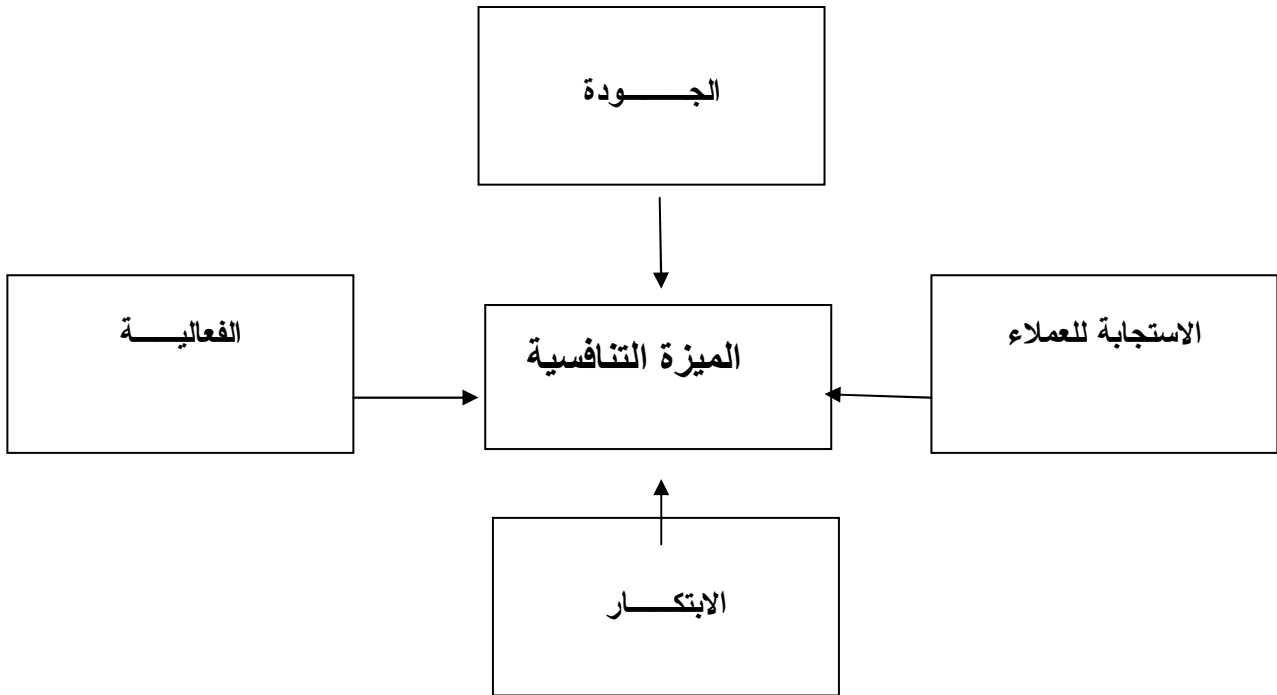
منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين".

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق

الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس

النشاط، وتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية و التنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (أبو بكر، 2008: 13-14).

وحدد Hill and Jones (1989: 113) العوامل الأربعة الأساسية (شكل 2-2)، التي تبني الميزة التنافسية وتشمل الفعالية، الجودة، الابتكار، والاستجابة للعملاء، وتستطيع أي شركة ان تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها، وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض.



## شكل (2-2)

### العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية

المصدر: بتصريف من Hill, C. W. & Jones, G. R., (1989). *Strategic management an integrated approach*, (4th ed.), New York: Houghton Mifflin co., P 113.

أما (Porter) فقد أوضح بأن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إلا إذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة، فالمنظمة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة، منها تصميم المنتجات، تصنيعها، تسويقها، وإيصالها للمشتري، وكل نشاط من هذه الأنشطة التي تقوم به المنظمة يمكن ان يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز وبالتالي فإن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جداً لتحليل مصادر الميزة التنافسية (Porter, 1985: 33) والشركات التي تلتزم بإستراتيجية واحدة (قيادة الكلفة أو التمايز أو التركيز) تتمتع بمستوى أداء أعلى من غيرها التي تستعمل أكثر من إستراتيجية (Hudson,2001).

### 2-3-2 خصائص ومصادر الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي(بني حمدان

وإدريس، 2007: 356) :

- 1- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 3- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

- 4- تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- 5- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- 6- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

ويحدد Pitts and Lei (70: 1996) مصادر الميزة التنافسية بالآتي:

- المصادر الداخلية المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها. وكذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.
- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغييرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن ان تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
- يمكن للمنظمة ان تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعامودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

### 2-3-3 مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية ( Silva & Tadahi, 2005 ) و ( Chang &

( Sinclair,2003 ) إلا ان أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات (Day and Wensley, 1989:4)، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما ان جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك.

ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:

#### أولاً: الربحية

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل (الوقفي، 1999: 86).

#### ثانياً: الحصة السوقية

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث ان هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين (Day and Wensley, 1989: 11)

ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على ان هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق (Kottler , 2000:214) :

1- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية

في السوق.

2- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

3- حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

### ثالثاً: حجم المبيعات

يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

## 2-4 الصناعة الدوائية البشرية الأردنية

### 2-4-1 نبذة عن الصناعة الدوائية البشرية الأردنية:

تعود نشأة شركات الصناعات الدوائية البشرية في الأردن إلى عام 1962، إذ تم افتتاح أول شركة دوائية وهي الشركة العربية للصناعات الدوائية، وتزايد عدد شركات الصناعة الدوائية حتى وصل ثماني عشرة شركة مع نهاية القرن الماضي وبعد ذلك تم اندماج بعض الشركات مع بعضها ليصبح العدد خمس عشرة شركة - منها خمس شركات مساهمة عامة و الباقي ذات مسئولية محدودة أو ملكية خاصة- ويزيد عدد العاملين فيها على (4500) عامل وتبلغ نسبة تصدير الدواء الأردني إلى الخارج نحو (74%) من حجم

إجمالي الانتاج، وقد اكتسبت صناعة الادوية الأردنية سمعة طيبة على المستوى المحلي والإقليمي بسبب الجودة العالية لمنتجاتها.

هذا وتختلف هذه الشركات من حيث الحجم، ومقدار رأس المال المستثمر وطبيعة الانتاج وتميل هذه الشركات إلى التنوع في طبيعة المنتجات التي تنتجها حتى تتمكن من تلبية احتياجات السوق المحلي من جهة والسوق الخارجي من جهة أخرى. وأشار القضاة (2006: 103) إلى أن أسواق العراق والمملكة العربية السعودية والجزائر هي أهم أسواق الصادرات وتستقبل ما يقارب من (65%) من حجم صادرات قطاع الأدوية والتي من المتوقع ان يصل حجم مبيعات هذه الصناعة في عام 2010 إلى مليار دولار .

وتعتمد معظم شركات انتاج الدواء المحلية تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي ( Good Manufacturing practices ) لانتاج سلع ذات مواصفات وجودة عالية تتوافق مع المواصفات والمعايير الدولية من أجل مواكبة الاسواق العالمية حيث حازت معظم هذه الشركات على شهادات المواصفات الأمريكية والأوروبية للتصنيع مثل EU Approval, ISO 9000، وشهادة المواصفة السويدية Sweden MPA Approval بالإضافة إلى حصول بعض الشركات على الـ FDA Approval مثل شركة الحكمة للأدوية التي تمكنت من دخول السوق الأمريكية.

وتواجه شركات الصناعة الدوائية في الأردن مشكلة المنافسة الحادة من قبل شركات الأدوية الأجنبية التي لا تزال تستحوذ على (65%) من سوق الأدوية الأردني،



وزادت حدة هذه المنافسة بعد أن تم تطبيق اتفاقية التجارة العالمية فيما يخص حقوق الملكية الفكرية (اتحاد منتجي الأدوية الأردني، 2007) .

## 2-4-2 العوامل المؤثرة في الانتاج الدوائي:

### 1-المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف:

تتحصر مصادر المواد الأولية المستخدمة في صناعة الأدوية فيما يلي:

- المصادر الطبيعية: وهي إما نباتية أو حيوانية أو معدنية، وقد كانت هذه المصادر هي المصدر الوحيد للمواد الأولية، إضافة على أن تلك المواد هي الأسلم من ناحية الاستطباب والمعالجة بها، إذ لا يوجد لها آثار جانبية ذات أهمية كبيرة عند استعمالها.
  - المصادر التخليقية ( Synthetic): أي تركيب مواد أولية ليست موجودة في الطبيعة ، وتعتبر المصادر التخليقية هي أهم مصادر المواد الأولية ويوجد لها آثار جانبية وتحذيرات عديدة.
  - المصادر نصف التخليقية ( Semi Synthetic): أي تركيب مواد أولية أصلها طبيعي وإجراء بعض المعالجات عليها للتغيير في تركيبها وانتاج مواد أخرى جديدة ولها من الاستطبابات والآثار الجانبية والتحذيرات كما هو الحال في المواد التخليقية.
- وإذا ما نظرنا إلى طبيعة المنتجات الأولية التي يمكن تصنيعها ضمن حقل الصناعة الدوائية فإنها تقسم إلى أربعة أقسام (وزارة التخطيط، الفريق الوطني للتنافسية، 2007، بيانات غير منشورة):

- الأدوية الخاضعة لنظام براءة الاختراع ( Patented Drugs)، وهي أدوية 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.

- الأدوية المنتهية براءة اختراعها ويمكن تصنيعها قانونياً من قبل أي شركة أخرى غير الشركة المخترعة ( Generic Drugs ) .

- الأدوية الخاضعة لبراءة الاختراع وتصنع من قبل شركات أخرى ولكن بترخيص من الشركة المخترعة ( Under License Drugs )، ويشير (وهبة، 2001) بأن نسبة هذه الأدوية تصل فقط إلى (3%).

وتقوم الشركات الدوائية الأردنية باستيراد المواد الأولية من دول آسيوية مثل الهند والصين ودول أوروبا الغربية وأمريكا وكندا واليابان، ويتم في مختبرات التحليل في الشركات الدوائية التأكد من مطابقة هذه المواد لدراسات الأدوية العالمية من خلال تحليل عينات منها.

وتعتبر المواد الأولية هي الركيزة الأساسية في صناعة الأدوية فإنه لا بد من التوجه وبشكل كبير إلى هذا المجال وخصوصاً أن الأردن يفتقر إلى هذا المجال إلا عدد قليل من المصانع التي تنتج مادة السيفالوسبورينات (Cephalosporins) بالإضافة إلى شركة المركز العربي للصناعات الدوائية والتي تقوم بإنتاج الكبسولات الجيلاتينية الصلبة الفارغة .

2- الأيدي العاملة:

إن الصناعة الدوائية تحتاج إلى أيدي عاملة على درجة عالية من التدريب والكفاءة والمهارة نظراً لخطورة ودقة طبيعة العمل الذي يتعامل مع مختلف المواد الأولية والكيماوية بالإضافة إلى آلات التصنيع المتعددة.

### 3-التكنولوجيا والبحث والتطوير:

تعتبر الصناعة الدوائية الأردنية من أهم الصناعات التي تعتمد على البحث والتطوير فهي في بلدان العالم المتقدم تستنزف أموالاً ضخمة وذلك للحاجة المستمرة إلى أدوية جديدة، وأشار الرحاحلة (1997: 42)، بأن الشركات العالمية تنفق على البحث والتطوير من (12-21%) من مبيعاتها السنوية، في حين ان الصناعات الدوائية الأردنية عاجزة عن اختراع أدوية جديدة، وتقدر نسبة ما ينفق على البحث والتطوير في الأردن بأقل من (2%) من مبيعات أي شركة كحد أقصى وهي غير كافية لتطوير أدوية جديدة، مما ساهم بشكل كبير في سيطرة هذه الشركات على سوق الدواء العالمي والتحكم بالأسعار. وتقوم شركات الأدوية العالمية باحتكار التكنولوجيا المتقدمة في مجال الأدوية وتتمثل عملية الاحتكار هذه في ملكية التكنولوجيا وبراءات الاختراع ونظم حمايتها.

وتلعب التحالفات الحالية بين الشركات العالمية دوراً مهماً في سيطرة أدوية الشركات المتحالفة على الأسواق كأدوية رئيسة، يضاف إلى ذلك فإن توجهات شركات الأدوية العالمية الأوروبية والأمريكية تتجه انظارها إلى نقل مصانعها إلى المناطق ذات الكلفة المتدنية للبحث والتطوير والبنى التحتية وأجرة الأيدي العاملة مثل أوروبا الشرقية والهند. وحسب القائمين على شركة Ranbaxy أكبر شركات الصناعة الدوائية في الهند

فإن كلفة تطوير دواء جديد لديهم تتراوح بين (120-180) مليون دولار أمريكي وتعتبر كلفة متدنية مقارنة بكلفة تطوير دواء جديد في أوروبا وأمريكا التي تبلغ (500) مليون دولار (Jacob, 2004: 115).

ويذكر Kingsbury (2008:1) في مجلة (Time) الأمريكية بأن شركة Roche السويسرية والتي تعتبر من أكبر خمس شركات أدوية في العالم قد حققت مبيعات بمقدار (43) مليار دولار في سنة 2007 ومحققه بذلك ربح يزيد على (10.5) مليار دولار ، ويصل تكلفة تطوير بعض العقاقير الجديدة لديها في بعض الأحيان الى مليار دولار والذي يستغرق مدة زمنية قد تصل الى (12) عام لإتمامه.

ويوجد لدى جميع شركات انتاج الأدوية المحلية أقسام بحث وتطوير إلا أن تلك الأقسام لا تقوم إلا بإجراء الدراسات التالية (عثمان، 2003: 56) :

- دراسات تركيب وتوليف: دراسات تهدف إلى الوصول إلى تركيبة مشابهة للدواء الأجنبي
- دراسات ثبات: دراسات تهدف إلى معرفة مدى قدرة المستحضر الصيدلاني على الحفاظ على خواصه الفيزيائية والكيميائية والعلاجية والجرثومية طيلة مدة خزنه .
- دراسات المكافئة الحيوية: وهي دراسات مقارنة بين الدواء الأصيل والدواء الذي تقوم الشركات المحلية بانتاجه .

وبالنظر إلى جميع أنواع الدراسات التي تقوم بها أقسام البحث والتطوير في الشركات المحلية فإنها تنصب على تقليد الأدوية الأصلية التي تخرعها الشركة الأم، في حين تركز شركات الدواء العالمية على تطوير المستحضرات الدوائية الجديدة.

#### 4- رأس المال المستثمر:

يعتبر رأس المال أحد المدخلات الأساسية لإقامة أي صناعة ويشكل أداة هامة لتشجيع الاستثمار في القطاع الصناعي بشكل عام والدوائي بشكل خاص ويصل رأس المال المستثمر في قطاع الصناعة الدوائية في الأردن إلى (400) مليون دولار، في حين يصل الاستثمار في الصناعات الدوائية في الوطن العربي إلى حوالي (4) مليار دولار (الشيايب، 2008: 37) .

### 2-4-3 الصعوبات والعقبات التي تواجه الشركات الدوائية البشرية الأردنية:

1- تعد الشركات الدوائية الأردنية صغيرة الحجم إذا ما قورنت بالشركات العالمية ولكنها كثيرة العدد وهي بهذا الواقع لا تستطيع الصمود أمام التطورات المتوقعة في مجال الصناعة الدوائية العالمية المتجهة نحو الاندماج وتضخيم رأس المال .

2- المنافسة التي تواجهها الشركات المحلية فيما بينها نظراً لتركيزها على نفس المجموعات الدوائية وعدم بذل جهد كبير في مجال تطوير المنتجات الجديدة أو المنتجات القائمة (الرحاحلة، 1997: 56)

3- تنتج العديد من شركات الأدوية العربية كتلك الموجودة في مصر والسعودية وسوريا والإمارات نفس المجموعات الدوائية التي تنتجها الشركات الدوائية الأردنية مما يجعل عملية التصدير لهذه الأسواق صعبة وهذا يتطلب البحث عن أسواق جديدة .

4- عدم ثبات الأيدي العاملة الفنية بعد تدريبها وتأهيلها من قبل شركات صناعة الدواء المحلية بسبب انتقالها إلى فرص عمل جديدة أفضل من أجل الحصول على مرتبات وأجور أعلى (بدر، 2003: 45)

5- تعتمد عملية التسعير في وزارة الصحة الأردنية على سعر الدواء الموجود في السوق من قبل الشركات العالمية بحيث تكون أسعار الأدوية المحلية أقل من الأدوية المستوردة (الرحاطة، 1997: 56) .

6- الاعتماد بنسبة تصل إلى أكثر من 90% على المواد الخام ومواد التعبئة والتغليف الأجنبية المستوردة، والتي تتحكم الشركات الأجنبية بأسعارها، ومدى جودتها ونقائها والذي ينعكس على قدرتها التنافسية (عثمان، 2003: 61)

7- ضعف الانفاق على البحث والتطوير سواء على المستحضرات القائمة أو المستحضرات الجديدة.

8- من أهم المعوقات الخارجية التي تواجه الصناعة الدوائية المحلية هي تطبيق بنود اتفاقية (تريبس) والتي بموجبها أصبح لزاماً على أكثر الدول النامية أن تجري تعديلات في تشريعاتها بحيث تضمن أعلى قدر من الحماية للملكية الفكرية وتكون مشابهة لتلك السائدة في البلدان الصناعية وبالتحديد معايير الولايات المتحدة الأمريكية (عثمان، 2003: 61)

9- ضعف المساهمة المادية والفنية التي تقدمها شركات الأدوية الأردنية والمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا و الجامعات لإقامة مراكز أبحاث دوائية من أجل الوصول إلى أدوية جديدة ومتطورة.

## 5-2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### 1-5-2 الدراسات العربية

#### 1. دراسة (نصر:1990) بعنوان "الصناعة الدوائية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة قطاع الصناعات الدوائية في الأردن و

بيان أهم مصادر قوة الشركات الأجنبية في الأسواق الدوائية الأردنية المحلية, حيث

بينت الدراسة أن أهم مصادر القوة للشركات الأجنبية هي التكنولوجيا، والتسويق بالإضافة للوفورات الداخلية و الخارجية. و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

(أ) تتميز الصناعة الدوائية عن غيرها من الصناعات بأنها تتطلب انفاقاً كبيراً في مجال البحث و التطوير و يلعب التسويق دوراً هاماً في انجاحها، و يعد سوق الصناعة الدوائية سوقاً تنافسياً حاداً.

(ب) تكمن أهم محددات الطلب على الدواء في الدخل، و زيادة عدد السكان. وجاءت الدراسة بتوصيات أهمها بضرورة دعم الدولة للبحث والتطوير مع أهمية اهتمام الشركات برفع مستوى العاملين واستخدام التكنولوجيا في التصنيع. وتبرز أهمية هذه الدراسة في بيان حدة المنافسة التي تشهدها الأسواق المحلية بالإضافة الى العوامل التي تستند اليها الشركات العالمية عند المنافسة في الأسواق العالمية.

2. دراسة (الرحاحلة، 1997) "الصناعة الدوائية في الأردن: آثار الملكية الفكرية و تقدير

**الطلب على الصادرات"**

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل الآثار الاقتصادية لاتفاقية حقوق الملكية الفكرية الخاصة ببراءات الاختراع على الصناعة الدوائية، و مستهلكيها بشكل خاص و الإقتصاد الأردني بشكل عام بالإضافة إلى بيان العوامل المؤثرة على الطلب الخارجي على الصادرات الدوائية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :



- تشكل المجموعات الدوائية التي يتم إنتاجها محليا مانسبته (50%) مما هو متواجد في الأردن من مجموعات دوائية و (31.5%) من المجموعات الدوائية المعروضة عالميا .

- لا تتجاوز نسبة ما ينفق على البحث والتطوير (2%) من مبيعات أي شركة دوائية كحد أقصى.

- أظهرت دراسة التوزيع الجغرافي للتجارة الخارجية بأن الصادرات الدوائية الأردنية لا زالت متركزة في أسواق الدول العربية.

وتوصلت الدراسة كذلك الى عدد من التوصيات أهمها ما يلي :

- ضرورة زيادة الإنفاق على البحث والتطوير في شركات الأدوية الأردنية.

- إقامة مراكز للأبحاث الدوائية بغية التوصل إلى أدوية جديدة ومتطورة ومحتكرة على مستوى الأسواق الخارجية مع التأكيد على جودة السلع المصدرة وتخفيض القيود على الصادرات الأردنية في الأسواق الخارجية.

وكما يتضح من هذه الدراسة فإن الشركات الدوائية المحلية تركز على تقليد الأدوية الأجنبية ولا تعطي أعمال البحث والتطوير الاهتمام الكافي.

### 3. دراسة (طشطوش، 2000) بعنوان "تسويق الدواء في المملكة الأردنية الهاشمية"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تسويق الدواء في المملكة الأردنية الهاشمية وعلى أهم العوامل التسويقية المؤثرة على قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية بالإضافة إلى معرفة اتجاهات المستهلكين نحو الصناعة الدوائية المحلية قياسا

بالأدوية المستوردة ، شملت عينة البحث جميع شركات الأدوية المحلية بالإضافة إلى الأطباء والصيادلة والمرضى .وتوصلت الدراسات الى عدد من النتائج كان أهمها :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المنتج من وجهة نظر المريض ،السعر ، وسائل التوزيع،وسائل الترويج، نظم المعلومات التسويقية واكتساب القدرة التنافسية لدى شركات الأدوية المحلية.

- 66% من عينة الجمهور يفضلون شراء الدواء الأجنبي لجودته.

- 57% من عينة الأطباء يعتبرون الدواء الأردني أقل جودة من الدواء الأجنبي.

- أجمعت عينة الدراسة أن الدواء الأردني يتناسب مع جودته .

نلاحظ من النتائج التي توصلت اليها الدراسة أهمية جودة المنتج وسعره في تحقيق ميزة تنافسية.

#### 4. دراسة (جابر، 2003) بعنوان " تأثير الاندماج على تنافسية الصناعات الدوائية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير الاندماج على تنافسية الصناعات الدوائية الأردنية، من خلال إلقاء نظرة عامة على وضع صناعة الأدوية في الأردن والتعرف على مساهمتها في الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى تحليل المزايا التنافسية التي تتمتع بها، ودراسة الأثر المتوقع للإندماج بين شركتين أو أكثر من الشركات العاملة في القطاع على وضعها التنافسي .

اعتمدت الدراسة على البيانات المتوفرة (المنشورة وغير المنشورة) لدى دائرة الإحصاءات العامة الأردنية لمدة ثلاث سنوات هي 1999، 2000، 2001، بالإضافة على البيانات التي توفرها مصادر البيانات الرسمية الأخرى محلياً وعالمياً حيث شملت الدراسة (15) شركة وقد تمت دراسة أثر الاندماج على التنافسية باستخدام نموذج كوب دوجلاس، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- يؤثر الاندماج ممثلاً بزيادة كبيرة في رأس المال المستثمر وعدد العاملين إيجابياً على حجم الإنتاج .
- للاندماج أثر في تخفيض مستوى كلفة انتاج الوحدة، وبالتالي تخفيض سعرها وزيادة ربحية الشركة وذلك من خلال زيادة الطاقة الانتاجية في الشركة.
- يتوقع أن يكون للاندماج أثر في زيادة الحصة السوقية للشركة وفي زيادة قدرتها على الإنفاق على البحث التطوير وتحسين جودة المنتجات بالإضافة إلى تحسين قدرة الشركة على توظيف تكنولوجيا حديثة ورفع كفاءة الإنتاج للعاملين من خلال تدريبهم وتطوير قدراتهم. وكما يتضح من هذه الدراسة أهمية رأس المال المستثمر الناتج من عملية الإندماج في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثيره على الإنفاق على البحث والتطوير وكذلك الإنفاق على تدريب العاملين ومساهمته الفعالة في ربحية الشركات وتطورها .

5. دراسة (بدر، 2003) بعنوان " دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية" .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفير المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، كما تهدف إلى معرفة مستوى استخدام نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية.

اعتمد الباحث على مجتمع دراسة تكون من (14) شركة أدوية وقام بمسح شامل لمجتمع الدراسة وتم توزيع (110) استبيان على أقسام (نظم المعلومات، الانتاج، الموارد البشرية، التسويق، المبيعات، المالية والبحث والتطوير) في جميع شركات الأدوية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

- تتوفر لدى شركات انتاج الأدوية الأردنية المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات، كما تتوفر لدى هذه الشركات المتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات .
- تساهم نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثيرها على أهم المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية وهي جودة المنتجات، الأداء المالي للشركات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير وكفاءة العمليات.

**6. دراسة (عثمان، 2003) بعنوان "أثر العوامل الإستراتيجية و استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين."**

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهم العوامل الاستراتيجية و الاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات انتاج الأدوية المحلية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية الأردنية والمنتمة للإتحاد الأردني لمنتجي

الأدوية وعددها (14) شركة وقد تم توزيع (75) استبانة على أفراد العينة والمتمثلة في الإدارة العليا في هذه الشركات.

و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- تعاني شركات انتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر و الذي ينعكس سلباً على قدرتها على تطوير و ابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.

- أهم العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركات انتاج الأدوية المحلية هي الجودة و المرونة و الزمن.

- اهم الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي استراتيجية التمايز عن المنافسين اثناء تغطية كامل السوق و استراتيجية خفض التكاليف / قيادة الكلفة.

و خلصت الدراسة الى تقديم بعض التوصيات اهمها:

- 1) ضرورة العمل على زيادة رأس المال المستثمر في شركات انتاج الأدوية المحلية.
  - 2) زيادة الاهتمام بعملية البحث و التطوير من أجل ابتكار الأدوية الجديدة و الحصول على براءات الإختراع كون ذلك يعد العامل الرئيسي في اكتساب الميزة التنافسية.
- وكما تشير نتائج هذه الدراسة فإن لجودة المنتجات والمرونة في تقديم الخدمات للعملاء والزمن دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية وأن أهم الاستراتيجيات المستخدمة هي التمايز وقيادة الكلفة.

7. دراسة (الفياض، 2005) " تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة

التنافسية"

هدفت الدراسة لبناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية التي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه وتنتج المواد العلاجية والطبية والصحية وذلك لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات. حيث قام الباحث بتوزيع (160) نسخة من الاستبيان الخاص بالشركات التي تنتج الطين والمستلزمات العلاجية والطبية على (15) شركة من أصل (63) شركة وتم توزيع (162) نسخة من الإستبانة الثانية على المستشفيات الحكومية والخاصة ومستودعات الأدوية .

وتمخضت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها :

- إن تطبيق التمكين يتم من خلال (إستخدام فرق العمل، وتكنولوجيا الإنتاج، وتكنولوجيا الإتصال) ويؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة وذلك عن طريق تحقيق جودة المنتجات وملاءمة الأسعار ومرونة الإستجابة لطلبات العملاء.
- إن تكلفة التعليم والتدريب الإجمالية للعاملين تعتمد على حجم الشركة(عدد

(العاملين)

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بمايلي :

- بناء ثقافة مؤسسية مشتركة تتعلق بجودة السلع والخدمات، وتخفيض التكلفة، والتعاون والتنسيق لما لذلك من أهمية في تسهيل تشكيل فرق العمل وتفعيل دورها في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

- مراجعة وتحليل سلسلة القيمة والتركيز على خفض التكلفة دون أي مساس بالجودة

- تطبيق مدخل التمكين في إدارة الموارد البشرية لما لذلك من إسهام في تعزيز القدرة التنافسية.

تركز هذه الدراسة على أهمية الموارد البشرية كعنصر مهم في تحقيق ميزة تنافسية والتي تتطلب التوجه بإهتمام لرفع قدراته وتدريبه مما سينعكس على قدرة الشركات في المنافسة.

9. دراسة (القضاة، 2006) " أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف

التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف

التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة والموقف

التنافسي وكانت أقوى علاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة وقدرة النفاذ للأسواق

الخارجية.

- يعتبر متغيرا "ثقافة الجودة" و"التحسين المستمر" من أقوى عناصر الجودة الشاملة من حيث التأثير على كل من متغيرات الموقف التنافسي الفرعية (الحصة السوقية والأرباح وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية وقيمة السهم وتنوع المنتجات).  
وأوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة التعامل مع الجودة كمسألة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لما لها من أهمية في بقاء المنظمات واستمرارها.
- العمل على الدخول في تحالفات أو اتحادات أو عمليات اندماج بين شركات الصناعة الدوائية الأردنية لزيادة القدرة التنافسية على المستوى الدولي.
- العمل على تعزيز ثقافة الجودة وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر وإتاحة فرص الإبداع والابتكار، واعتبار إستراتيجية الجودة الشاملة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وأدوارهم.

ويشير الباحث هنا الى أهمية الجودة الشاملة كأحد المداخل الأساسية في تحقيق ميزة تنافسية وضروة لا بد منها لضمان استمرار عمل المنظمات في سوق الأعمال .



## 2-5-2 الدراسات الاجنبية

1. دراسة (Wood , 1988)، بعنوان:

### **Strategic Planning in the United States Pharmaceutical Industry**

تهدف هذه الدراسة على تقييم شامل للتخطيط الاستراتيجي في مجال الصناعة الدوائية في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تمت الدراسة من خلال إرسال استبانة شاملة إلى (142) شركة أدوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تضع شركات الأدوية رؤية ورسالة واضحة وتضع كذلك أهداف واضحة ومحددة.
- تقوم الشركات الدوائية الأمريكية بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال أقسام خاصة بذلك داخل الشركات .
- معظم الشركات تقوم بعملية تخطيط استراتيجي لمدة خمس سنوات قادمة.
- يوجد تباين واضح بين الشركات حول تحليل البيئة التي تعمل فيها الشركات حيث تشير الدراسة على أن عدد كبير من الشركات لا تقوم بتحليل البيئة بفعالية .
- وتعكس هذه الدراسة إهتمام الشركات الدوائية الأمريكية في وضع رسالة ورؤية واضحة وتمارس التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر في تعزيز قدرتها التنافسية.

2. دراسة (Osman, A.Hamid M, 1992) بعنوان:

### **An Empirical Study of the Relationship between Organizational Effectiveness and Application of Strategic Planning for thePharmaceutical Industry in the United States.**

وتهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفعالية المنظمة (Organizational Effectiveness) في مجال الصناعة الدوائية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية الدوائية تمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع رسالة للمنظمة، وضع الأهداف، تحليل البيئة و استخدام عناصر محددة لتخطيط الإنتاج، والتي أسهمت جميعاً إلى المساهمة في زيادة فعالية المنظمة.

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين زيادة حجم المبيعات و الاستخدام الكبير لمصادر المعلومات و تحليل البيئة و بين تحقيق فعالية المنظمة. وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Wood , 1988) في أهمية التخطيط الاستراتيجي و أثر وضع رسالة محددة للمنظمة في زيادة فعاليتها.

### 3. دراسة (Hermel and Bartoli, 2001) بعنوان:

#### **Strategic and Organizational Innovations in the Pharmaceutical Industry Searching for Total Quality: The Case of Large European Pharmaceutical Company.**

تهدف هذه الدراسة الى تكوين فكرة تقود الى العلاقة المتكاملة والضرورية بين الجودة الشاملة والادارة الإستراتيجية , فالتوسع دائرة المشاركة في أنشطة الصناعات الدوائية يوجب الربط بين الجودة والإستراتيجية.

تناولت الدراسة احدى شركات الصناعات الدوائية الأوروبية الكبرى كحالة دراسة, حيث أجريت الدراسة في فرنسا على مجموعة Merck-Lipha للصناعات الدوائية و تعتبر من الشركات متوسطة الحجم و تضم 4300 موظف.

وقد خلصت الدراسة الى أهم النتائج التالية:

(1) تعتمد كل من الإستراتيجية والجودة كل منهما على الآخر, فهناك علاقة تبادلية بين الإستراتيجية و الجودة, تظهر من وجهة نظر ادارية في البيئة المتغيرة و الأكثر تعقيداً.

(2) أخذ مفهوم الإبداع مغزى جديد بعد تطوير منتجات جديدة و تكنولوجيا جديدة مخصصة لهذا القطاع, حيث ظهرت نتائج لهذه الإبداعات الإدارية والاستراتيجية على الأداء بشكل عام.

تؤكد هذه الدراسة على أهمية الجودة والمنتجات الجديدة والتكنولوجيا على الأداء في شركات الأدوية .

#### 4. دراسة (Namusonge, 2003) بعنوان:

### **Linking Competencies with Strategies: The case of small and medium size exporting firms in Kenya**

تهدف الدراسة لتقييم أهمية قدرات المنظمة الاستراتيجية التنافسية بين شركات التصدير الصغيرة والمتوسطة الحجم وإيجاد علاقة بين درجة تقدير مدراء الشركات لأهمية قدرات المنظمة واستراتيجيات المنظمة التنافسية.

إذ تم استخدام طريقة سحب العينة العشوائية الطبقية لاختيار (60) شركة تعمل في قطاع التصدير في مجالات التصنيع والزراعة والخدمات في كينيا حيث تم توزيع استبانة من تصميم الباحث للحصول على البيانات ، وتم الوصول للنتائج التالية:

- قدرات المنظمات تختلف بين الشركات من قطاع إلى آخر .
  - تختلف الشركات بين القطاعات المختلفة في استخدام الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة في نشاطات التصدير .
  - يتنافس قطاع الخدمات بشكل كبير من خلال استراتيجية التمايز في حين ينافس قطاع الصناعة بشكل كبير من خلال استراتيجية قيادة الكلفة وينافس قطاع الزراعة باستخدام استراتيجية التركيز .
  - تم الوصول إلى أن العلاقة بين قدرات المنظمة واستراتيجياتها التنافسية تختلف بشكل كبير بين شركات التصدير .
- تؤكد هذه الدراسة على أهمية تطبيق استراتيجيات بورتر الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية في أي مجال أو أي صناعة.

#### 6. دراسة (Chen and Tsannlin, 2004) بعنوان:

#### **TQM Implementation in a Healthcare and Pharmaceutical Logistics Organization: The Case of Zuclling Pharma in Taiwan.**

أجريت هذه الدراسة في شركة (Zuclling) للأدوية في تايوان و تهدف الدراسة الى الكشف عن اساليب و ادوات الجودة الفاعلة في أقسام التسويق والمبيعات في شركات الصيدلة والدواء و مؤسسات الرعاية الصحية، ووصف عمل هذه الأقسام و التغيير الذي

حدث خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة, كما تهدف هذه الدراسة للكشف عن مدى تأثير وسائل و أساليب إدارة الجودة الشاملة الفاعلة في أقسام التسويق والمبيعات في منظمات الرعاية الصحية و الصيدلة والدواء،

ومعرفة أهمية الجودة بالنسبة للموظفين, و أهمية تكامل اقسام المبيعات و التسويق خلال فترة التطبيق. وقد توصلت الدراسة الى أبرز النتائج التالية:

1. إن تدريب العاملين على تشكيل مجموعات أو فرق التسويق و المبيعات تؤدي

دوراً مهماً في خفض الكلفة و زيادة الأرباح و تحقيق الأهداف المتوقعة.

2. التزام الشركة و تشكيل فرق التسويق و المبيعات سيسهم بشكل فاعل في تقوية

مركز الشركة التنافسي من خلال التحسين المستمر لأداء أعمالها.

وكما هو واضح فإن الجودة والإهتمام بالموارد البشرية لهما دور كبير في تحقيق

ميزة تنافسية .

7. دراسة (Kroeger, 2007) بعنوان:

### **Firm Performance as a function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices "**

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين قدرة المنظمة على المسح البيئي،

والتخطيط ومرونة التخطيط ووضع توجه محدد للأعمال وبين أداء المنظمة، تم كذلك

دراسة تأثير البيئة الخارجية على أداء المنظمة .

تم أخذ عينة لهذا البحث تشمل مالكي ومديري الأعمال الصغيرة في الشمال

الشرقي من ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى:

- وجود توجه محدد للمنظمات وله علاقة إيجابية على أداء المنظمة .
- لم يتم إثبات العلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة .
- يوجد علاقة واضحة بين حالات عدم التأكد البيئي في التأثير على العلاقة بين توجه المنظمة وأدائها .

ركزت هذه الدراسة على أهمية الإدارة الاستراتيجية و تحديد اتجاه محدد لمنظمة الأعمال في التأثير على أدائها حيث أن لهما الأثر الكبير في توجيه الأعمال لتحقيق الأهداف المنشودة.

## 2-6 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت جانب الميزة التنافسية في شركات الأدوية والعوامل المؤثرة عليها مثل الاندماج بين الشركات، نظم المعلومات، استراتيجية تسعير الأدوية، الملكية الفكرية، وكذلك أثر العوامل الإستراتيجية، تمكين العاملين و الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات الأدوية. كما تطرقت العديد من الدراسات إلى الإستراتيجيات التنافسية والتخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء المنظمات بالإضافة إلى أثر تبني البحث والتطوير للتغلب في رسالة الشركات على تطوير الأعمال في المستقبل.

وتتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تتعامل مع الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والإهتمام بالعاملين كعوامل قد تساهم في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية الأردنية .

أما ما يميز الدراسة الحالية عن سبقتها من الدراسات والأبحاث هو تطرقها لموضوع رسالة المنظمة حيث تبحث في أثر رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في سوق الأدوية الأردني من خلال مكوناتها المتمثلة في الجودة والبحث والتطوير والإهتمام بالعاملين وتلبية حاجة العملاء وهي من الدراسات القليلة التي تتطرق وتتناول هذا الجانب . فقد جاءت هذه الدراسة لتوضح أهمية رسالة المنظمة في إتخاذ القرارات التي تتخذها الشركات فيما يتعلق بقضايا متعددة تتعلق بالمنافسة على المستويين المحلي والخارجي . فهي بذلك أسهمت بشكل متواضع في إظهار أهمية رسالة المنظمة في الشركات الدوائية الأردنية .

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1-3 منهج البحث المستخدم

#### 2-3 مصادر الحصول على البيانات

#### 3-3 مجتمع الدراسة

3-4 عينة الدراسة

3-5 أداة الدراسة

3-6 نموذج الدراسة

3-7 إجراءات الدراسة

3-8 التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة



### 3-1 منهج البحث المستخدم:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، لما يمتاز به من توفير للبيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها .

### 3-2 مصادر الحصول على البيانات

أولاً: المصادر الأولية:

الاستبانة والتي أعدت خصيصاً لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة، وهي عملية منفردة من تصميم الباحث.

ثانياً: المصادر الثانوية:

تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على:

- الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والدراسات الجامعية التي تناولت الموضوع محل الدراسة .

- استخدم الباحث الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) للحصول على

المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة.

### 3-3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية البشرية الأردنية المساهمة العامة المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية وعددها (5) شركات والمذكورة في الجدول رقم (3-1). وقد تم إختيار مجتمع الدراسة هذا وذلك لكون أن جميع هذه الشركات مسجلة في سوق عمان المالي وبالتالي يسهل الوصول والإطلاع على بياناتها المالية .

### 3-4 عينة الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونة من جميع مديري شركات الأدوية البشرية الأردنية المساهمة العامة، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع المديرين<sup>(\*)</sup> في تلك الشركات و بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (92) استبانة على جميع أفراد العينة وتمكن الباحث من استعادة (67) استبانة أي بمعدل استجابة بلغ (73%) ويعتبر هذا معدلاً مقبولاً للأغراض الإحصائية.

(\*) يقصد بالمديرين لأغراض هذا البحث كل من مديري الإدارة العليا (المدير العام أو نوابه أو مستشاريه)، ومديري جميع الأنشطة الوظيفية كالإنتاج والتسويق والمالية والتخطيط والجودة والمواد والمشتريات والبحث والتطوير وغيرها، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام في تلك الدوائر .

### جدول (3-1)

#### أسماء مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة

الرقم	اسم الشركة
1	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار
2	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية
3	المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية
4	شركة الحياة للصناعات الدوائية
5	شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية والمستلزمات الطبية

### 3-5 أداة الدراسة:

بعد ان تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قام الباحث بإعداد أداة

الدراسة والمتمثلة في الإستبانة

### 1-3-5 مراحل بناء أداة الدراسة:

المرحلة الأولى: قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بما يتوافق مع أسئلة وفرضيات

الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف.

المرحلة الثانية: تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في عدد من الجامعات الأردنية وعددهم سبعة (أنظر الملحق رقم 1 ) ، للتأكد من أنّ فقرات الاستبانة ذات علاقة بأبعاد الدراسة .

المرحلة الثالثة: تم عرض الاستبانة على ثلاثة مديرين في كل من الشركة الأردنية لانتاج الأدوية وشركة دار الدواء ، وذلك للتأكد من وضوح عبارات الاستبانة وسهولة فهمها وتغطيتها لجميع جوانب الدراسة .

ومن خلال المرحتين السابقتين (الثانية والثالثة) تم إعادة صياغة بعض الفقرات في الاستبانة بحيث تصبح مفهومة للمستجيبين، وتم حذف بعض الفقرات لتصبح بصورتها النهائية، على النحو التالي أنظر (الملحق رقم 2).

- اشتمل الجزء الأول على المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المركز الوظيفي، التحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة) .
- اشتمل الجزء الثاني على مكونات المتغير المستقل للدراسة(رسالة المنظمة) المتمثلة في (الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء) حيث تم قياس أثر كل مكون من هذه المكونات من خلال الأسئلة من (1-13، 18-32، 37-54، 59-73) على التوالي.

- يحتوي الجزء الثالث من الاستبانة على الفقرات التي تقيس أثر مكونات المتغير المستقل (الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة

العملاء) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) وذلك من خلال الاسئلة (14-17)،  
33-36، 55-58، 74-77) على التوالي .

### 2-3-5 اختيار مقياس الاستبانة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت ( Likert ) الخماسي، والسبب في ذلك انه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته وقد اعتمدت عليه العديد من الدراسات الأجنبية التي تتخصص في دراسة بيان الأثر، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجة	(4) درجة	(3) درجة	(2) درجة	(1) درجة

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاثة مستويات هي (مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة) بناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{4 - 1}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1- أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.34-3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر

### 3-3-5 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان):

#### أولاً: صدق الأداة:

يعني صدق الاداة أنها تتضمن فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة وأنها تعمل على قياسها بدقة ووضوح، وللتأكد من ذلك فقد تم عرض الاستبانة على سبعة من الأساتذة المختصين (انظر الملحق رقم 1)، بالإضافة على أنه قد قام الباحث بعرض الاستبانة على ثلاثة مديرين في شركتي أدوية أردنيتين للإستئناس بآرائهم في طبيعة الأسئلة الموضوعية ومدى تغطيتها لجوانب الدراسة . وبالتعاون مع الأستاذ الدكتور المشرف فقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم وتعديل فقرات الاستبانة بما يتناسب مع قياس متغيرات الدراسة.

#### ثانياً: ثبات الأداة:

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد ان تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، ولقياس الثبات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا (Cronbach-Alpha)، وتبين نتائج الجدول رقم (3-2) أن قيمة ألفا ( $\alpha$ ) لجميع مجالات الدراسة في الاستبانة قد حصلت على نسبة أعلى من (0.60)

وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي وهي نسبة مقبولة وتناسب الأبحاث في مجال

الأعمال (Sekaran, 2003: 288)

### جدول رقم (2-3)

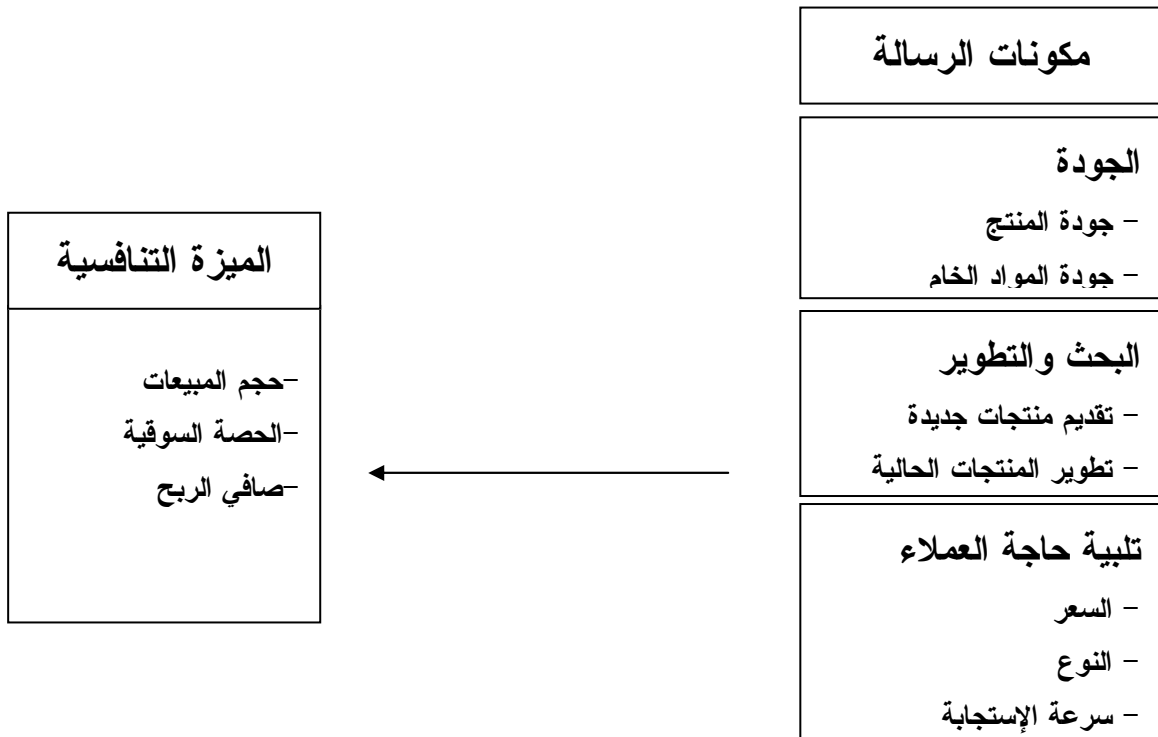
#### معاملات الثبات لأداة الدراسة

المكونات	قيمة كرونباخ ألفا
الجودة	0.90
البحث والتطوير	0.90
الموارد البشرية	0.94
تلبية حاجة العملاء	0.89
الدرجة الكلية	0.97

3-6 نموذج الدراسة:

المتغير التابع

المتغير المستقل



**الاهتمام بالموارد  
البشرية**

- التدريب المستمر  
- السلامة المهنية

**شكل رقم (3-1)  
نموذج الدراسة**

**3-7 إجراءات الدراسة:**

تم توزيع الاستبانة على المديرين في شركات الأدوية بالتعاون مع رئيس قسم شؤون الموظفين أو مدير الموارد البشرية في تلك الشركات باستثناء الشركة الأردنية لانتاج الأدوية حيث تم توزيع جميع الاستبانات في داخل الشركة يدوياً وذلك لكوني أحد العاملين في هذه الشركة .

**3-8 التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة:**



- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف مما يلي:
- المتوسطات الحسابية، التكرارات والنسب المئوية لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
  - الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
  - معامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا (Cronbach-Alpha).
  - تحليل الانحدار البسيط وذلك لقياس الأثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع.
  - تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسة الأولى .

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

#### 1-4 المقدمة

#### 2-4 عرض بيانات عينة الدراسة

#### 3-4 اختبار فرضيات الدراسة

#### **1-4 المقدمة**

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، حيث سيتم اختبار الفرضيات.

#### **2-4 عرض بيانات عينة الدراسة**

يتناول هذا الجزء خصائص عينة الدراسة من الشركات والعملاء من حيث الجنس، والعمر، والمركز الوظيفي، والتحصيل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ويظهر الجدول (1-4) تلك الخصائص.

**جدول (1-4)**  
وصف أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
58.2%	39	ذكر	الجنس	1
41.8%	28	أنثى		
16.4%	11	30 سنة فمادون	العمر	2
50.7%	34	من 31-40		
20.9%	14	من 41-50		
11.9%	8	51 سنة فأكثر		
.0%	0	مدير عام	المركز الوظيفي	3
3.0%	2	نائب مدير عام		
28.4%	19	مدير إحدى الإدارات الرئيسية		
68.7%	46	رئيس قسم		
1.5%	1	دبلوم كلية مجتمع	التحصيل العلمي	4
65.7%	44	بكالوريوس		
26.9%	18	ماجستير		
6.0%	4	دكتوراه		

تابع / جدول (1-4)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
--------------------	---------	-------	---------	-------

0.0%	0	أقل من سنة	عدد سنوات الخبرة	5
10.4%	7	من 1-5 سنوات		
20.9%	14	من 6-10 سنوات		
68.7%	46	أكثر من 10		

يبين الجدول (1-4) من حيث الجنس أن ما نسبته (58.2%) من الذكور، وما نسبته (41.8%) من الإناث ويرجع السبب في انخفاض نسبة الإناث مقارنة الى الذكور هو أن إقبال الإناث على العمل في مجال الصناعة الدوائية هو أقل من إقبال الذكور لكون أن معظم طبيعة أعمال الصناعة الدوائية تتطلب جهد جسدي وتعامل كبير مع المواد الكيميائية والألات وهو ما تحاول العديد من الإناث تجنبه وتوصلت دراسة (عثمان، 2003) و (القضاة، 2006) من خلال دراستيهما على قطاع الصناعة الدوائية لنفس هذه النتيجة ولكنهما فسرا ذلك بإنخفاض نسبة مشاركة الإناث في تولي المراكز الإدارية العليا في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، وفيما يتعلق بالعمر فقد تبين أن ما نسبته (16.4%) هم أعمارهم 30 سنة فما دون فيما تبين أن ما نسبته (50.7%) أعمارهم من 31 - 40 سنة وأن (20.9%) أعمارهم من 41 - 50 سنة، وأن (11.9%) أعمارهم من 51 فأكثر ويتبين من هذه النتيجة أن معظم المتوسطات العمرية لأفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئة العمرية (31-40) سنة لكون أن معظم الذين أجابوا على الاستبيان هم رؤساء الأقسام وغالبيتهم من فئة الشباب وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (القضاة، 2006). أما ما يتعلق بالمركز الوظيفي فقد تبين أن (3.0%) نائب مدير عام، وأن ما نسبته (28.4%) من مديري إحدى الإدارات الرئيسية، وأن (68.7%) من

رؤساء الأقسام و كما يلاحظ بأنه لم يقم أي مدير عام بالإجابة على أي استبيان ونسبة الإجابة لمركز نائب المدير العام تساوي فقط (3.0%) وربما يعود ذلك لإنشغالهم الدائم وعدم التفرغ . أما ما يتعلق بالتحصيل العلمي فقد تبين أن (1.5%) من حملة دبلوم كلية المجتمع، وأن (65.7%) من حملة البكالوريوس، وأن ما نسبته (26.9%) من حملة الماجستير، وأن (6.0%) من حملة الدكتوراه وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على المستوى التعليمي العالي الذي يتمتع به أفراد العينة ، ولعل ذلك ضروري جدا في مجال الصناعة الدوائية والتي تعتبر صناعة حساسة وتتطلب مستويات تعليمية ومهارة عالية ويتوافق هذا مع دراسة (عثمان،2003). أما ما يتعلق بعدد سنوات الخبرة تبين أن (10.4%) هم ممن لديهم خبرة 5 سنوات فمادون، وأن (20.9%) هم من الذين لديهم خبرة تتراوح بين 6 - 10 سنوات، فيما تبين أن ذوى الخبرة أكثر من 10 سنوات شكلوا (68.7%) ومن خلال هذه النتائج يتضح أن معظم أفراد العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات والذي يعطي مؤشر على مدى أهمية وحساسية العمل والذي يتطلب أشخاص ذوي خبرة طويلة في مجال عملهم .

وللتعرف على أثر رسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية الأردنية استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة أهمية الفقرة ومستوى الموافقة.

**أولا : الجودة**

حققت الجودة وكما هو موضح بالجدول (4-2) وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.35) وبانحراف معياري عام بلغ (0.41). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.55) لـ " المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية لإنتاج سلع الشركة " حيث كان الانحراف المعياري (0.53) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " تولي إدارة الشركة أهمية قصوى لمسألة الجودة مما انعكس على انخفاض معدل المعيب (Defect) في منتجات الشركة " بلغت (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.66). في الواقع تتوافق النتائج التي تم الحصول عليها مع ما هو مطبق فعلياً على أرض الواقع حيث تعتمد معظم شركات إنتاج الدواء المحلية تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي ( Good Manufacturing Practices ) لإنتاج سلع ذات مواصفات وجودة عالية تتوافق مع المواصفات و المعايير الدولية من أجل مواكبة الاسواق العالمية حيث حازت معظم هذه الشركات على شهادة المواصفات الأوروبية للتصنيع (European Approval)، وشهادة المواصفة السويدية Sweden MPA Approval ، وكذلك شهادة ISO 9000 بالإضافة إلى أن بعض الشركات تسعى للحصول على الـ FDA Approval حتى تتمكن من دخول السوق الأمريكية وتعمل معظم الشركات على استخدام مواد أولية عالية الجودة وتقوم بإختيار مورديها على أساس ذلك مما جعل الجودة عامل اساسي في مواجهة المنافسة في السوق وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من (طشطوش، 2000) و (عثمان، 2003) التي أشارت إلى اعتماد الشركات الدوائية الأردنية على عامل الجودة في اكتساب الميزة التنافسية . إن التزام الشركات

بالجودة لا يعني أنها تطبق مبادئ الجودة الشاملة حيث تعني الأخيرة تبني الجودة في كافة أجزاء المنظمة من الموردين حتى الزبائن (Heizer and Render, 2006: 196) )  
وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التصنيع يدفع إلى توقي العيب قبل وقوعه وبالتالي ينعكس على انخفاض مستوى المعيب في منتجات الشركة ، في حين أن الالتزام بجودة المنتج لوحده لن تنعكس بشكل كبير على انخفاض مستوى المعيب. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (Chen and Tsannlin,2004) و (القضاة،2006) ، والتي أشارت بأن التزام الشركة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسهم بشكل فاعل في تقوية مركز الشركة التنافسي من خلال التحسين المستمر لأداء أعمالها، وهذا يفسر انخفاض مستوى الأهمية لفقرة " تولى إدارة الشركة أهمية قصوى لمسألة الجودة مما انعكس على انخفاض معدل المعيب (Defect) في منتجات الشركة " .

#### جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الجودة في رسالة الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
2	المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية لإنتاج سلع الشركة	4.55	0.53	1	مرتفعة
5	يتميز المنتج النهائي لشركتنا بالجودة العالية	4.48	0.61	2	مرتفعة
13	تقوم شركتنا بممارسة أصول التصنيع الجيد (Good Manufacturing Practices) للحصول على أدوية ذات جودة عالية	4.48	0.53	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.53	4.46	تستخدم شركتنا أنظمة فحص و سيطرة و رقابة على منتجاتها	9
مرتفعة	4	0.53	4.46	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة منتجات شركتنا	10
مرتفعة	5	0.63	4.39	الجودة العالية للمواد الأولية تحتل الاهتمام الرئيسي لدى إدارة الشركة	3
مرتفعة	6	0.65	4.39	تعد الجودة عامل رئيسي لدى شركتنا في عملية مواجهة المنافسة	6
مرتفعة	8	0.61	4.33	تقوم شركتنا باختيار مورديها على أساس جودة المواد الخام التي يقدمونها	4
مرتفعة	9	0.65	4.30	تعتمد شركتنا على إجراء التفتيش الدوري الداخلي (Internal Audit) للتأكد من جودة المنتج الذي تنتجه	7
مرتفعة	10	0.79	4.27	تتبنى الشركة الجودة في رسالتها بشكل صريح	1

تابع/ جدول (4-2)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
12	تبنى إدارة الشركة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	4.27	0.59	10	مرتفعة
8	أصبح تبني الجودة في رسالة الشركة شعار لاهتمام المديرين والعاملين	4.25	0.70	12	مرتفعة
11	تولي إدارة الشركة أهمية قصوى لمسألة الجودة مما انعكس على انخفاض معدل المعيب (Defect) في منتجات الشركة	3.96	0.66	13	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.35	0.41		

ثانياً: البحث والتطوير



متغير البحث والتطوير في رسالة الشركة حقق وسطاً حسابياً عام بلغ (3.66) وبانحراف معياري عام (0.45). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.33) لـ " يعد إنتاج منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية تعزيزاً لمقدرة الشركة على المنافسة " حيث كان الانحراف المعياري لها (0.64) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققها فقرة " يتم إعداد موازنة البحث و التطوير على أساس نسبة من: صافي الأرباح السنوية" بلغت (2.72) وبانحراف معياري (0.90). وكما هو موضح بالجدول ( 3-4 ).

النتائج أعلاه منطقية ويمكن تفسيرها من خلال أن جميع الشركات الدوائية تدرك جيداً أن التغيير التكنولوجي والتسويقي وكذلك التغيير في حاجات ورغبات الزبائن والأسواق يجعل من غير الممكن المحافظة على المركز التنافسي في السوق بالمنتج الحالي بدون تغيير أو تعديل أو بدون إنتاج منتجات جديدة لأن الشركة التي لا تطور منتجاتها ستواجه خطر التقدّم حيث أن المنافسين سوف يطورون منتجاتهم ليحلوا منتجات الشركات الأخرى خارج الإستعمال وذلك لكون أن المنافسة تخلق ضغوطاً متبادلة على جميع المنافسين من أجل التفوق. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة ( Hermel and Bartoli,2001 ) والتي تشير بأن الإبداع أخذ مغزى جديد بعد تطوير منتجات جديدة وتكنولوجيا جديدة لقطاع الصناعة الدوائية والتي بدورها أثرت بشكل عام على الأداء. وتتوافق كذلك مع دراسة (عثمان،2003) والذي أشار بأن الإهتمام بعملية البحث والتطوير من أجل إبتكار الأدوية الجديدة والحصول على براءات الإختراع يعد العمل الرئيسي في

إكتساب الميزة التنافسية . أما في ما يتعلق بحصول فقرة " يتم إعداد موازنة البحث و التطوير على أساس نسبة من: صافي الأرباح السنوية" على أقل قيمة وسط حسابي وبالتالي الأقل من ناحية الأهمية لكون أن جميع شركات الأدوية المساهمة العامة هي شركات ذات رؤوس أموال متواضعة إذا ما قورنت بالشركات العالمية وبالنظر إلى جميع أنواع الأبحاث التي تقوم بها أقسام البحث والتطوير في الشركات المحلية فإنها تنصب على تقليد الأدوية الأصلية التي تخرعها الشركة الأم، في حين تركز شركات الدواء العالمية على تطوير المستحضرات الدوائية الجديدة والتي تكلفها مبالغ طائلة قد تصل إلى 500 مليون دولار أمريكي لكل منتج جديد (Jacob,2004:115) وهو مبلغ يتجاوز إجمالي الإستثمارات في قطاع الصناعة الدوائية في الأردن والتي تصل إلى 400 مليون دولار(الشياب، 2008 : 37) . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرحاحلة،1997) والتي تشير إلى أنه لا تتجاوز نسبة المنفق على البحث والتطوير (2%) من مبيعات أي شركة دوائية كحد أقصى، وتتفق هذه النتيجة كذلك مع دراسة (نصر،1990) والتي أشارت بأن سوق الصناعة الدوائية يعد سوق تنافسي حاد ويتطلب الإنفاق الكبير في مجال البحوث والتطوير . أما فيما يتعلق ببقية البنود في جدول (4-3) فإنها حصلت على مستوى أهمية بين المتوسطة والمرتفعة والتي يرى الباحث من واقع عمله في مجال الصناعة الدوائية ولفترة زمنية تقارب ال(10) سنوات أن هذه المستويات مبالغ فيها ويعود السبب بأن عينة الدراسة هي من المديرين والذين يسعون دائما إلى إظهار الصورة المشرقة لشركاتهم وخصوصا في هذا المجال .

## جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة  
عن البحث والتطوير في رسالة الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
23	يعد إنتاج منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية تعزيزاً لمقدرة الشركة على المنافسة	4.33	0.64	1	مرتفعة
32	منتجات الشركة لها القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة داخليا و خارجيا	4.30	0.72	2	مرتفعة
18	تتبنى شركتنا البحث عن منتجات جديدة في رسالتها	4.17	0.57	3	مرتفعة
19	تتبنى رسالة شركتنا استمرارية تطوير منتجاتها	4.09	0.65	4	مرتفعة
31	تولي إدارة البحث والتطوير في الشركة أهمية كبيرة من حيث تصميم وتطوير منتجاتها	3.90	0.76	5	مرتفعة
29	تتبنى إدارة الشركة إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم منتجات جديدة	3.85	0.74	6	مرتفعة
20	ينصب جهد البحث و التطوير لدينا لتطوير المنتجات الحالية	3.82	0.80	7	مرتفعة
24	أدى تبني البحث و التطوير في رسالة شركتنا إلى دفع مديري الشركة و العاملين في البحث و التطوير إلى العمل بجد و اهتمام في هذا المجال	3.82	0.76	7	مرتفعة
30	المناخ التنظيمي السائد في الشركة يشجع على الإبداع و الابتكار	3.66	0.86	9	مرتفعة
25	تسعى شركتنا لإنتاج منتجات متميزة عن جميع منافسيها في السوق	3.57	0.96	10	متوسطة
26	يركز البحث والتطوير في شركتنا على استخدام التقنيات المتطورة للإنتاج	3.54	0.73	11	متوسطة

## تابع / جدول (3-4)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
-------	--------	-----------------	-------------------	---------------	---------------

متوسطة	12	0.86	3.46	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموردين في عملية تطوير منتجاتها عبر تنظيم ورش عمل مشتركة	28
متوسطة	13	0.76	3.45	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات السوق	27
متوسطة	14	0.92	2.97	يتم إعداد موازنة البحث و التطوير على أساس نسبة من:المبيعات السنوية	22
متوسطة	15	1.01	2.91	تسعى شركتنا إلى تركيز البحث و التطوير من أجل تقليل التكاليف	21
متوسطة	16	0.90	2.72	يتم إعداد موازنة البحث و التطوير على أساس نسبة من:صافي الأرباح السنوية	22
		0.45	3.66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

### ثالثاً: الاهتمام بالموارد البشرية

أوضحت نتائج متغير الإهتمام بالموارد البشرية في رسالة الشركة وكما هو موضح بالجدول (4-4) وسطاً حسابياً عام بلغ (3.51) وبانحراف معياري عام (0.55). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.12) لـ " توفر الشركة الخدمات الطبية اللازمة لضمان الصحة الجسمية و النفسية للعاملين" حيث كان الانحراف المعياري لها (0.69) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " تحرص إدارة الشركة على إعلام جميع العاملين برسالة الشركة منذ الأيام الأولى لعملهم " بلغت (2.73) وبانحراف معياري (1.16).

يمكن تفسير النتائج التي تم الحصول عليها من أن شركات الأدوية المحلية هي من الشركات التي تنتمي للقطاع الصحي في الأردن وهي بالتالي أجدد أن تقوم بتوفير

الخدمات الصحية للعاملين فيها ويمكن إيعاز السبب كذلك إلى أن طبيعة العمل في الصناعات الدوائية تتميز بدرجة من الخطورة وذلك من خلال التعامل مع مختلف المواد الأولية والكيميائية وكذلك التعامل مع مختلف الآلات والأجهزة وهكذا يمكن تفسير حصول فقرة " توفر الشركة الخدمات الطبية اللازمة لضمان الصحة الجسمية و النفسية للعاملين" على قيمة أعلى وسط حسابي ويمكن أن يدعم هذا التفسير حصول الفقرات التالية (49,50,51,52,54) على درجة موافقة مرتفعة كما هو واضح في الجدول (4-4) أدناه والتي تشير إلى أن الشركات تقوم بتحديد إجراءات السلامة العامة والصحة المهنية وتقوم بتدريب العاملين على إجراءات السلامة المهنية بالإضافة إعداد برامج تثقيف وتوعية ووضع نظام تقارير للتبليغ عن الحوادث المهنية.

أما في ما يتعلق بحصول فقرة " تحرص إدارة الشركة على إعلام جميع العاملين برسالة الشركة منذ الأيام الأولى لعملهم " على أقل قيمة وسط حسابي بلغت (2.73) وأعلى قيمة إنحراف معياري بلغت (1.16) إنما تعكس التباين الواضح في إجابات المديرين على هذا الجانب وعدم إعطائه الأهمية الكافية والتي قد تكون أسبابها راجعة إلى أن الإدارات في شركات الأدوية المساهمة العامة تنظر إلى موضوع رسالة الشركة على أنه موضوع يعني الإدارة فقط ولا يوجد داعي لإبلاغ العاملين به وخصوصا الأيام الأولى لعملهم والتي تنظر الإدارة دائما إلى هذه الأيام بأنها فترة التدريب النظرية والعملية والتي يجب أن يركز العامل فيها على فهم أصول وقواعد العمل الصحيحة في صناعة تتميز بنوع من الدقة والحساسية . ويمكن تفسير مستوى الأهمية المرتفعة للبنود التي تشير إلى

إهتمام الشركات بتدريب وتمكين العاملين هو ربما لإيمان إدارات هذه الشركات بأن الصناعة الدوائية هي صناعة سريعة التطور ويوجد بها ما هو جديد كل يوم وتعمل في بيئة منافسة عالية والتي تستوجب الإهتمام بتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر والتي قد تنعكس على جودة المنتج الذي تنتجه وتحقيق ميزة تنافسية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الفياض، 2005) و (نصر، 1990) ، والتي أشارت بأن برامج تمكين العاملين تعزز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

ويتضح من مستوى الأهمية المتوسطة للفقرات (40,41,43,44,45) والتي تناولت جانب الحوافز الذي تقدمه شركات الأدوية المساهمة العامة لموظفيها بأنه نظام ضعيف ولم يسهم بشكل فعال في تحسين إنتاجية العاملين والحفاظ عليهم وربما يعود السبب في ذلك الى سياسة تخفيض النفقات التي تتبعها معظم الشركات الدوائية وربما كذلك لنظرتها إلى أن الأجور التي يتقاضاها العاملين في الصناعة الدوائية تعد بعض الشيء مرتفعة والتي يجب بدورها أن تحفزهم وتزيد ولائهم لأعمالهم .

#### جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الموارد البشرية في رسالة الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
53	توفر الشركة الخدمات الطبية اللازمة لضمان الصحة الجسمية و النفسية للعاملين	4.12	0.69	1	مرتفعة
50	تقوم إدارة الشركة بتحديد إجراءات السلامة و الصحة المهنية العامة لجميع العاملين	4.07	0.66	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0.67	4.00	يتم تدريب جميع العاملين على إجراءات السلامة المهنية و استخدام معداتها	54
مرتفعة	4	0.85	3.87	تعمل إدارة الشركة على إيجاد الظروف المادية و النفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم	49
مرتفعة	5	0.78	3.85	يوجد في الشركة نظام تقارير للتبليغ عن الحوادث و تحديد مواقعها و تحليل أسبابها	51
مرتفعة	6	0.76	3.81	يتم نشر الوعي الوقائي بين العاملين من خلال إعداد برامج تثقيف و توعية	52

#### تابع / جدول (4-4)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
38	تحرص إدارة الشركة على التطوير المستمر لقدرات العاملين	3.72	0.69	7	مرتفعة
48	انعكس الاهتمام بالعاملين بشكل إيجابي على تحسين جودة منتجات الشركة	3.70	0.78	8	مرتفعة
39	تحرص الإدارة العليا على إتاحة المعلومات و المعرفة للعاملين بشكل دائم	3.66	0.81	9	مرتفعة
46	يخضع العاملون لدورات تدريبية مستمرة	3.64	0.69	10	متوسطة
44	يسهم نظام الحوافز في الشركة في دعم إنتاجية العاملين	3.19	0.86	11	متوسطة
45	يعمل نظام الحوافز على رفع معنويات العاملين تجاه أعمالهم	3.19	0.86	11	متوسطة
41	تلاحظ إدارة الشركة بأن هناك ازدياد في ولاء العاملين و انخراطهم في أعمال الشركة	3.18	0.85	13	متوسطة
40	برامج التحفيز في الشركة تتيح الاحتفاظ بالعاملين المتميزين	3.15	0.97	14	متوسطة
47	ترى الإدارة بأن التدريب انعكس بشكل إيجابي على الإنتاجية مما أدى إلى خفض التكاليف	3.13	0.95	15	متوسطة

متوسطة	16	0.89	3.07	يعتبر نظام الحوافز في الشركة نظام فعال و مناسب	43
متوسطة	17	0.90	3.03	برامج تمكين العاملين تحمل الشركة أعباء مالية أكثر من الفوائد	42
متوسطة	18	1.16	2.73	تحرص إدارة الشركة على إعلام جميع العاملين برسالة الشركة منذ الأيام الأولى لعملهم	37
		0.55	3.51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

#### رابعاً: تلبية حاجة العملاء

تشير نتائج متغير تلبية حاجة العملاء أنه حقق وسطاً حسابياً عام بلغ (3.92) وبانحراف معياري عام (0.45). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.28) لـ " تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات و رغبات العملاء يتم من خلال تعريفهم بشكل مستمر بمنتجاتها " حيث كان الانحراف المعياري (0.67) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " ترى الإدارة بأن تخفيض سعر المنتجات لا علاقة له بجودة المنتج " بلغت (3.10) وبانحراف معياري (1.02). كما هو موضح بالجدول (4-5).

تشير نتائج الفقرة الأولى من جدول (4-5) والتي حصلت على درجة موافقة مرتفعة تم التعبير عنها بالوسط الحسابي (4.28) ودرجة تشتت منخفضة بين إجابات العاملين والتي تم التعبير عنها بالانحراف المعياري وقيمه (0.67) إلى الإجماع فيما بين الإدارات في شركات الأدوية المساهمة العامة بأن تلبية احتياجات و رغبات العملاء تتم من خلال تعريفهم بشكل مستمر بمنتجاتها وكذلك بتزويدهم بكل ما هو جديد عن منتجاتهم.



ويتفق الباحث مع هذه النتيجة وذلك لكون أن العقود الأخيرة شهدت تنافسا حادا بين الشركات سواء كانت خدمية أو إنتاجية في سعيها الدؤوب نحو إرضاء المستهلك لكونه الغاية والهدف الأخير .

يتضح من خلال الإطلاع على بقية الفقرات في جدول (4-5) بوجود درجة موافقة مرتفعة على الفقرات التي تتعلق بإدراك المديرين بضرورة تلبية احتياجات ورغبات عملائها من خلال تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبدون تأخير ومن خلال تنظيم اللقاءات الدورية لتعزيز العلاقة معهم أو من خلال تقديم منتجات بسعر منخفض والتي تهدف جميعا إلى الوصول إلى الهدف الأسمى وهو تحقيق رضا العميل ، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (عثمان، 2003) والتي أشارت بأن أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية هي الجودة، المرونة، الزمن، والسعر .

#### جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تلبية حاجة العملاء في رسالة الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
70	تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تعريفهم بشكل مستمر بمنتجاتها	4.28	0.67	1	مرتفعة
71	تؤمن إدارة شركتنا بضرورة تزويد عملائنا بكل ما هو جديد عن منتجاتنا	4.28	0.62	2	مرتفعة
69	تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم الخدمة في وقتها المناسب	4.25	0.70	3	مرتفعة
64	يمثل رضا العملاء هدفا إستراتيجيا للإدارة العليا في شركتنا	4.22	0.74	4	مرتفعة

مرتفعة	5	0.79	4.21	يعد السعر عامل رئيسي لدى شركتنا في عملية مواجهة المنافسة	65
مرتفعة	5	0.77	4.01	إستراتيجيات التنافس في الشركة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للعملاء	60
مرتفعة	6	0.81	4.01	يتم تزويد عملائنا بالأدوية المطلوبة في الوقت المناسب و بدون تأخير	72
مرتفعة	8	0.63	4.00	تتبنى شركتنا الاهتمام بتلبية حاجة العملاء في رسالتها	59
مرتفعة	9	0.86	3.96	تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات و رغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض	68
مرتفعة	10	0.83	3.88	تحرص إدارة الشركة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع عملائها	61
متوسطة	11	0.89	3.63	تمثل منتجاتنا قيمة عليا لدى العملاء مقارنة مع المنافسين	63
<b>تابع / جدول (4-5)</b>					
درجة الموافقة	مستوى الأهمية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	12	0.82	3.54	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات و رغبات العملاء و توقعاتهم المستقبلية	62
متوسطة	13	0.96	3.48	تسعى شركتنا إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف	67
متوسطة	14	1.02	3.10	تري الإدارة بأن تخفيض سعر المنتجات لا علاقة له بجودة المنتج	66
		0.45	3.92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

❖ تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية المساهمة العامة

لقد جاءت عملية وصف الميزة التنافسية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية المساهمة العامة من خلال ثلاثة مؤشرات تم إعتماؤها لهذه الدراسة وهي (المبيعات السنوية، الحصة السوقية، ووصافي الأرباح) لآخر ثلاث سنوات قبل إجراء الدراسة وقد تبين من خلال تحليل عينة الدراسة ما يلي :

فيما يتعلق بالميزة التنافسية المرتبطة بالجودة المذكورة في رسالة الشركة فإنها حققت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.48) وبانحراف معياري بلغ (0.71) ، في حين حققت الميزة التنافسية المرتبطة بالبحث والتطوير المذكورة في رسالة الشركة وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.09) وبانحراف معياري بلغ (0.74) ، وحققت الميزة التنافسية المرتبطة بالموارد البشرية المذكورة في رسالة الشركة وسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.93) وبانحراف معياري بلغ (0.83) ، وأخيراً حققت الميزة التنافسية المرتبطة بتلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة الشركة وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.58) وبانحراف معياري بلغ (0.73). كما هو موضح بالجدول (4-6).

يتبين من النتائج أن مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في زيادة المبيعات السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة، زيادة الحصة السوقية في السنوات الثلاث الأخيرة، زيادة صافي الأرباح السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة، والتفوق على المنافسين في السوق في السنوات الثلاث الأخيرة لجميع العناصر المستقلة (الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء ) المذكورة في رسالة الشركة قد حصلت جميعاً على درجة أهمية متوسطة والسبب في ذلك قد يعود لكون أن رسائل شركات الأدوية

المساهمة العامة (أنظر ملحق 3) تتباين في اشتغالها على المكونات المستقلة في رسالتها فبعضها يحتوي على جميع هذه المكونات والبعض الآخر لا يحتوي إلا على مكون واحد أو اثنين مما قد ينعكس على إجابات العينة . ويمكن أن نفسر النتائج من منطلق آخر وهو أن أفراد الإدارة لدى هذه الشركات لا يرون ذلك الأثر الكبير الذي ممكن أن يُحدثه تبني الجودة و البحث والتطوير و الإهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة في تحقيق الميزة التنافسية.

#### جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الميزة التنافسية للأبعاد الأربعة

الرقم	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	الجودة	زيادة المبيعات السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة	3.64	0.79	متوسطة
15		زيادة الحصة السوقية في السنوات الثلاث الأخيرة	3.51	0.75	متوسطة
16		زيادة صافي الأرباح السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة	3.43	0.76	متوسطة

متوسطة	0.79	3.34	التفوق على المنافسين في السوق في السنوات الثلاث الأخيرة	17	
	0.71	3.48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		
متوسطة	0.82	3.24	زيادة المبيعات السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة	33	البحث والتطوير
متوسطة	0.82	3.13	زيادة الحصة السوقية في السنوات الثلاث الأخيرة	34	
متوسطة	0.76	3.10	زيادة صافي الأرباح السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة	35	
متوسطة	0.80	2.90	التفوق على المنافسين في السوق في السنوات الثلاث الأخيرة	36	
	0.74	3.09	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		

تابع / جدول (4-6)

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	البعد
متوسطة	0.84	2.96	زيادة المبيعات السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة	55	الموارد البشرية
متوسطة	0.86	2.93	زيادة الحصة السوقية في السنوات الثلاث الأخيرة	56	
متوسطة	0.85	2.94	زيادة صافي الأرباح السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة	57	

متوسطة	0.83	2.87	التفوق على المنافسين في السوق في السنوات الثلاث الأخيرة	58	
	0.83	2.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		
مرتفعة	0.76	3.72	زيادة المبيعات السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة	73	تلبية حاجة العملاء
متوسطة	0.77	3.64	زيادة الحصة السوقية في السنوات الثلاث الأخيرة	74	
متوسطة	0.84	3.58	زيادة صافي الأرباح السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة	75	
متوسطة	0.83	3.39	التفوق على المنافسين في السوق في السنوات الثلاث الأخيرة	76	
	0.73	3.58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		

#### 3-4 اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام

الأسلوب الإحصائي المناسب، والتي تم صياغتها على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها،

وذلك كما يلي:

## الفرضية الرئيسية الأولى

**H0-1:** لا يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أثر رسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (7-4).

### جدول (7-4)

تحليل الانحدار المتعدد لأثر رسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية

Sig.* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.023	0.350	37.894	0.368	0.61	أثر تبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية
0.007	0.441	45.375	0.586	0.74	أثر تبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية
0.072	0.200	36.136	0.632	0.72	أثر تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية
0.006	0.369	32.243	0.675	0.60	أثر تبني الاهتمام بالعاملين في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-7) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة (تبني الجودة تبني البحث والتطوير، تبني تلبية حاجة العملاء، تبني الاهتمام بالعاملين) وتحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية ، إذا بلغت معاملات الارتباط (0.61) ، (0.74) ، (0.72) ، (0.60) ، على التوالي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعاملات تحديد بلغت (0.368) ، (0.586) ، (0.632) ، (0.675) ، على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.350) ، (0.441) ، (0.200) ، (0.369) ، على التوالي، وهذا يعنى أن الزيادة بقيمة واحدة في تبني الجودة تبني البحث والتطوير، تبني تلبية حاجة العملاء، تبني الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى زيادة في تحقيق الشركات للميزة التنافسية بقيمة (0.350) ، (0.441) ، (0.200) ، (0.369) ، على التوالي ولكل متغير. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيم الإحصائي (F) وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (37.894) ، (45.375) ، (36.136) ، (32.243) ، على التوالي، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) والتي تنص على:

لا يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)

وبناءً على ما سبق يمكن اشتقاق نموذج الانحدار المتعدد الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة جميعها كوحدة واحدة مع المتغير التابع ، وتتمثل هذه العلاقة بالنموذج الرياضي التالي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$



ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى :

**H0-1-1:** لا يوجد أثر لتبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر تبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية ، وكما هو موضح في الجدول (8-4).

### جدول (8-4)

تحليل الانحدار البسيط لأثر تبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية

Sig.* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الإنحدار	F المحسوبة	(R square) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	0.767	16.005	0.20	0.45	أثر تبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يوضح الجدول (4-8) العلاقة بين تبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط (0.45) عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.20)، أي أن ما قيمته (0.20) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في تبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.767)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في تبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بقيمة (0.767). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.005) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبهذا النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:

لا يوجد أثر لتبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

#### الفرضية الفرعية الثانية :

**H0-1-2:** لا يوجد أثر لتبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر تبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية ، وكما هو موضح في الجدول (4-9) .

#### جدول (4-9)

تحليل الانحدار البسيط لأثر تبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية

Sig.* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	F المحسوبة	(R square) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
<b>0.000</b>	<b>1.214</b>	<b>73.966</b>	<b>0.53</b>	<b>0.73</b>	أثر تبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

يوضح الجدول (4-9) العلاقة بين تبني البحث والتطوير في رسالة شركات

الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط (0.73) عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.53)، أي أن ما قيمته (0.53) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في تبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.214)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في تبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بقيمة (1.214). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (73.966) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبهذا النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على:

لا يوجد أثر لتبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة :

**H0-1-3:** لا يوجد أثر لتبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).  
لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية، وكما هو موضح في الجدول ( 4-10).

جدول ( 4-10)

تحليل الانحدار البسيط لأثر تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية  
الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية

Sig.* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	F المحسوبة	(R square) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
<b>0.000</b>	<b>1.155</b>	<b>65.344</b>	<b>0.50</b>	<b>0.71</b>	أثر تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

يوضح الجدول ( 4-10) العلاقة بين تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط **(0.71)** عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبمعامل تحديد بلغ **(0.50)**، أي أن ما قيمته **(0.50)** من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير **(1.155)**، وهذا يعنى أن الزيادة بقيمة واحدة في تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بقيمة **(1.155)**. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت **(65.344)** وهي دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبهذا النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

لا يوجد أثر لتبني تلبية حاجة العملاء في رسالة الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

#### الفرضية الفرعية الرابعة :

**H0-1-4:** لا يوجد أثر لتبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية البشرية

الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد

أثر تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق

الميزة التنافسية ، وكما هو موضح في الجدول ( 4-11).

#### جدول ( 4-11 )

تحليل الانحدار البسيط لأثر تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية

البيان	(R)	(R square)	F	$\beta$	Sig.*
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الإندار	مستوى الدلالة
أثر تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية	0.66	0.43	49.019	0.984	0.000

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يوضح الجدول (4-11) العلاقة بين تبني الاهتمام بالموارد البشرية في شركات

الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة

شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط (0.66) عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.43)، أي أن ما قيمته (0.43) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.984)، وهذا يعنى أن الزيادة بقيمة واحدة في تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بقيمة (0.984). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (49.019) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبهذا النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على:

لا يوجد أثر لتبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

## الفصل الخامس

### الإستنتاجات والتوصيات

**1-5 المقدمة**

**2-5 النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية**

**3-5 النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة**

**4-5 التوصيات**

**5-5 مقترحات الدراسات المستقبلية**

**1-5 المقدمة**



هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر رسالة المنظمة في شركات الأدوية البشرية الأردنية في تحقيق ميزة تنافسية في سوق الأدوية الأردني. وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وكما يلي:

## 2-5 النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية

▪ تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن من أهم المكونات التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة و البحث و التطوير و الإهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.35 ، 3.66 ، 3.51 ، 3.92 ) على التوالي ، وبذلك تقع الجودة وتلبية حاجة العملاء ضمن الموافقة المرتفعة بينما حصل البحث و التطوير و الإهتمام بالموارد البشرية على الموافقة المتوسطة .

▪ وأشارت النتائج كذلك إلى أثر تضمين رسالة شركات الأدوية الأردنية لعناصر الجودة و البحث و التطوير و الإهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء على تحقيق الميزة التنافسية حيث أشار الوسط الحسابي العام (3.48 ، 3.09 ، 2.93 ، 3.58 ) على التوالي إلى درجة موافقة متوسطة للجميع كانت أعلاها للجودة وأدناها للإهتمام بالموارد البشرية. و يتبين من النتائج أن مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في زيادة المبيعات السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة، زيادة الحصة

السوقية في السنوات الثلاث الأخيرة، زيادة صافي الأرباح السنوية في السنوات الثلاث الأخيرة، والتفوق على المنافسين في السوق في السنوات الثلاث الأخيرة لجميع العناصر المستقلة (الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء ) المذكورة في رسالة الشركة قد حصلت جميعا على درجة موافقة متوسطة .

### 3-5 النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة

- يوجد أثر لتبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث تعتمد معظم شركات إنتاج الدواء المحلية تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي (Good Manufacturing practices ) لإنتاج سلع ذات مواصفات وجودة عالية تتوافق مع المواصفات و المعايير الدولية من أجل مواكبة الأسواق العالمية.

- يوجد أثر لتبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ، النتيجة منطقية ويمكن تفسيرها من خلال أن جميع الشركات الدوائية تدرك جيدا أن التغيير التكنولوجي والتسويقي وكذلك التغيير في حاجات ورغبات الزبائن والأسواق يجعل من غير الممكن المحافظة على المركز التنافسي في السوق بالمنتج الحالي بدون تغيير أو تعديل أو بدون إنتاج منتجات

جديدة لأن الشركة التي لا تطور منتجاتها ستواجه خطر التقادم حيث أن المنافسين سوف يطورون منتجاتهم ليجعلوا منتجات الشركات الأخرى خارج الاستعمال.

• يوجد أثر لتبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ويتفق الباحث مع هذه النتيجة وذلك لكون أن العقود الأخيرة شهدت تنافسا حادا بين الشركات سواء كانت خدمية أو إنتاجية في سعيها الدؤوب نحو إرضاء العميل لكونه الغاية والهدف الأخير.

• يوجد أثر لتبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ويمكن تفسير هذه النتيجة من منطلق أن الموارد البشرية في هذه الشركات تمثل رأس المال الفكري وأحد العناصر الأساسية في استمراريتها وتطورها .

• يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

## 5-5 التوصيات

1. أن تقوم كل شركة أدوية محلية بمراجعة لرسالتها بحيث تشمل على جميع أو بعض العناصر المؤثرة التالية: الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية، وتلبية حاجة العملاء.
2. يجب أن تعمل الشركات الدوائية المحلية على بناء ثقافة الشركة من خلال غرس لمفهوم رسالة المنظمة لدى جميع العاملين لديها لما له من أثر في دعم استراتيجيتها المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.
3. أن لا تكون الرسالة في شركات الأدوية الأردنية مجرد شعارات لا معنى لها بل يجب أن يتم تحويلها إلى برامج وأفعال يلمس نتائجها عملاء هذه الشركات.
4. زيادة التركيز على الجودة والعمل على تبني مفهوم الجودة الشاملة في الصناعة الدوائية الأردنية.

5. دعم شركات الأدوية لمراكز الأبحاث في الجامعات والمراكز العلمية.
6. ضرورة قيام شركات الأدوية بتحديث قدراتها البشرية والحفاظ عليها من خلال التدريب والحوافز للحفاظ على الكوادر المدربة ذات الخبرة العالية .
7. أن تكثف الشركات الدوائية الأردنية اهتمامها بعملائها على أرض الواقع من خلال تنظيم لقاءات دورية معهم لتعزيز العلاقة، وإجراء الدراسات الاستطلاعية للتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تحقيقها مما سيكون له أكبر الأثر في إرضائهم وتحقيق قيمه عليا للمنتجات الدوائية المحلية لديهم.
8. على الإدارات في شركات الصناعات الدوائية الأردنية أن تعكس الصورة الواضحة لواقع شركاتهم بكل مصداقية وشفافية في الدراسات والبحوث التي تجرى على الصناعات الدوائية لما لها من دور كبير في صحة النتائج التي يتم التوصل إليها .

### 6-5 مقترحات الدراسات المستقبلية

لقد قامت هذه الدراسة بقياس قدرة شركات الأدوية الأردنية على اكتساب الميزة التنافسية من خلال دراسة رسالة الشركة ومكوناتها من وجهة نظر الإدارة في تلك الشركات ، وبناءً على ذلك فإن الباحث يوصي بإجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. إجراء دراسات مماثلة على قطاعات صناعية وخدمية أخرى في المملكة .

2. إجراء دراسة تتناول مقارنة رسالة شركات الأدوية العالمية وإلى أي مدى حققت تمايز لهذه الشركات مقارنة مع شركات الأدوية الأردنية والعربية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، (2007). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، ب ط. القاهرة: الدار الجامعية.
2. أبو بكر، مصطفى محمود، (2008). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ب ط. القاهرة: الدار الجامعية.
3. إتحاد منتجي الأدوية الأردني، (2007). بيانات غير منشورة، عمان، الأردن.
4. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2007). الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

5. بني حمدان، خالد محمد و إدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

6. بدر، فادي محمود علي، (2003). دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

7. حمود، خضير كاظم، (2007). إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1. عمان: دار المسيرة

8. الرحاحلة، نسيم محمد يوسف، (1997). الصناعة الدوائية في الأردن: آثار الملكية الفكرية وتقدير الطلب على الصادرات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن

9. الركابي، كاظم نزار، (2004). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

10. السالم، مؤيد سعيد، (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

11. السالم، مؤيد سعيد، (2000). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

12. الشيبان، سليمان محمود،(2008). **العوامل المؤثرة على ربحية شركات الصناعة الدوائية في الأردن**،(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان،الأردن.
13. عثمان،مهدي صلاح الدين جميل،(2003). **أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين**، (رسالة ماجستير غير منشورة )،جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
14. عيشوني ،محمد احمد،(2007). **ضبط الجودة:التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية**، ط1.الرياض:دار الأصحاب للنشر والتوزيع الأولى.
15. عباس، علي،(2008). **الإدارة المالية**، ط1. عمان:دار إثراء للنشر والتوزيع.
16. عكروش، مأمون نديم و عكروش،سهير نديم،(2004). **تطوير المنتجات الجديدة**، ط1.عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
17. عبوي، زيد منير، (2006). **الإدارة الاستراتيجية**، ط1.عمان:دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
18. عوض، محمد أحمد،(2001). **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**،ب ط. الاسكندرية: الدار الجامعية.
19. العمري، غسان عيسى والسامرائي، سلوى الأمين،(2008). **نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر**،ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
20. عبد الوهاب، بشرى،(2006). **"تكاليف الجودة - أفكار جديدة لمفهوم قديم"**، المؤتمر العلمي الثاني عن الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات للفترة من 26-27 نيسان. جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.



21. غراب، كامل السيد،(1995). الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، ط1. الرياض: جامعة الملك سعود.
22. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي،(2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. الفياض، محمود أحمد العبد الله،(2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، ( أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان الأردن،
24. القضاة، محمد علي،(2006). أثر تبني استراتيجيات الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية، ( أطروحة دكتوراه غير منشورة )، جامعة عمان العربية، عمان ، الأردن.
25. كراج، جيمس سي و جرانت، روبرت إم، (2003). ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، الإدارة الاستراتيجية، ط1. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
26. مصطفى، أحمد سيد،(2001). مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد(22)، العدد(87)،ص 119.
27. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح،(2003). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ب ط. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
28. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح،(1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ب ط. القاهرة: مجموعة النيل العربي.

29. المرسي، جمال الدين محمد و أبو بكر، مصطفى محمود وجيه، طارق رشدي، (2002). التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي، ب ط. الاسكندرية: الدار الجامعية.

30. المرسي، نبيل محمد، (2003). الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، ب ط. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع

31. مرسي، نبيل حامد، (2008). التخطيط الاستراتيجي، ب ط. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.

32. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، (2004). الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، العدد 56، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

33. نجم، عبود نجم، (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1 . عمان: دار وائل للنشر.

34. وهبة، تيسير، (2001). " الصناعة الدوائية في الأردن: الواقع والتحدي"، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل حول الصناعة الدوائية في الأردن، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، نيسان، عمان، الأردن.

35. الوقفي، عوض عبدالله، (1999). تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، الأردن.

36. وزارة التخطيط، (2007). الفريق الوطني للتنافسية، تنافسية قطاع الصناعات الدوائية الأردني، بيانات غير منشورة، عمان ، الأردن.

37. موقع المحفظة الإستثمارية <http://www.mahfaza.com.jo>

38. موقع بورصة عمان <http://www.ase.com.jo>

39. موقع الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية <http://www.japm.com/pharma.shtm>

40. مواقع شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة

<http://www.hayatpharma.com>

<http://www.midpharma.com>

<http://www.acpc.com>

<http://www.jpm.com.jo>

<http://www.dadgroup.com>

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Amitava, M., (2003). *Fundamentals of quality control and improvement*, (2<sup>nd</sup> ed.). New Delhi: Prentice- Hall of India.
2. Bartkus, B., Glassman, M. & McAfee, B.(2000). Mission statements: are they smoke and mirrors? , *Business Horizons*, vol. 43, Iss. 6, P 23.
3. Cusumano, M. (2009). Technology strategy and management strategies for difficult (and darwanian) economic times. *Association For Computing Machinery Communications Of The ACM*, vol.52, Iss.4, P27.
4. Chang, H. & Siclair, D. (2003). "**Assessing Workforce Perception of Total Quality Management, TQM Excellence**". (On Line), available:<http://www.emeralinsight.com>.
5. Cetro, S.C. & Peter, j.p. (1995).*The Strategic Management Process*, (3rd ed.). USA: Richard D. Irwin, Inc.
6. DeNisi A.S.& Griffin,R.W., (2008). *Human resource management*, (3rd ed.). New York: Houghton Mifflin Company.
7. Day, S. & Wensley, R. (1989). Assessing advantage: a frame work for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, April, vol. 52, pp1-20.
8. David, F.R (1995). *Concepts of strategic management*, (5<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Prentice Hall.
9. Fahey, L. (1989). *The strategic planning management reader*, New Jersey: Englewood Cliffs- Prentice Hall.
10. Glueck W.F. & Jauch L.R.(1988).*Strategic management and business policy*,(3rd ed.). New York: McGRAW-Hill Company.

11. Gregory G.D., Lumpkin G.T. & Taylor M.L. (2005). *Strategic mangement: creating competitive advantage*, (2nd ed.). New York: McGRAW-Hill Company.
12. Gryna, F.M., Chua, R.C. & Defeo, J.A. (2007). *Juran's quality planning and analysis for enterprise quality*, (5<sup>th</sup> ed.). New Delhi: Tata McGraw Hill co.
13. Hofer, C.W., & Schendel, D. (1978). *Strartegy formulation analytical concepts*, St. Paul: West Publishing Co.
14. Hill C.W. & Jones G.R. (1989). *Strategic management: an integrated approach*, (4th ed.). New York: Houghton Mifflin Company.
15. Higgins J.M. & Vincze J.W. (1986). *Strategic management and organizational policy*, (3rd ed.). Japan: The Dryden Press.
16. Hudson, R.A. (2001). *The search for competitive advantage through simultaneous execution of cost leadership and differentiation strategies: an investigation into the impact of multiple strategies on the financial performance of firms in the united states auomotive component industry*, (Unpublished doctoral dissertation), Nova Southeastern University, Florida: USA.
17. Heizer, J. & Render, B. (2006). *Operations management*, (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
18. Hader, R. (2006). More than words: provide a clear and concise mission statement, *Nursing Management*, vol. 37, Issue 7, P 6.

- 19.Hinterhuber, H. & Popp, W., (1992). Are you a strategist or just a manager ? , *Harvard Business Review*, Jan- Feb. Vol 34, P 16.
- 20.Jacob, Y.J., (2004). *Management model for pharmaceutical contract research organization*, (Unpublished doctoral dissertation), University of Free State: USA.
- 21.Kroger, J.W. (2007). *Firm performance as a function of entrepreneurial orientation and strategic planning practices*, (Unpublished doctoral dissertation), Cleveland State University , Ohio:USA.
- 22.Kessler, E.H. & Chakrabati, A.K. (1996). Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents and outcomes. *Academy Of Management: The Academy Of Management Review*, vol.21, Iss.4, P143.
- 23.Kuczarski, T.D. (1996). What is innovation? the art of welcoming risk, *The Journal Of Consumer Marketing*, vol.13, Issue 5, P 7.
- 24.Kingsbury, K.(2008). Roche's rush, *Time*, vol. 172, iss. 15, P1.
- 25.Kotler, P. & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing*, (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- 26.Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing management*,(12<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- 27.Kotler, P., (1997). *Marketing management*, New Jersey: Englewood Cliffs- Prentice Hall.
- 28.Kotler,P.,(2000). *Marketing management*, The millenium edition, Prentice Hall International.

29. Kaplan, R., & Norton, (2001). *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, England: Harvard Business School Publishing Co.
30. Mechan, W.F. (2008). Making missions that won't creep, *Standard Social Innovation Review*, vol.6, Iss. 1, P 64.
31. McCarthy, E. (2008). Standing out from the competition, *Journal Of Financial Planning*, vol. 21, Issue 4, P 26.
32. Macmillan, H. & Tampoe, M., (2000). *Strategic management, process, content, and implementation*, Oxford Publication press.
33. Nonaka, I. (2007). The knowledge- creating company, *Harvard Business Review*, vol.85, Issue 7,8, P 162.
34. Pearce, J.A. II & Robinson R.B. (1985). *Strategic management: Strategy formulation and implementation*, (2nd ed.). USA: Richard D. Irwin, Inc.
35. Pearce, J.A. II & Robinson R.B. (2005). *Formulation, Implementation and control of competitive strategy*, ( 9th ed.). New York: McGRAW-Hill Company.
36. Porter, M.E., (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
37. Porter, M.E., (1985). *Competitive advantage*, New York: Free Press.
38. Porter, M.E., (1990). *The Competitive advantage of nations*, New York: Free Press.

39. Pearce, J.A. II & Robinson, R.B., (1994). *Competitive strategy: formulation, implementation and control*, (5th ed.). Boston: Irwin Inc.
40. Pitts, R. & Lei, D., (1996). *Strategic management: building and sustaining competitive advantage*, USA: West Publication.
41. Silva J., Tadashi O. & Kikno N. (2005). Looking through and beyond the TQM horizon. *The TQM Magazine*, vol (17), P 67-68.
42. Sekaran U. (2003). *Research methods for business: a skill building approach*, (4<sup>th</sup> ed.). USA : John Wiley and Sons, Inc
43. Smith G., Arnold D. & Bizzell B., (1991). *Business strategy and Policy*, New York: Houghton Mifflin Company.
44. Thompson A ., Strickland A. & Kramer T., ( 1998). *Strategic management*, (5 th edition). USA: Richard D. Irwin, Inc.
45. Trott, P., (2005). *Innovation management and new product development*, (3 rd ed.). England: Pearson Education Limited.
46. Tripathy, A. (2006). *Strategic positioning and firm performance*, (Unpublished doctoral dissertation), The University of Texas at Dallas, Texas: USA.
47. Teresko, J. (1998). The new pc game. *Industry Week*, vol.247, Issu.10, P 50.
48. The Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Company Corporate Profile, 2008.



49. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D.(2002). *Essentials of strategic management*,(3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Upper Saddle River.

50. [http:// www. asq.org / glossary/ q.html](http://www.asq.org/glossary/q.html).

51. [http:// www. innovation. gov.uk/ projects/rd- scoreboard](http://www.innovation.gov.uk/projects/rd-scoreboard) (2003).

الملاحق

## ملحق (1)

### قائمة بأسماء المحكمين على الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والأسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د محمد النعيمي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	أ.د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	د علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
4	د. صباح الاغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
5	د. عادل أحمد هدو	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
6	د. نجم عبود نجم	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الاردنية
7	أ.د وليد سيفو	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الاردنية

## ملحق (2)

### الاستبانة

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا  
كلية الأعمال  
قسم إدارة الأعمال

### الاستبانة

تحية طيبة و بعد،،،،،

إن هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وهي بعنوان "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني " وتسعى للوصول إلى بعض النتائج التي قد تساهم في تحسين القدرة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية أمام الشركات الأجنبية في السوق المحلي و العالمي.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة و ذلك من خلال الواقع الذي تعيشه شركتكم و من واقع خبرتكم في هذا المجال، حيث أن لدقة إجابتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير في مصداقية الدراسة و نجاحها، شاكرين لكم حسن تعاونكم، و مقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي، مؤكداً لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، علماً بأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع بالغ التقدير و الاحترام

الباحث  
محمد فوزي

العتوم

بإشراف  
ا.د. كامل

المغربي

أولاً: البيانات التعريفية:

أ. يرجى وضع إشارة (X) في الموقع المقابل للإجابة التي تراها مناسبة:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  30 سنة فما دون  31-40 سنة  
 41-50 سنة  51 سنة فأكثر
3. المركز الوظيفي:  
عام  مدير عام  نائب مدير
- قسم  مدير لإحدى الإدارات الرئيسية للشركة  رئيس
4. التحصيل العلمي:  
 دبلوم كلية مجتمع  ماجستير  
 بكالوريوس  دكتوراه
5. عدد سنوات الخبرة:  
 أقل من سنة  1-5 سنوات  
 6-10 سنوات  10 سنوات فأكثر

ثانياً: يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب و الذي يعبر عن واقع شركتكم و خبرتكم الشخصية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>* الآتي فقرات تتعلق بعنصر الجودة المذكور في رسالة الشركة</b>						
1	تتبنى الشركة الجودة في رسالتها بشكل صريح					
2	المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية لإنتاج سلع الشركة					
3	الجودة العالية للمواد الأولية تحتل الاهتمام الرئيسي لدى إدارة الشركة					
4	تقوم شركتنا باختيار مورديها على أساس جودة المواد الخام التي يقدمونها					
5	يتميز المنتج النهائي لشركتنا بالجودة العالية					
6	تعد الجودة عامل رئيسي لدى شركتنا في عملية مواجهة المنافسة					
7	تعتمد شركتنا على إجراء التفتيش الدوري الداخلي ((Internal Audit للتأكد من جودة المنتج الذي تنتجه					
8	أصبح تبني الجودة في رسالة الشركة شعار لاهتمام المديرين والعاملين					
9	تستخدم شركتنا أنظمة فحص و سيطرة و رقابة على منتجاتها					
10	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة منتجات شركتنا					
11	تولي إدارة الشركة أهمية قصوى لمسألة الجودة مما انعكس على انخفاض معدل المعيب (Defect)					

					في منتجات الشركة
				12	تبنى إدارة الشركة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية
				13	تقوم شركتنا بممارسة أصول التصنيع الجيد ((Good Manufacturing Practices للحصول على أدوية ذات جودة عالية
					أدى تبني الجودة في رسالة شركتنا إلى:
				14	زيادة المبيعات السنوية في آخر ثلاث سنوات
				15	زيادة الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات
				16	زيادة صافي الأرباح السنوية في آخر ثلاث سنوات
				17	التفوق على المنافسين في السوق في آخر ثلاث سنوات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>* الآتي فقرات تتعلق بعنصر البحث و التطوير المذكور في رسالة الشركة</b>						
18	تتبنى شركتنا البحث عن منتجات جديدة في رسالتها					
19	تتبنى رسالة شركتنا استمرارية تطوير منتجاتها					
20	ينصب جهد البحث و التطوير لدينا لتطوير المنتجات الحالية					
21	تسعى شركتنا إلى تركيز البحث و التطوير من أجل تقليل التكاليف					
22	يتم إعداد موازنة البحث و التطوير على أساس نسبة من:					
	المبيعات السنوية					
	صافي الأرباح السنوية					
	غيرها: أذكرها.....					
23	يعد إنتاج منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية تعريزا لمقدرة الشركة على المنافسة					

24	أدى تبني البحث و التطوير في رسالة شركتنا إلى دفع مديري الشركة و العاملين في البحث و التطوير إلى العمل بجد و اهتمام في هذا المجال					
25	تسعى شركتنا لإنتاج منتجات متميزة عن جميع منافسيها في السوق					
26	يركز البحث و التطوير في شركتنا على استخدام التقنيات المتطورة للإنتاج					
27	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري					

					للتعرف على احتياجات السوق	
					28	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموردين في عملية تطوير منتجاتها عبر تنظيم ورش عمل مشتركة
					29	تتبنى إدارة الشركة إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم منتجات جديدة
					30	المناخ التنظيمي السائد في الشركة يشجع على الإبداع و الابتكار
					31	تولي إدارة البحث والتطوير في الشركة أهمية كبيرة من حيث تصميم وتطوير منتجاتها
					32	منتجات الشركة لها القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة داخليا و خارجيا
<b>أدى تبني البحث و التطوير في رسالة شركتنا إلى:</b>						
					33	زيادة المبيعات السنوية في آخر ثلاث سنوات
					34	زيادة الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات
					35	زيادة صافي الأرباح السنوية في آخر ثلاث سنوات
					الرقم	الفقرة
						موافق بشدة
						موافق
						محايد
						غير موافق
						غير موافق بشدة
					36	التفوق على المنافسين في السوق في آخر ثلاث سنوات
<b>*الآتي فقرات تتعلق بعنصر الاهتمام بالموارد البشرية الوارد في رسالة الشركة:</b>						
					37	تحرص إدارة الشركة على إعلام جميع العاملين برسالة الشركة منذ الأيام الأولى لعملهم
					38	تحرص إدارة الشركة على التطوير المستمر لقدرات العاملين عبر عقد الندوات و استضافة الخبراء
					39	تحرص الإدارة العليا على إتاحة المعلومات و المعرفة للعاملين بشكل دائم
					40	برامج التحفيز في الشركة تتيح الاحتفاظ بالعاملين المتميزين
					41	تلاحظ إدارة الشركة بأن هناك ازدياد في ولاء العاملين و انخراطهم في أعمال الشركة
					42	برامج تمكين العاملين تحمل الشركة أعباء مالية أكثر من الفوائد
					43	يعتبر نظام الحوافز في الشركة نظام فعال و مناسب
					44	يسهم نظام الحوافز في الشركة في دعم إنتاجية العاملين



					يعمل نظام الحوافز على رفع معنويات العاملين تجاه أعمالهم	45
					يخضع العاملون لدورات تدريبية مستمرة	46
					ترى الإدارة بأن التدريب انعكس بشكل إيجابي على الإنتاجية مما أدى إلى خفض التكاليف	47
					انعكس الاهتمام بالعاملين بشكل إيجابي على تحسين جودة منتجات الشركة	48
					تعمل إدارة الشركة على إيجاد الظروف المادية و النفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم	49
					تقوم إدارة الشركة بتحديد إجراءات السلامة و الصحة المهنية العامة لجميع العاملين	50
					يوجد في الشركة نظام تقارير للتبليغ عن الحوادث و تحديد مواقعها و تحليل أسبابها	51
					يتم نشر الوعي الوقائي بين العاملين من خلال إعداد برامج تثقيف و توعية	52
					توفر الشركة الخدمات الطبية اللازمة لضمان الصحة الجسمية و النفسية للعاملين	53
					يتم تدريب جميع العاملين على إجراءات السلامة المهنية و استخدام معداتها	54

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>أدى تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركتنا إلى:</b>					
55	زيادة المبيعات السنوية في آخر ثلاث سنوات					
56	زيادة الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات					
57	زيادة صافي الأرباح السنوية في آخر ثلاث سنوات					
58	التفوق على المنافسين في السوق في آخر ثلاث سنوات					
	<b>* الآتي فقرات تتعلق بعنصر تلبية حاجة العملاء الوارد في رسالة الشركة:</b>					
59	تتبنى شركتنا الاهتمام بتلبية حاجة العملاء في رسالتها					
60	إستراتيجيات التنافس في الشركة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للعملاء					
61	تحرص إدارة الشركة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع					

					عملائها	
					يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات و رغبات العملاء و توقعاتهم المستقبلية	62
					تمثل منتجاتنا قيمة عليا لدى العملاء مقارنة مع المنافسين	63
					يمثل رضا العملاء هدفا استراتيجيا للإدارة العليا في شركتنا	64
					يعد السعر عامل رئيسي لدى شركتنا في عملية مواجهة المنافسة	65
					ترى الإدارة بأن تخفيض سعر المنتجات لا علاقة له بجودة المنتج	66
					تسعى شركتنا إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف	68
					تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات و رغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض	69
					تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات و رغبات العملاء يتم من خلال تقديم الخدمة في وقتها المناسب	70
					تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات و رغبات العملاء يتم من خلال تعريفهم بشكل مستمر بمنتجاتها	71
					تؤمن إدارة شركتنا بضرورة تزويد عملائنا بكل ما هو جديد عن منتجاتنا	72
					يتم تزويد عملائنا بالأدوية المطلوبة في الوقت المناسب و بدون تأخير	73

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أدى تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة شركتنا إلى:					
74	زيادة المبيعات السنوية في آخر ثلاث سنوات					
75	زيادة الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات					

					زيادة صافي الأرباح السنوية في آخر ثلاث سنوات	76
					التفوق على المنافسين في السوق في آخر ثلاث سنوات	77

انتهت الأسئلة  
شكرا لكم

## طبيعة شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة

### ❖ شركة دار الدواء للتنمية والإستثمار ( DAD )

تأسست شركة دار الدواء كشركة مساهمة عامة في عام 1975 وبرأس مال 17 مليون دولار وتعمل الشركة على إنتاج وتصنيع وتسويق الأدوية الصيدلانية الجنيسة ذات علامات تجارية، وتغطي أنشطتها التسويقية أكثر من 20 بلدا في الشرق الأوسط وشمال وشرق افريقيا واوروبا الشرقية وتقوم الشركة بتصنيع أكثر من 200 مستحضر صيدلاني بأشكال صيدلانية متعددة . يصل عدد العاملين بها أكثر من 700 موظف ويشكل التصدير أكثر من 70% من عائدات الشركة . حصلت الشركة على شهادة التأهيل الأوروبي الجيد (EU-cGMP) في عام 2002 والتي تؤهل الشركة لإدخال منتجاتها إلى السوق الأوروبية وهي كذلك حاصلة شهادة ISO 9001. إحتلت الشركة كما تشير الدراسات الإحصائية الدولية (IMS) المركز الأول ولمدة ست سنوات متتالية 1998-2003 في المبيعات في السوق الدوائي الأردني للقطاع الخاص بين جميع الشركات العاملة في هذا السوق من محلية وعربية وأجنبية . يوجد لدى الشركة ثلاث شركات تابعة في الأردن (دار الغذاء ودار التجميل ودار الدواء للصناعات البيطرية ) ويوجد كذلك ست شركات تابعة في خارج الأردن ولدى الشركة اتفاقيات تصنيع تعاقدية مع شركة PFIZER بالإضافة إلى اتفاقية تعبئة المنتجات

بترخيص من شركة NOVARTIS بالإضافة إلى تصنيع 10 مستحضرات بامتياز  
من شركة Parke Davis .

وتتبنى دار الدواء الرسالة التالية :

**Design, development, production and marketing of the highest  
quality pharmaceutical products .**

المصدر: نقلاً عن

[http://www.japm.com/members/dar\\_dawa.htm](http://www.japm.com/members/dar_dawa.htm)  
[http://www.ase.com.jo/ar/company\\_guide.php?symbol=DADI&financial](http://www.ase.com.jo/ar/company_guide.php?symbol=DADI&financial)  
<http://www.dadgroup.com>  
[http://www.mahfaza.com.jo/files/DADI%20\(2008\)](http://www.mahfaza.com.jo/files/DADI%20(2008))

#### ❖ الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية (JPM)

تأسست الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية في عام 1978 كشركة ذات مسؤولية  
محدودة برأسمال قدره 17100000 دولار وقامت بطرح أول منتج دوائي لها في عام  
1980 إلى أن حدث إندماج مع شركة الرازي للصناعات الدوائية في عام 2003  
حيث أصبح عدد العاملين بها يتجاوز الـ 500 موظف، وتعتبر من الشركات الرائدة في  
تصنيع وتطوير وتوزيع الأدوية الجنيصة .وتقوم بتصنيع ما يزيد عن 100 مستحضر  
بعده أشكال صيدلانية وتغطي ما يزيد عن 10 مجموعات دوائية.

وتتملك الشركة ثلاث شركات بالكامل هي شركة (دلاص ) لإنتاج المنتجات الطبيعية  
وشركة (أرجن ) في مجال التقنيات الحيوية وشركة (سواغ) التي تختص بتطوير  
المستحضرات الصيدلانية وهذه الأخيرة حاصلة على شهادات الجودة ISO 9001 و  
ISO 13485 ، وتقع الشركة في ثلاثة مواقع هي الرازي في منطقة أم العمد وإبن

سينا في ناعور وابن حيان في سحاب . تدخل الشركة في عدد من الشراكات الإستراتيجية في كل من : سوريا ، مصر ، المغرب ، تونس ، الجزائر ، اليمن ، السودان والبوسنة ، ويتواجد للشركة أسواق خارجية في أكثر من 26 دولة تقع في آسيا وأفريقيا . يتركز البحث والتطوير في السنوات الأخيرة لدى الشركة بالإضافة الى الأبحاث التطبيقية البحث عن مركبات كيميائية جديدة و البحث عن مواد غير فعالة جديدة تسهم في تطوير الأدوية طويلة المفعول Sustained Release واستطاعت الشركة أن تسلم ما يزيد عن 65 براءة اختراع عالمية وتسعى الشركة لحماية حقوق الملكية الفكرية التي تخصها . وتتبنى الشركة الرسالة التالية:

**Our fundamental priorities include the development and manufacture of high quality, cost effective pharmaceuticals and covering the needs of all our customers efficiently and with respect.**

المصدر: نقلاً عن

[http://www.ase.com.jo/ar/company\\_guide.php?symbol=JPHM&financial](http://www.ase.com.jo/ar/company_guide.php?symbol=JPHM&financial)  
<http://www.japm.com/pharma.shtm>  
[www.jpm.com.jo](http://www.jpm.com.jo)  
 The Jordanian Pharmaceutical manufacturing company corporate profile

#### ❖ شركة المركز العربي للصناعات الدوائية والكيميائية (ACPC)

تأسست الشركة في عام 1983 برأسمال قدره خمسة ملايين دينار ويصل عدد العاملين بها إلى 270 موظف . وتضم الشركة مصنعين أحدهما يدعى مصنع الكبسولات الجيلاتينية الصلبة الفارغة وتبلغ الطاقة الإنتاجية له 1.2 بليون كبسولة فارغة سنويا بمختلف الأحجام وهو المصنع الوحيد المتخصص بهذا المجال في

المنطقة . أما المصنع الآخر فيدعى مصنع الدواء ويضم سبعة خطوط إنتاجية لإنتاج الأدوية البشرية وينتج ما يقارب من 80 مستحضر دوائي واندماج هذا المصنع الأخير مع شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية في عام 2003 .سهل حصول المركز العربي على شهادة ISO 9002 على دخول دواء الشركة إلى معظم الدول العربية وبعض دول أوروبا الشرقية . وتتبنى الشركة الرسالة التالية :

**The Arab Center for pharmaceutical and chemical Industries is a leading manufacturer of empty hard gelatin capsules committed to providing the pharmaceutical industries section in Jordan and region with the best quality products while adhering to the accredited international standards and specifications this is achieved by employing best in class practices at every aspect of our business, bench marketing performance, developing our most precious assets, human resources, building strategic partnership and focusing on quality of services and the way we deal with our valued customers .**

المصدر: نقلًا عن

[http://www.ase.com.jo/ar/company\\_guide.php?symbol=APHC&financial](http://www.ase.com.jo/ar/company_guide.php?symbol=APHC&financial)  
<http://www.japm.com/members/arabcenter.htm>  
<http://www.acpc.com.jo/index.htm>

### ❖ شركة الحياة للصناعات الدوائية ( HPI )

تأسست شركة الحياة للصناعات الدوائية في عام 1994 برأسمال قدره 7.7 مليون دولار , وبدأت إنتاجها الفعلي في عام 1996 . يعمل لدى الشركة 136 موظف وتنتج الشركة تسع مجموعات دوائية مختلفة ، وقامت الشركة بتطوير وتسجيل (116) مستحضر دوائي ويتم تداول (56) دواء منها في السوق . تصدر الشركة منتجاتها إلى 11 سوق في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا . استطاعت الشركة أن تحصل على

شهادة European GMP Certificate والتي إستطاعت من خلالها دخول الأسواق الأوروبية . بالإضافة لمشروع نقل التقنية الذي قامت به الشركة مع شركة صيدال في الجزائر فإنها وقعت عقود شراكة استراتيجية مع شركة (chiesi) و شركة ( Gerot) في ايطاليا وشركة ( Medinova ) في سويسرا للتصنيع بإمتياز وتبنى الشركة الرسالة التالية :

**HPI is dedicated to the promotion of better healthcare through providing effective, safe and high quality pharmaceuticals, while competing in a global environment.**

المصدر : نقلاً عن

<http://www.japm.com/members/hayat.htm>  
[http://www.ase.com.jo/ar/company\\_guide.php?symbol=HPIC&financial](http://www.ase.com.jo/ar/company_guide.php?symbol=HPIC&financial)  
<http://www.hayatpharma.com>

❖ شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيميائية والمستلزمات الطبية  
 ( MIDPHARMA)

تأسست الشركة في عام 1993 برأسمال قدره 13.5 مليون دينار وبدأت إنتاجها الفعلي في عام 1997. تحتوي الشركة على 150 موظف . وتتكون الشركة من مصنعين الأول ينتج المستحضرات الدوائية الصلبة والثاني متخصص في إنتاج السيفالوسبورينات ، واستطاعت الشركة أن تطور أكثر من 200 مستحضر دوائي في مختلف المجموعات الدوائية . حصلت الشركة على شهادة EU-cGMP والتي مكنتها من دخول السوق الأوروبي وحصلت كذلك على ISO 9001 و ISO 14001 بالإضافة إلى حصولها كأول شركة في الأردن على ال FDA approval on design



and layout . تنتج الشركة مستحضرات متعددة بعقود إمتياز من كبرى الشركات

العالمية وتصدر منتجاتها لأكثر من 16 سوق دوائي . تتبنى الشركة الرسالة التالية :

**We at MIDPHARMA are dedicated to achieve competitive growth through delivering products of high standards that will help cure people around the world. We do this by recruiting, developing, nurturing and empowering the best skilled staff and applying innovative management approach. By doing this we are confident that our outstanding performance will reward those who invest in our company.**

نقلًا عن:

[http://www.japm.com/members/middle\\_east.htm](http://www.japm.com/members/middle_east.htm)

[http://www.ase.com.jo/ar/company\\_guide.php?symbol=MPHA&financial](http://www.ase.com.jo/ar/company_guide.php?symbol=MPHA&financial)