أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية

اياد فاضل التميمي وشاكر جارالله الخشالي

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عدم التأكد البيئي (التعقيد والتغير) في تحديد الأهداف الاستراتيجية (التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والربحية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) لشركات الصناعات الدوائية الأردنية. وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من 74 مديرا من مستويات إدارية مختلفة، ممن يعملون في هذه الشركات. ولأغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد. وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. تعمل شركات الصناعات الدوائية الأردنية في بيئة يمكن وصفها بأنها تمتاز بدرجة متوسطة من عدم التأكد البيئي، ودرجة اهتمام جيدة من قبل إدارة تلك الشركات مما يسمح لها بتحديد أهدافها الاستراتيجية بشكل جيد.
2. عدم وجود تأثير معنوي للتعقيد البيئي في تحديد جميع أنواع الأهداف الاستراتيجية في هذه الشركات، باستثناء أهداف المسؤولية الاجتماعية.
3. وجود تأثير معنوي للتغير البيئي في تحديد جميع أنواع الأهداف الاستراتيجية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية، ويستثنى من ذلك أهداف الموارد المادية والربحية والإنتاجية.

هذا، وتضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات التي أشارت إلى كيفية تجاوز بعض النتائج التي توصلت إليها.

الكلمات الدالة: عدم التأكد البيئي، الأهداف الاستراتيجية، شركات الصناعات الدوائية، الأردن.

1. المقدمة

لا تزال الكثير من المفاهيم الاستراتيجية بحاجة إلى الاهتمام والدراسة من قبل الباحثين وذلك لحداثتها في الفكر الإداري. ومن هذه المفاهيم ما يتعلق بتحديد الأهداف الاستراتيجية لمختلف نشاطات المنظمة في ظل تغيرات البيئة وتعقيدها الناتج عن الانفتاح الاقتصادي الذي فرضته الاتفاقيات الدولية. وتعد الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن من المنظمات الناشئة التي تعمل في بيئة شديدة المنافسة مع شركات إقليمية وعالمية لها خبرة طويلة في هذا المجال، مما قد يعرضها إلى الكثير من المخاطر والتهديدات المستمرة التي قد تؤدي إلى عدم قدرتها على البقاء والاستمرار في العمل.

لذا تأتي هذه الدراسة محاولة للكشف عن طبيعة عدم التأكد في بيئة هذه الشركات الذي يحتم عليها ضرورة مواجهته وذلك باعتماد التخطيط الاستراتيجي وصولا للأهداف الاستراتيجية، فضلا عن التعرف على الآليات التي يمكن استخدامها من قبل هذه الشركات في تحديد أهدافها الاستراتيجية وذلك في ضوء عناصر عدم التأكد البيئي من تعقيد وتغير.

مشكلة الدراسة

تقوم شركات الأدوية الأردنية كغيرها من المنظمات الأخرى بتحديد أهدافها على مختلف المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، وان كل مستوى من هذه الأهداف يتعلق بفترة زمنية معينة، وأصعب أنواع هذه الأهداف من حيث التحديد هو الأهداف ا

تاريخ استلام البحث 2005/12/22، وتاريخ قبوله 2006/11/15.

© 2007 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

تغطيها. ولكي تقوم هذه الشركات بتحديد أهدافها الاستراتيجية فإنها تحتاج إلى دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية. وقد تستطيع هذه الشركات تحديد ظروف بيئتها الداخلية المرتبطة بالشركة بشكل مباشر، ولكن المشكلة هي في إمكانية حصولها على المعلومات اللازمة التي تخص بيئتها الخارجية سواء ما يتعلق منها بعدد وتجانس الأطراف البيئية التي تؤثر على الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر، أو من حيث دينامية واتجاه هذا التغير. وكل ذلك يزيد من معاناة هذه الشركات في تحديد هذا النوع من الأهداف. ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال التالي:

ما تأثير عدم التأكد البيئي من حيث التعقيد والتغير في تحديد الأهداف الاستراتيجية: التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والربحية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها يمكن أن تؤدي إلى:

1- زيادة إدراك المديرين في شركات الصناعات الدوائية الأردنية لمفهوم عدم التأكد البيئي وأبعاده والمكونات الفرعية لهذه الأبعاد، والتعرف على أهمية هذه الأبعاد ومعرفة مدى تعقيدها وديناميتها، وبالخصوص في ظل التوسع الكبير في بيئة عمل المنظمات الأردنية بعد دخول الأردن منظمة التجارة العالمية. بالإضافة إلى زيادة إدراك هؤلاء المديرين لأنواع وأهمية الأهداف الاستراتيجية وضرورة إعطائها الاهتمام المناسب لما لها من مردود إيجابي على أداء هذه الشركات وتمكينها من الاستمرار والنمو باعتبار أن غالبيتها من الشركات الناشئة.

2- تقدم هذه الدراسة فائدة عملية لإدارات شركات الصناعات الدوائية الأردنية لما ستتوصل إليه من نتائج تطبيقية (فعلية) تخص مستويات أبعاد عدم التأكد البيئي وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية المختلفة في هذه الشركات.

3- من الناحية النظرية تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة، وقد تكون أول دراسة تتناول اختبار تأثير عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية؛ وستمثل نتائجها أساسا نظريا أوليا يمكن البناء عليه عن طريق إجراء دراسات ميدانية لاحقة.

4- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لتجاوز السلبيات التي قد تكشفها هذه الدراسة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على نوع وطبيعة البيئة التي تعمل فيها شركات صناعة الأدوية الأردنية من حيث التعقيد والتغير.

2- التعرف على مدى اهتمام شركات الصناعات الدوائية الأردنية في تحديد أهدافها الاستراتيجية.

3- التعرف على مدى تأثير عناصر عدم التأكد البيئي من حيث التعقيد والتغير في تحديد الأهداف الاستراتيجية في هذه الشركات.

فرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤال الذي يمثل مشكلة الدراسة طور الباحثان الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد تأثير معنوي لعدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية التسويقية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد المالية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد المادية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة

في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالربحية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

الفرضية السادسة: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالإنتاجية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

الفرضية السابعة: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

2. الإطار النظري

عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty

يعرف عدم التأكد البيئي بأنه معدل التغير في عوامل البيئة الخارجية وتعدد تلك العوامل التي تعمل في كنفها المنظمات. ففي البيئة البسيطة وشبه المستقرة نسبيا تنخفض درجة عدم التأكد البيئي أمام متخذ القرار، بينما تعقيد البيئة وعدم ثباتها يزيدان من حالة عدم التأكد (Robbins, 1987).

كما يفهم من عدم التأكد عدم امتلاك صانعي القرارات لمعلومات كافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، وانهم عاجزون عن التنبؤ بالمتغيرات الخارجية (Kober, 1987).

ويعرف عدم التأكد البيئي بأنه الفجوة بين ما تعرفه وما تحتاج أن تعرفه عن البيئة التي تتعامل معها لضمان الدقة في اتخاذ القرار (السالم وال ياسين، 2002).

يعد عدم التأكد البيئي أحد أبعاد دراسة البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر في عمل المنظمات، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى التأكيد على ضرورة توسيع نطاق البحث في أبعاد عدم التأكد البيئي، للتعرف على علاقتها وتأثيرها في عملية التخطيط (Hill and Jones, 1995)، وكذلك عملية التنظيم والقرارات الاستراتيجية ولاسيما في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات(Child, 1987; Milliken, 1987; Mansfield, 1986).

أبعاد عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty Dimensions

أولى الكتاب والباحثون اهتماما متزايدا لتحليل الأبعاد والخصائص البيئية التي تلعب دورا حاسما في تحديد آثار البيئة على المنظمات، وبخاصة بيئة النشاط (Task Environment). فيشير (Emmery and Trist) إلى أن البيئات تختلف بعضها عن بعض وفقا لدرجة التغير الذي يحدث بداخلها، فضلا عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات. وقد وصفا أربعة أبعاد للبيئة أطلقا عليها أبعاد النسيج السببي للبيئة (Causal-Texture of Environment) وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي:

أ- البيئة الهادئة – العشوائية (Placid - Randomized Environment).

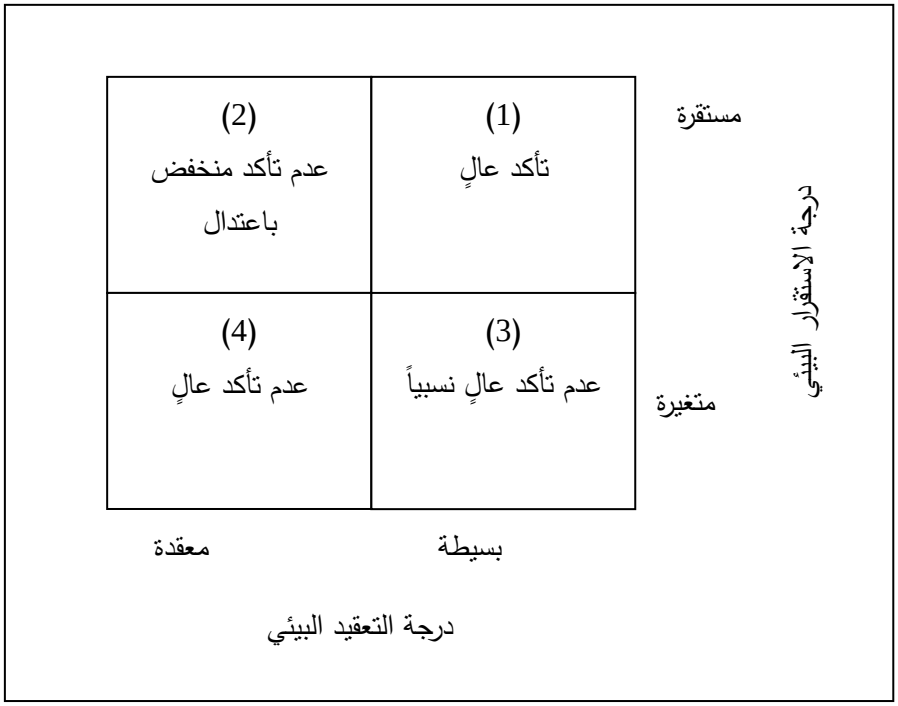
ب- البيئة الهادئة – محددة النطاق (Placid - Clustered Environment).

ج- البيئة القلقة – رد الفعل (Disturbed - Reactive Environment).

د- البيئة العاصفة (Turbulent Field Environment).

ان انتقال المنظمة في العمل من بيئة هادئة عشوائية إلى بيئة قلقة أو عاصفة يتمثل في التغير الحاصل في إدراك متخذ القرار لطبيعة البيئة وانتقالها من حالة الثبات والاستقرار إلى حالة التغير والتعقيد (السالم، 1999).

كما حدد (Child, 1972) ثلاثة أبعاد للبيئة الخارجية تتمثل بالثبات والتعقيد والتحررية، حيث يشير الثبات إلى نسبة التغير في البيئة، أي انتقالها من حالة الثبات النسبي إلى التغير السريع. ويشير التعقيد إلى طبيعة العلاقة بين عناصر البيئة الخارجية وآثارها على المنظمة، في حين تشير التحررية إلى مدى التهديد أو التحدي الذي تفرضه البيئة على المنظمة في مجالات الاستثمار.



الشكل (1) أنواع البيئة التنظيمية من حيث عدم التأكد.

Source : Lomash S. and Mishra, P., 2003, *Business Policy and Strategic Management*, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt. Ltd., p.182.

أما (Duncan, 1972) فقد اقترح في دراسته لمجموعة من وحدات اتخاذ القرار بعدين للبيئة يحددان درجة عدم التأكد وهما التعقيد (Complexity) والاستقرار (Stability). ويشير بعد الاستقرار إلى الثبات أو التغير في العناصر البيئية ذات التأثير المباشر على قرارات المنظمة مثل اللوائح الحكومية الجديدة ذات العلاقة بعمل المنظمة، وطلبات الموردين أو الزبائن الجديدة أو المتغيرة والتحسينات والابتكارات التقنية، ذلك ان شدة التغير تتطلب مرونة عالية من الإدارة العليا في إطار عمليات اتخاذ القرارات وتحديد آلية الرقابة والتنسيق على أنشطة المنظمة المختلفة. كما يصف بعد التعقيد عدد العناصر البيئية الهامة التي تؤثر في المنظمة، فكلما زاد عدد الموردين تطلب الأمر من إدارة المنظمة أن تنسق معهم لإنتاج مخرجاتها، وكذلك الحال في حالة زيادة عدد مجموعات الزبائن المختلفة التي تشكل أسواقها المستهدفة وعدد المنافسين الذين ينتجون مخرجات مشابهة لمخرجات منظماتهم (Narayanan and Nath, 1993). ويتضمن التعقيد البيئي بعدي التجانس (التشابه) وعدم التجانس (الاختلاف)، أي أنه كلما كان التجانس عالياً بين المتغيرات انخفضت حالة التعقيد، والعكس صحيح؛ فعدم التجانس يعني الاختلاف، وزيادة الاختلاف أو التمايز تشير إلى زيادة التعقيد البيئي (السالم وال ياسين، 2002).

ويرى (Thompson, 1994) أن زيادة التعقيد البيئي تؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات وخاصة في حالة عدم تفسير الترابط والتداخل البيئي بشكل صحيح ومناسب للإدارة العليا. أما بالنسبة لعدم التأكد فيمثل ظاهرة عدم الوضوح والنقص في المعلومات البيئية المتاحة لمتخذ القرار ويمثل مؤشراً أو بعدا

ناتجا عن كل من الدينامية (Dynamism) والتعقيد (Complexity).

ووفقاً لتفاعل أبعاد البيئة التي قدمها (Duncan) المتمثلة ببعدي التعقيد والاستقرار يمكن التمييز بين أربع درجات مختلفة من عدم التأكد البيئي، كما في الشكل (1).

يوضح الشكل رقم (1) أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات من حيث عدم التأكد هي كما يلي (حريم، 2003):

1- البيئة البسيطة – الثابتة: وتتصف بعدم تأكد منخفض وذلك لوجود عناصر بيئية قليلة وهي متشابهة في نفس الوقت، كما ان هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة. ومن أمثلة ذلك البيئة التي تعمل فيها شركات صناعة وتوزيع المشروبات الغازية.
2- البيئة المعقدة – الثابتة: وهي ذات درجة متوسطة (معتدلة الانخفاض) من عدم التأكد، وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، وهذه العناصر إن تغيرت فهي تتغير بشكل تدريجي ومتوقع. ومن أمثلة ذلك البيئة التي تعمل فيها الجامعات وشركات التامين.
3- البيئة البسيطة – المتغيرة: وهي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبيا، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة، وهي متشابهة نوعا ما، ولكنها تتغير باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها بسهولة. ومن أمثلة ذلك البيئة التي تعمل فيها شركات صناعة الأزياء ولعب الأطفال.
4- البيئة المعقدة – المتغيرة: وتمتاز بأعلى درجة من درجات عدم التأكد، لكونها تشتمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وهذه العناصر تتغير بشكل سريع وغير متوقع. ومن أمثلة ذلك بيئة شركات صناعة الإلكترونيات.

يتضح مما تقدم أن المنظرين والمفكرين في الفكر التنظيمي وأدب الإدارة الاستراتيجية قد وضعوا أبعاداً كثيرة لدراسة البيئة، ولكن هذه الدراسة ستركز في تناولها لعدم التأكد البيئي على الأبعاد التي اقترحها (Duncan) المتمثلة ببعدي التعقيد والتغير البيئي وأثرهما في تحديد الأهداف الاستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن.

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتكنولوجية والتنافسية التي تمتلكها المنظمة (Pitts and Lei, 2002). كما تشير الأهداف الاستراتيجية إلى ما تريد الخطط الاستراتيجية التوصل إليه (Stutely, 2002).

بعد أن تقوم إدارة المنظمة بتحديد رسالتها (Mission) التي تعبر عن سبب وجودها فانها تقوم بتحديد غاياتها (Goals) التي تشير إلى النتائج العامة للمنظمة، وبعد ذلك يأتي دور تحديد أهدافها الاستراتيجية (Strategic Objectives) التي تمثل نتائج محددة يجب تحقيقها في وقت محدد، وهذا يعني أن الأهداف هي اكثر تحديدا من الغايات(Hussey, 1998).

ويشير الباحثون إلى أن المنظمة تضع لنفسها أهدافا متعددة وليس هدفا واحدا، وذلك بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث تقرر الظروف البيئية طبيعة الفرص والتهديدات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فضلا عن مدى الاستقرار والتعقيد البيئي الذي يمكن أن يسهل أو يعقد إمكانية تحديد المنظمة أهدافها الاستراتيجية (جواد، 2000). وان تعدد الأهداف يأتي بسبب تعدد الأطراف في البيئة الخارجية التي لها مصالح مع المنظمة، كالمستهلكين والمجهزين والمنافسين وغيرهم (الركابي، 2004).

يورد الباحثون أنواعا مختلفة للأهداف الاستراتيجية التي يجب على إدارة المنظمة تحديدها، فهناك من يقول إن الأهداف الاستراتيجية منها ما يتعلق بالربحية ومنها ما يتعلق بالسوق أو احتضان المنظمة للكوادر البشرية المؤهلة أو تحمل المنظمة المسؤولية الاجتماعية (جواد، 2000)، بينما يذكر (الركابي، 2004) أنها تتراوح بين الأهداف الاقتصادية المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، وبين الأهداف الاجتماعية التي تنظم علاقة المنظمة بالبيئة الاجتماعية وما تقدمه المنظمة من خدمات للمجتمع. ويرى (الشماع، 1999) ان أهداف المنظمة يجب أن تعكس مصالح الجهات التي تتعامل معها وهي تتراوح بين الربحية(Profit Objectives)، وخدمة الزبائن (Customer

Objectives)، والأهداف التكنولوجية Technology (Objectives)، وأهداف النمو (Growth Objectives)، وأهداف العاملين(Employee Objectives)، وأهداف خدمة المجتمع (Society Objectives). ويميز (عسكر، 1997) بين ثلاثة نماذج من الأهداف وهي: الأهداف الاقتصادية التي تتعلق بالسلع والخدمات لإشباع حاجات أفراد المجتمع، وأهداف تحقيق البقاء وذلك عن طريق تحقيق أدنى مستوى من الدخل للبقاء في السوق، وأهداف شخصية على مستوى أعضاء المنظمة ومنهم المالكون والعاملون والموردون وغيرهم. فيما يرى (الدوري، 2005) ان أهداف المنظمة متعددة وتتراوح بين زيادة الأرباح، وتقليل التكاليف، وزيادة القيمة السوقية لأسهم المنظمة، ورضا العاملين، وتطوير المنتجات، وإشباع حاجات المستهلكين، وتطوير قيم المنظمة، والتكييف والمرونة، والمسؤولية الاجتماعية، وتقرير المركز التنافسي، وزيادة حصة المساهمين. ويضيف أن ما تنشره المنظمة من أهداف للأطراف المختلفة يمثل الأهداف الرسمية، ولكن هناك أهدافاً أخرى لا تعلن عنها المنظمة وغالبا ما تكون هي الأهداف الفعلية. ويعتقد (Pearce and Robinson, 1997) أن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة تتراوح بين الربحية، والإنتاجية، والموقع التنافسي، وتطوير العاملين، والعلاقات العمالية، والتميز التقني. أما التصنيف الأكثر قبولا للأهداف الاستراتيجية من قبل الباحثين فهو التصنيف الذي حدده (Drucker) واقترح فيه ثمانية أنواع من الأهداف الاستراتيجية على المنظمة تحديدها وتتعلق بالسوق، والابتكار، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والإنتاجية، والربحية، والمسؤولية الاجتماعية(Hill and Jones, 1995).

وتمثل الأهداف الاستراتيجية بالنسبة لإدارة المنظمة دليلاً ومنهج عمل، تبني على أساسها المنظمة نظم التقويم والمراقبة والمعايرة التي تحميها من الانحراف عن غاياتها المرجوة (Pitts and Lei, 2002). كما يساعدها ذلك على تفادي المخاطر والتهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة، بالإضافة إلى توجيه الإدارة في اتخاذ القرارات في المجالات التسويقية والمالية والبشرية والعملياتية. وهي التي تساعد العاملين في المنظمة للعمل كفريق (Teamwork). فمعرفة المنظمة لأهدافها تمكّن الأقسام المختلفة من تنسيق أنشطتها فضلا عن التوافق والتوازن بين الأهداف والغايات (الشماع، 1999). كما ان الأهداف تفيد الإدارة في وضع استراتيجياتها على مستوى المنظمة والأقسام والوظائف، وفي توزيع السلطات (الدوري، 2005). ولكي تحقق الأهداف هذه الفوائد والمزايا للمنظمة فلابد أن تكون منسجمة مع غاياتها ورسالتها، كما يجب أن تكون قابلة للقياس وتمتاز بالمرونة والوضوح والواقعية (الحملاوي، 1991).

ويرى (Mintzberg) ان تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يكون عن طريق توازن القوى الإدارية ومن خلال عملية تفاوضية بين نوعين من التحالفات، النوع الأول هو التحالف الخارجي (External Coalition) المتمثل في المالكين، والمجهزين، والمستهلكين، ونقابات العمال، والحكومة وغيرهم، والذين يستخدمون حقوقهم القانونية والاجتماعية. أما النوع الثاني فهو التحالف الداخلي (Internal Coalition) المتمثل في الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والتشغيليين والمحللين والمساندين. وذلك بعد التوفيق والتوازن بين المصالح المشتركة لهذين التحالفين (ياسين، 2002).

وبغض النظر عن نوعية الأهداف الاستراتيجية فان إدارة المنظمة تقوم بإعادة النظر في أهدافها الاستراتيجية وعدم اعتبارها من الحقائق الثابتة، وخاصة عند حصول تغيرات جوهرية في الظروف البيئية، أو في حال تغير رسالة المنظمة (المجمع العربي للمحاسبين والقانونيين، 2001).

من خلال الاستعراض النظري لكيفية تحديد المنظمات لأهدافها الاستراتيجية، تبين ان معظم هذه المنظمات تحاول أن تكيف ذاتها مع التغيرات والتطورات البيئية، وذلك من خلال تحليل الظروف البيئية، ومن ثم تطوير الأهداف الاستراتيجية المناسبة. كما ان البيئة المعقدة والمتغيرة باستمرار تفرض على المنظمة تبني أساليب التقنية الحديثة سواء كان ذلك في المنتج أو في أساليب الإنتاج. وان المنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة من الأفضل أن تكون أهدافها الاستراتيجية اكثر مرونة من اجل ضمان الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية، أما المنظمة ذات الموقع التنافسي المميز في السوق فغالبا ما تفضل الاهتمام بأهداف الإبداع والتطوير. ويرى (Lomash and Mishra, 2003) ان عدم التأكد البيئي يجعل المديرين الاستراتيجيين يعتمدون على الاستراتيجيات قصيرة الأجل، فهي تساعدهم على العمل بمرونة وتميز كبيرين، وتمكنهم من

التناغم مع التغيرات السريعة التي تحصل في البيئة.

ولقد تبنت هذه الدراسة تصنيفاً للأهداف الاستراتيجية مماثلاً للذي قدمه (Drucker)، لأنه يمثل المظلة التي ضمت غالبية الأهداف التي أشار إليها بقية الباحثين.

الدراسات السابقة

– دراسة (الحمامي والشيخ، 1995) حاول فيها الباحثان التعرف على آراء مديري الشركات الأردنية المساهمة تجاه مفهوم التخطيط الاستراتيجي والنمط الإداري الذي يتبع في وضع الخطط الاستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين في هذه الشركات يميلون إلى تبني الأسلوب المركزي في وضع الاستراتيجيات؛ إذ يوضع أكثرها من قبل المدير العام للشركة.

– دراسة (أيوب، 1997) اهتمت بالتعرف على مدى ممارسة الإدارة العليا للمفهوم الاستراتيجي في المنظمات الصناعية السعودية. وقد توصلت إلى أن بعض هذه المنظمات تمارس مفهوم الإدارة الاستراتيجية بصورة مكثفة، أما القسم الآخر فانه يمارس ذلك بصورة جزئية، كما أن بعض هذه المنظمات مارستها بصورة ضعيفة. كما أوضحت الدراسة ان الإدارة العليا في جميع هذه المنظمات هي الممارس الرئيس لمفهوم الإدارة الاستراتيجية سواء التي تطبقها بشكل مكثف أو جزئي أو ضعيف، كما أن استعانة هذه المنظمات بوحدة التخطيط كانت منخفضة واستعانتها بالاستشاريين كانت قليلة.

– دراسة (Drago, 1998) حاولت التعرف على مدى تأثير بيئة النشاط والتغير البيئي في أهداف المنظمة. استخدم فيها الباحث عينة مكونة من 86 شركة صناعية، وذلك لتحديد ثلاثة من أهم الأهداف طويلة الأجل للمنظمات ومستويات تأثير خمسة عناصر من بيئة النشاط في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة عناصر من بيئة النشاط تؤثر معنويا في أهداف الربحية. كما أفادت الدراسة أن جميع عناصر بيئة النشاط باستثناء المستهلكين كانت مؤثرة معنويا في الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

– دراسة (Small, 1998) حاولت الكشف عن مدى أهمية تبني المنظمات للأهداف الاستراتيجية في التكيف مع النظم الصناعية المتقدمة، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 125 شركة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تعنى بالأهداف الاستراتيجية تولي اهتماماً اكبر لتحسين جودة منتجاتها، وتحقق انخفاضا لفترة الانتظار في التصنيع، كما انها تحقق وفورات في تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة، فضلا عن تحسين استجابة المنظمة للتغيرات في احتياجات الزبائن. كما أشارت الدراسة إلى أن الأهداف الاستراتيجية تؤدي إلى خفض مستوى الاهتمام بتقارير الأهداف التسويقية، ولكن هناك زيادة في أهمية الحصة السوقية والحصول على الأرباح السريعة. وأوضح التحليل العاملي المستخدم في هذه الدراسة أن هناك 15 فائدة يمكن عرضها في ثلاثة أبعاد يعتمد بعضها على البعض الآخر وهي: الأهداف التشغيلية، والأهداف الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والأهداف التسويقية.

– وفي دراسة (McLamey, 2001) التي تناولت فاعلية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالبيئة، أشار الباحث إلى اهتمام الباحثين بدراسة وتحليل عملية التخطيط الاستراتيجي بشيء من التفصيل، ولكنها أهملت علاقتها بالبيئة الخارجية. وأوضح الباحث ان الدراسات التي تناولت العلاقة بين البيئة وعملية التخطيط الاستراتيجي تمت فيها معاملة التخطيط الاستراتيجي كالصندوق الأسود، ولم يحاول الباحثون التعرف على ما هو موجود في هذا الصندوق لقياس العلاقة بين البيئة ومحتويات عملية التخطيط الاستراتيجي، وغالبا ما كانت هذه البحوث تحاول التعرف على العلاقة السطحية بين البيئة وعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد أشار الباحث للحاجة إلى فتح الصندوق الأسود لاختبار العلاقة بين محتويات عملية التخطيط الاستراتيجي والبيئة الخارجية للمنظمة.

– أما دراسة (الصياح، 2001) فقد ركزت على الكشف عن اثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 75 مديراً، وقد أشارت إلى وجود تأثير معنوي لقوة الإدارة العليا في سبعة من أنواع الأهداف الاستراتيجية وهي: الأهداف التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والإنتاجية، والربحية، والمسؤولية الاجتماعية، بينما لم

يكن تأثير قوة الإدارة العليا معنويا في الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالإبداع. كما بينت الدراسة ان ترتيب أهمية الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا في البنوك الأردنية كان لأهداف الربحية، والتسويقية، والموارد المالية، والإنتاجية، والموارد البشرية، والإبداع، والموارد المادية، والمسؤولية الاجتماعية على التوالي.

– وفي دراسة (الرشيد وسمردلي، 2001) حاول الباحثان التعرف على مدى مشاركة الإدارة الوسطى في تحديد استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية لعينة تكونت من 430 مديرا ممن يعملون في الشركات المساهمة العامة. وقد توصل الباحثان إلى أن المديرين في المستويات الوسطى يشاركون بدرجة متوسطة في تحديد استراتيجيات المنظمات التي يعملون فيها وبجميع جوانبها، وقد كانت أهمية المشاركة مرتبة تنازليا حسب الأهمية ابتداء بتنفيذ الاستراتيجية، ووضع الأهداف، وتقييم الاستراتيجية، ومجال المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأخيرا مجال المشاركة في وضع البدائل والتصورات والسيناريوهات الاستراتيجية. كما أشارت الدراسة إلى أن مشاركة الإدارة الوسطى تختص بتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة بالدرجة الأولى وان درجة مشاركتها في وضع أهداف تلك الاستراتيجية وتقييمها أعلى من درجة مشاركتها في تحليل العوامل البيئية واقتراح التصورات والسيناريوهات على أساسها.

– دراسة (رامز، 2001) أجريت على الإدارة العليا والوسطى والدنيا في الشركات المساهمة القطرية لعينة مكونة من 58 مديرا. وقد بينت نتائج الدراسة ان الإدارات العليا للشركات المساهمة القطرية تولي أهمية كبيرة للأهداف الاستراتيجية ذات الطبيعة المالية، في حين أن الإدارات الدنيا تتجه لتبني أهداف المبيعات، نحو تبني الشركات الأسلوب المركزي في وضع الأهداف التنفيذية. كما أظهرت النتائج ان نسبة عالية من هذه الشركات تقوم بوضع استراتيجيات مكتوبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المستقبلية، وان هذه الاستراتيجيات تتضمن تحديداً لغاياتها وأهدافها. كما أشارت النتائج الى ان الشركات تقوم بتحليل العوامل البيئية الخارجية وبدرجات أهمية متفاوتة؛ فقد جاءت العوامل الاقتصادية بالمرتبة الأولى، وبعدها المنافسة السوقية، ومن ثم رغبات العملاء وتجهيز المواد الأولية، في حين حظيت العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية بمستوى منخفض من الأهمية.

– دراسة (الحمداني، 2001) حاولت التعرف على العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. أفادت نتائج الدراسة أن لعوامل البيئة الخارجية والداخلية تأثيراً واضحاً في استراتيجيات المنظمة ومنها استراتيجية الموارد البشرية، وان المنظمات تولي اهتماما كبيرا لوظائف إدارة الموارد البشرية، كما أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البيئة العامة واستراتيجيتي التعويضات وصيانة الموارد البشرية. كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي للمجهزين والعوامل الخاصة بالتنظيم وصيانة الموارد البشرية والعوامل الاجتماعية والثقافية في استراتيجية الاستقرار، كما ان هناك علاقة معنوية للعوامل الاقتصادية وسوق العمل والعوامل الخاصة بالتنظيم في استراتيجية التراجع.

– دراسة (صالح ومحمد، 2001) أشارت إلى غياب التناسب النظري عن واقع التفكير الاستراتيجي سواء على مستويات الإدارة العليا أو الإدارة الوظيفية، حيث كانت الفروق غير معنوية في معظمها، ويمكن أن يقود ذلك إلى الاعتقاد بتوجه الإدارة العليا نحو التفكير التكتيكي مما يفقدها مهمتها الرئيسة في التفكير الإبداعي، الذي يؤدي إلى ضعف فرص الإدارة في تطوير مهامها الاستراتيجية وقراراتها المختلفة، فضلا عن عفوية توزيع المهام القيادية في التراكيب التنظيمية. كما أشارت الدراسة إلى ركون الإدارة الوظيفية إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية بما تمليه معطيات الواقع مما يؤدي إلى الركون إلى التقليد وتعطيل التفكير الإبداعي.

– دراسة (Tapinos et al., 2005) اهتمت بالتعرف على مدى تأثير قياس الأداء في التخطيط الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى أن قياس الأداء هو أحد العوامل الرئيسة الأربعة التي تشكل التوجه التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي، كما أن التعقيد المتأتي من الحجم التنظيمي ونسبة التغير الإبداعي، هو الذي يؤدي إلى تأثير قياس الأداء في التخطيط الاستراتيجي؛ فالمنظمات كبيرة الحجم، والمنظمات التي تعمل في بيئة تشغيل سريعة التغير هي المنظمات التي يكون أداؤها أفضل.

3. منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين الذين يعملون في شركات الصناعات الدوائية في مدينة عمان البالغ عددها 15 شركة، وذلك حسب آخر نشرة أصدرتها غرفة صناعة عمان لعام 2004. وقد تم توزيع 100 استبانة على عينة من المديرين من جميع المستويات الإدارية في هذه الشركات، وكان عدد المسترجع منها 78 استبانة، وهذا يشكل نسبة 78% من عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحصها تبين ان الصالح منها 74 استبانه فقط، أما الأربع المتبقية فقد تم استبعادها لعدم صلاحيتها. وقد واجه الباحثان بعض الصعوبات في جمع البيانات، حيث اعتذرت بعض الشركات عن قبول الاستبانه، كما أن بعض الشركات التي وافقت على ذلك لم تقدم المساعدة المتوقعة منها، مبررة ذلك بانشغال المديرين. والجدول رقم (1) يوضح بعض الخصائص الشخصية للمديرين عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الذكور منهم 55 مديرا وهذا يشكل نسبة 74%، أما الإناث فبلغ عددهن 19 مديرة وبنسبة 26%. أما من حيث العمر فقد تركز عمر المديرين عند الفئة 31–40 سنة بعدد 36 مديرا وبنسبة 49%. أما بالنسبة للتحصيل الدراسي فان التركيز كان واضحا عند شهادة البكالوريوس وبعدد 52 مديرا وبنسبة 70%. أما مدة الخدمة فقد تركزت عند المدة 11–15 سنة بعدد 32 مديرا وبنسبة 43%. وفيما يتعلق بالراتب الشهري فقد جاء مختلفا ولكن اكثر المديرين تجاوزت رواتبهم 1001 دينار بعدد 21 مديرا وبنسبة 28%. أما بالنسبة للمستوى الإداري فقد توزع المديرون بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وكان التركيز عند مديري الدوائر بعدد 25 مديرا وبنسبة 34%.

نموذج الدراسة

تضمنت الدراسة متغيرين هما المتغير المستقل والمتغير التابع:

أولا: المتغير المستقل: ويتمثل في عدم التأكد البيئي (Environmental Uncertainty)، الذي يشير إلى قلة المعلومات التي تمتلكها المنظمة عن مكونات البيئة والتي لها علاقة بنشاطها. ويتألف هذا المتغير من عنصرين هما:

1– التعقيد البيئي (Environmental Complexity): ويشير إلى عدد العوامل التي تدخل معها المنظمة بعلاقة مباشرة، فضلا عن درجة تباينها. فكلما زاد عدد هذه العوامل وعدم تجانسها زادت درجة تعقيد بيئة نشاط المنظمة مما يؤدي إلى زيادة عدم التأكد في بيئتها.

2– التغير البيئي (Environmental Change): ويتصل بدرجة تغير وتبدل العوامل البيئية التي تتعامل معها المنظمة بشكل مباشر؛ فكلما زاد التغير زاد عدم التأكد البيئي للمنظمة.

ثانيا: المتغير التابع: ويتمثل في الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives)، وهي النهايات أو النتائج بعيدة المدى التي في ضوئها يتم استخدام ما تملكه المنظمة من موارد مادية وبشرية. وقد تم تحديدها في:

1– الأهداف التسويقية (Marketing Objectives): وتشير إلى مدى اهتمام المنظمة بزيادة حصتها السوقية، وذلك من خلال القيام بالحملات الترويجية وتقديم منتجات مبتكرة وتطوير السلع القديمة، والبحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها، فضلا عن تركيز اهتمامها على رضا الزبائن واستمرارية ولائهم لمنتجاتها.

2– أهداف الموارد البشرية(Human Resources Objectives): وتعبر عن سعي المنظمة لاستقطاب المديرين والعاملين من ذوي الكفاءة العالية، فضلا عن زيادة اهتمامها بولاء ورضا العاملين فيها.

3– أهداف الموارد المالية (Financial Resources Objectives): وتشير إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الأموال من مصادرها الداخلية والخارجية لتلبية احتياجاتها.

4– أهداف الموارد المادية(Physical Resources Objectives): وتعبر عن إمكانية المنظمة في توفير المستلزمات والتسهيلات المادية من أبنية وآلات ومعدات وتطويرها وصيانتها مما يمكنها من استمرار العملية الإنتاجية.

5– أهداف الربحية (Profit Objectives): وتشير إلى سعي المنظمة لتعظيم أرباحها من خلال استخدامها لراس المال المتاح.

6- أهداف الإنتاجية (Productivity Objectives): وتشير إلى سعي المنظمة للاستخدام الأفضل لمدخلاتها (الأيدي العاملة، المواد الأولية، الأموال، الوقت،...وغيرها) وصولا إلى المخرجات المحددة.

7- أهداف المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility Objectives): وتتمثل في مدى التزام المنظمة ومراعاتها للأعراف والعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية، واحترامها للقوانين والأنظمة والتشريعات، والابتعاد عن الاحتكار، والالتزام بالمنافسة الشريفة، وتقديم منتجات ذات نوعية جيدة للمستهلكين، وترشيد استخدام الموارد، فضلا عن المساهمة في الأعمال الخيرية والتطوعية. والشكل رقم (2) يشير إلى المتغيرات المكونة لنموذج الدراسة.

أسلوب جمع البيانات

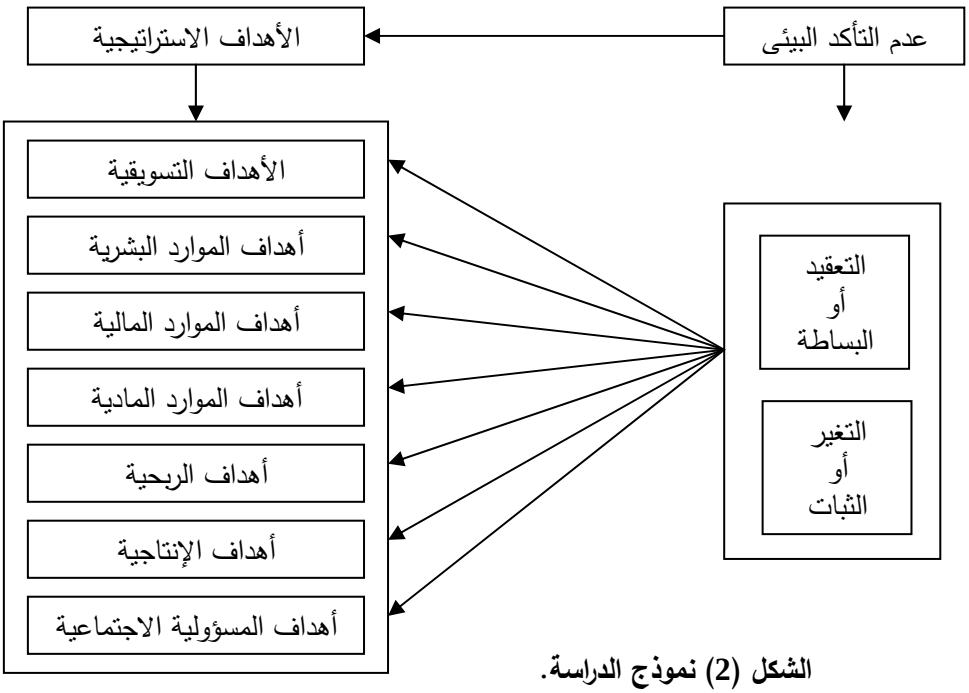
تمثلت الأداة المستخدمة في جمع البيانات في استبانة قام الباحثان بتطويرها وذلك بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بعدم التأكد البيئي والأهداف الاستراتيجية. وقد تكونت هذه الاستبانة من أربعة أجزاء وعلى النحو التالي:

أولا: البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للمديرين عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، الراتب الشهري، والمستوى الإداري. وقد حددت لها فئات تناسب المديرين في الشركات العاملة في مجال الصناعات الدوائية.

ثانيا: العبارات المتعلقة بالتعقيد البيئي كأحد عناصر عدم التأكد البيئي، ويتمثل في عدد وتجانس عناصر بيئة النشاط للشركات العاملة في مجال الصناعات الدوائية، كالمجهزين، والمنافسين والمستهلكين والمالكين والموزعين،... وغيرها. ولقياس التعقيد البيئي فقد تمت الاستفادة من المقياس الوارد في دراسة (المرهضي، 1996). وللإجابة عن مدى تأثير هذه العناصر في نشاط الشركات فقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، وقد تراوحت الإجابة عن هذه العبارات بين يؤثر بدرجة كبيرة بخمس علامات ويؤثر بدرجة قليلة جدا بعلامة واحدة. وقد تم قياس هذا المتغير بالعوامل الواردة في "ثانيا" من الاستبانة.

ثالثا: العبارات التي تخص العنصر الثاني لعدم التأكد البيئي وهو التغير، والمكون من 9 عبارات. ولهذا الغرض تم استخدام المقياس الوارد في دراسة (السالم وال ياسين، 2002) بعد استبعاد العبارة التاسعة لكونها تدخل في مجال التعقيد حسب ما يراه الباحثان، وإضافة عبارة بديلة عنها. وقد تراوحت الإجابة عن هذه العبارات بين موافق بشدة بخمس علامات وغير موافق بشدة بعلامة واحدة. وقد تم قياس هذا المتغير بالمؤشرات الواردة في "ثالثا" من الاستبانة.

رابعا: العبارات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للشركات الخاضعة للدراسة، تكونت من 33 عبارة، تم تحديدها على خلفية تصنيفات مجموعة من الكتاب في هذا المجال ومنهم: (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1990; Kumer, 1996; Bartol and Martin, 1991)، وتتعلق بالأهداف: التسويقية، الموارد البشرية، المالية، المادية، الموارد المادية، الإنتاجية، الربحية. أما بخصوص أهداف المسؤولية الاجتماعية فقد تمت بناء على الخلفية النظرية التي أوردها (عقيلي وآخرون، 1996). وقد تم توزيع العبارات بالشكل التالي: 1-8 للأهداف التسويقية، 9-12 لأهداف الموارد البشرية، 13-16 لأهداف الموارد المالية، 17-19 لأهداف الموارد المادية، 20-23 لأهداف الربحية، 24-26 لأهداف الإنتاجية، 27-33 لأهداف المسؤولية الاجتماعية. وقد حددت الإجابة عن هذه العبارات بموجب مقياس (Likert) الخماسي بالاتفاق تماما بخمس علامات ولغاية لا اتفق تماما بعلامة واحدة. وقد تم قياس هذا المتغير بالعوامل الواردة في "رابعا" من الاستبانة.



الشكل (2) نموذج الدراسة.

صدق المقاييس وثباتها

للتأكد من مصداقية ووضوح المقاييس التي اعتمدتها الدراسة، فقد تم عرض الاستبانة التي تضمنت هذه المقاييس على ثلاثة من الأساتذة في تخصص إدارة الأعمال فضلا عن توزيع 5 نسخ منها على بعض المديرين ضمن مجتمع الدراسة. وقد حصل الباحثان على مجموعة من الملاحظات التي تمت على أساسها إعادة صياغة بعض العبارات مما زاد في وضوحها، بالإضافة إلى تغطيتها لجميع الجوانب التي استهدفتها الدراسة. أما فيما يتعلق بثبات المقاييس، فقد تم اعتماد معامل الثبات (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى التناسق الداخلي لعبارات المقاييس الرئيسة والفرعية، والتي جاءت قيمها لعناصر عدم التأكد البيئي بالشكل التالي: 0.66 للتعقيد، و0.74 للتغير. أما بالنسبة لمقياس الأهداف الاستراتيجية فقد بلغت قيمة (Alpha) بالشكل التالي: 0.80 للأهداف التسويقية، 0.86 لأهداف الموارد البشرية، 0.79 لأهداف الموارد المالية، 0.86 لأهداف الموارد المادية، 0.69 لأهداف الربحية، 0.71 لأهداف الإنتاجية، 0.80 لأهداف المسؤولية الاجتماعية.

ويلاحظ أن جميع قيم (Alpha) قد تجاوزت الحدود الدنيا وهي 0.60(Sakarna, 1992).

أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي لغرض التعرف على نتائج الدراسة واختبار فرضياتها وهي:

1- النسب والتكرارات لتوضيح طبيعة توزيع المديرين عينة الدراسة من حيث خصائصهم الشخصية.
2- الوسط الحسابي لمعرفة مدى تركيز إجابات عينة الدراسة بالنسبة لمجموعات العبارات التي تمثل متغيرات الدراسة الأساسية والفرعية، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت هذه الإجابات عن وسطها الحسابي.
3- تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

الجدول رقم (1)
الخصائص الشخصية للمديرين عينة الدراسة

الجنس	ذكر		أنثى	
	العدد	%	العدد	%
	55	74	19	26

العمر	30 سنة فما دون		31–40 سنة		41–50 سنة		51 سنة فاكثر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	12	16	36	49	15	20	11	15

التحصيل الدراسي	دبلوم فما دون		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	9	12	52	70	11	15	2	3

مدة الخدمة	10 سنوات فما دون		11–15 سنة		16–20 سنة		21–25 سنة		26 سنة فاكثر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	23	31	32	43	7	10	8	11	4	5

الراتب الشهري	250 ديناراً فما دون		251–500 دينار		501–750 ديناراً		751–1000 دينار		1001 دينار فاكثر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	4	5	16	22	20	27	13	18	21	28

المستوى الإداري	مدير عام		مدير دائرة		نائب مدير دائرة		رئيس قسم		مشرف	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	2	3	25	34	18	24	16	22	13	17

الجدول رقم (2)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمكونات التعقيد البيئي

	مكونات التعقيد البيئي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	المجهزون	3.91	0.88	%78	3
2	المنافسون	4.30	0.74	%86	1
3	المستهلكون	4.16	0.66	%83	2
4	المالكون	3.58	1.24	%72	5
5	التشريعات الحكومية	3.32	0.91	%66	8
6	الموزعون	3.47	0.95	%69	7
7	القوى العاملة	3.57	1.16	%71	6
8	التغير التكنولوجي	3.64	1.03	%73	4
9	نقابات العمال	1.97	0.86	%39	9
	المعدل العام	3.54	0.93	%71	

الجدول رقم (3)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بالتغير البيئي

	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	هناك تغيير في العوامل التي تواجهك عند اتخاذك القرارات.	3.68	0.83	%74	2
2	تمتاز العوامل البيئية المؤثرة على قسمك بالاختلاف وعدم التماثل من حيث التأثير.	3.46	0.85	%69	4
3	تتسم المعلومات الضرورية المتعلقة بمتطلبات العمل بعدم الوضوح الكافي.	2.99	1.18	%60	5
4	القرارات التي تتخذها لا تنفذ لان عوامل البيئة تتغير بسرعة ولا تسمح بتنفيذها.	2.78	1.10	%56	7
5	تبرز بين الحين والآخر عوامل جديدة في البيئة لم تؤخذ بالحسبان عند أو بعد اتخاذك القرارات.	3.78	0.82	%76	1
6	لا تتوافر المعلومات الكافية والواضحة عن الكثير من العوامل البيئية المؤثرة في قسمك.	2.89	1.01	%58	6
7	لا تتم الاستفادة من المعلومات المتاحة من قبل متخذي القرارات.	2.78	1.23	%56	7
8	هناك قرارات تتخذ دون توافر المعرفة بنتائجها الإيجابية أو السلبية على مستوى أداء الشركة.	2.59	1.18	%52	9
9	تمتاز العوامل البيئية المؤثرة في عمل شركتكم بأنها متغيرة.	3.49	0.80	%70	3
	المعدل العام	3.16	1.00	%63	

4. عرض النتائج وتحليلها

سيتم في هذا الجزء استعراض التمثيل النسبي للمتغير المستقل والمتمثل بعدم التأكد البيئي والمتغير التابع والمتمثل بالأهداف الاستراتيجية، ومكوناتها الفرعية وحسب ما حددتها الدراسة، وذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل مكون ومقارنتها بالمكونات الأخرى.

1- الأهمية النسبية للتعقيد البيئي

يتضمن الجدول رقم (2) إجابات المديرين عينة الدراسة في شركات الصناعات الدوائية الأردنية والتي تتعلق بمدى تأثير مكونات التعقيد البيئي كأحد عناصر عدم التأكد في بيئة العمل التي يمارسون نشاطهم فيها. وبالنظر إلى معطيات هذا الجدول يظهر ان اكثر مكونات التعقيد البيئي تأثيرا في عمل هذه الشركات هم المنافسون؛ إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المكون 4.30، فالمديرون متفقون وبدرجة كبيرة جدا على تأثير المنافسين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.74 وبنسبة أهمية بلغت 86% (تم حسابها بقسمة مجموع قيم الوسط الحسابي للإجابات على الحد الأعلى لدرجة المقياس). ويعتقد الباحثان ان أهمية تأثير المنافسين يمكن أن ترجع إلى عدم وجود معوقات في دخول سوق العمل في مجال الصناعات الدوائية، فضلا عن فتح الحدود وحرية التجارة التي شهدتها الأردن في الفترة الأخيرة وخاصة بعد دخول المملكة منظمة التجارة العالمية، مما أدى إلى دخول هذه الشركات في منافسة على المستوى العالمي وليس على مستوى الأردن فقط، فقد أصبحت جميع الشركات العالمية المنتجة للأدوية ضمن نطاق

المنافسة لهذه الشركات. أما المرتبة الثانية فقد كانت للمستهلكين؛ إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المكون 4.16 وبانحراف معياري 0.66 ونسبة أهمية 83%، أي ان المديرين يؤيدون تأثير المستهلكين وبدرجة كبيرة جدا. ويرتبط المستهلكون وبدرجة كبيرة بالمنافسة التي تم في ضوئها رفع الحماية الحكومية عن جميع الشركات وزادت البدائل المعروضة أمام المستهلكين من أنواع الأدوية ومناشئها وأسعارها المختلفة، بالإضافة إلى النظرة السلبية للمستهلك الأردني بصورة خاصة والعربي بصورة عامة إلى المنتج المحلي مقارنة بمنتجات الشركات الغربية (الجياشي والتميمي، 2004)، فضلا عن زيادة الوعي لدى جمهور المستهلكين عن نوعية الأدوية المعروضة وزيادة تأثير العاملين في مجال توزيع وبيع الأدوية كالصيادلة ومساعديهم، وكذلك الأطباء في توجيه المستهلكين. كل ذلك أدى بشركات الصناعات الدوائية الى زيادة الاهتمام بالمستهلكين وذلك من خلال بناء ثقافة الجودة الشاملة للوصول إلى حاجات المستهلكين. أما المرتبة الثالثة في التأثير فكانت للمجهزين؛ إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المكون 3.91 وبدرجة كبيرة وبانحراف معياري 0.88 وبأهمية نسبية 78%. وان اهتمام إدارات هذه الشركات بالمجهزين في كثير من الأحيان يكون بسبب إدراك المديرين لأهمية الأسعار التنافسية للموردين وضرورة الاهتمام بها والتأكد منها وجمع اكبر قدر من المعلومات عنها لكونها تمثل المكون الأساس لتكلفة المنتج الذي تقدمه هذه الشركات. أما التعقيد في التغير التكنولوجي فقد احتل المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ 3.64 وهو عند موافق وبأهمية نسبية بلغت 73% وهي اقل من الأهمية النسبية للمجهزين. وبالرغم من أهمية تأثير التغير التكنولوجي وضرورة متابعته فانه يعتبر اكثر ثباتا إذا ما قورن بالمنافسين والمستهلكين والمجهزين؛ إذ ان مصادر المعلومات عن التقنيات التي تستخدم من قبل هذه الشركات اكثر وضوحا مقارنة بمكونات التعقيد البيئي السابقة. وقد جاءت المكونات الأخرى متقاربة في مستوى التأثير وبشكل كبير أيضا؛ إذ كان ترتيب المالكين خامسا، والقوى العاملة سادسا، والموزعين سابعا، والتشريعات الحكومية بالمرتبة الثامنة، وقد يكون السبب في انخفاض تأثير هذه المكونات مقارنة بالمكونات السابقة هو أن معظم هذه المكونات تخضع لقوانين ثابتة وواضحة كما في المالكين والتشريعات الحكومية، وان تغيرها يأخذ وقتا طويلا نسبيا مما يجعل تأثيره اقل. أما فيما يتعلق بالقوى العاملة فان ذلك يعود لوفرتها، حيث ان غالبية الجامعات الأردنية الحكومية منها والخاصة، فيها كليات للصيدلة، فضلا عن كليات المجتمع التي تقوم برفد سوق العمل بما تحتاجه هذه الشركات من الأيدي العاملة المتخصصة في الصناعات الدوائية. أما المكون الوحيد من بين مكونات التعقيد البيئي الذي كان تأثيره منخفضا فهو نقابات العمال، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له 1.97 وبانحراف معياري 0.86 وأهمية نسبية بلغت 39%. ويمكن أن يكون سبب عدم اهتمام إدارات هذه الشركات بنقابات العمال هو ضعفها من الناحية التنظيمية والقانونية مما يقلل من تأثيرها على هذه الشركات.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لمجمل مكونات عنصر التعقيد البيئي، يلاحظ انه يشير إلى تأثير هذا العنصر وبشكل كبير، وان المنظمات تدرك مدى تأثير هذا العنصر، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام 3.54 وبانحراف معياري 0.93 وأهمية نسبية بلغت 71% وهي عالية نسبياً.

2- الأهمية النسبية للتغير البيئي

يشير الجدول رقم (3) إلى قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بعنصر عدم التأكد البيئي المتعلق بالتغير، فقد جاءت إجابات المديرين عينة الدراسة مختلفة. فبالنسبة للعبارات (1، 2، 5، 9) كانت الإجابات عنها عند موافق بأوساط حسابية تراوحت بين 3.78 للعبارة الخامسة التي تتعلق بظهور عناصر جديدة لم تؤخذ في الحسبان عند أو بعد اتخاذ القرار، وبانحراف معياري 0.82 وتأثير نسبي 76% كأعلى قيمة، و3.46 للعبارة الثانية كأدنى قيمة، وهي تخص عدم التماثل في التأثير للعوامل البيئية، وبانحراف معياري 0.85 وأهمية نسبية 69%. أما بالنسبة للعبارات المتبقية (3، 4، 6، 7، 8) فقد كانت الإجابات عنها عند محايد مما يشير إلى التوسط في ديناميتها وذلك حسب ما يراه المديرون عينة الدراسة؛ إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 2.99 للعبارة الثالثة التي تخص عدم الوضوح الكافي للمعلومات الضرورية والمتعلقة بمتطلبات العمل كأعلى قيمة وانحراف معياري 1.18 وأهمية نسبية بلغت 60%، وللعبارة الثامنة التي تتعلق ببعض

القرارات التي تتخذ دون توافر المعرفة بنتائجها الإيجابية أو السلبية على مستوى أداء الشركة، بوسط حسابي 2.59، وبانحراف معياري 1.18 وأهمية نسبية بلغت 52% كأدنى قيمة. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لمجمل العبارات المتعلقة بعنصر التغير البيئي، يلاحظ أن قيمته بلغت 3.16 وهي عند موافق، وبانحراف معياري 1.00، وأهمية نسبية 63%. وتشير هذه النسبة إلى أن المديرين عينة الدراسة يعتقدون أن هناك اعتدالاً (توسطا) في تغير عناصر البيئة التي يتعاملون معها.

3- الأهمية النسبية للأهداف الاستراتيجية

يعرض الجدول رقم (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمجمل العبارات التي تخص الأهداف الاستراتيجية وذلك حسب ما يراه المديرون عينة الدراسة. فقد احتلت الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالربحية المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 4.32 وهي عند موافق بشدة وبانحراف معياري 0.81 وأهمية نسبية بلغت 86% وهي نسبة مرتفعة. وهذا يعني أن إدارات شركات الصناعات الدوائية الأردنية تعطي الأولوية لتحقيق هذا النوع من الأهداف وذلك عن طريق تعظيم أرباحها السنوية. أما المرتبة الثانية فكانت لأهداف الإنتاجية بوسط حسابي 4.25 وبأهمية نسبية بلغت 85% وبأساليب مختلفة منها تعظيم الاستفادة من مدخلات العملية الإنتاجية، كوقت العمل وخفض النفقات الإدارية والعمومية وتقليل الهدر أو التالف. أما المرتبة الثالثة فقد كانت للأهداف التسويقية التي بلغ الوسط الحسابي لها 4.22 وهي عند موافق بشدة وبانحراف معياري 0.80 وأهمية نسبية 84% وهي مقاربة للأهمية النسبية لأهداف الربحية والإنتاجية. وقد يكون هذا التقارب في أهمية أهداف الإنتاجية والربحية والأهداف التسويقية منطقيا، وذلك بسبب العلاقة الاعتمادية بين تحقيق أهداف الإنتاجية والربحية وقدرة الشركة على تحقيق أهدافها التسويقية. فكلما استطاعت هذه الشركات النجاح في خططها التسويقية نجحت في تحقيق أهدافها الربحية، وذلك لكون الإيرادات الناتجة عن تحقيق الأهداف التسويقية تشكل طرفا رئيسا في تحقيق ربحية هذه الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (رامز، 2001) ودراسة (الصياح، 2001). أما بالنسبة لاهتمام شركات الصناعات الدوائية بتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية فقد جاءت بالمرتبة الرابعة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لعبارات هذا النوع من الأهداف 3.89 وهي عند موافق، وبانحراف معياري 0.90 وأهمية نسبية 78%. ويمكن أن يعزى اهتمام إدارات شركات الصناعات الدوائية بهذا النوع من الأهداف إلى طبيعة السلعة التي تقدمها لأفراد المجتمع والتي يجب أن تكون بمستوى عال من الجودة لارتباطها بالحالة الصحية لهم التي لا يجوز التهاون في الخطأ فيها. فضلا عن الاتجاه السائد في الوقت الحاضر والذي يحتم على جميع أنواع المنظمات ضرورة توفير فرص العمل لأبناء المجتمع المحلي للإسهام في حل المشاكل الاجتماعية من بطالة وفقر وتخلف، مع ضرورة احترام الأنظمة والقوانين ومراعاة العادات والتقاليد الاجتماعية. أما بالنسبة لأنواع الأهداف الاستراتيجية المتبقية، فقد جاءت الموارد المادية في المرتبة الخامسة، والموارد المالية بالمرتبة السادسة، أما المرتبة الأخيرة فكانت لأهداف الموارد البشرية، بوسط حسابي بلغ 3.28 وهو أيضا عند موافق ولكن بقيمة منخفضة مقارنة بالأنواع الأخرى للأهداف، وبانحراف معياري 1.14 وأهمية نسبية بلغت 66%؛ إذ لم يظهر المديرون عينة الدراسة الاهتمام المناسب في استقطاب المديرين والعاملين الأكفياء. فما زالت عمليات التعيين تتراوح بين العشوائية والوساطة، مع إهمال هذه الشركات لترتيب علاقتها بنقابات العاملين وعدم الاستماع لهم.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد تأثير معنوي لعدم التأكد البيئي في تحديد شركات الصناعات الدوائية الأردنية لأهدافها الاستراتيجية.

الجدول رقم (4)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية

	الأهداف الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	الأهداف التسويقية	4.22	0.80	%84	3
2	أهداف الموارد البشرية	3.28	1.14	%66	7
3	الأهداف المالية	3.59	0.87	%72	6
4	أهداف الموارد المادية	3.64	0.97	%73	5
5	أهداف الربحية	4.32	0.81	%86	1
6	أهداف الإنتاجية	4.25	0.78	%85	2
7	أهداف المسؤولية الاجتماعية	3.89	0.90	%78	4
	المعدل العام	3.88	0.90	%78	

يشير الجدول رقم (5) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة تأثير عناصر عدم التأكد البيئي، التعقيد والتغير مجتمعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية: التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والربحية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، وذلك حسب ما يراه المديرون عينة الدراسة؛ إذ أظهرت نتائج تحليل الانحدار عدم معنوية هذا التأثير. فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.00، وهذا يعني أن المديرين لا يهتمون بعناصر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركاتهم. كما بلغت درجة التأثير B 0.01، أي ان التغير بوحدة واحدة في عدم التأكد البيئي (التعقيد والتغير) يؤدي إلى التغير بقيمة 0.01 في تحديد الأهداف الاستراتيجية. وقد أشارت قيمة F المحسوبة إلى عدم معنوية هذا التأثير والبالغة 0.01 وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة 3.84 وبدرجة معنوية .Sig 0.92 وهي تفوق وبدرجة كبيرة النسبة المقبولة في هذه الدراسة وهي لغاية 0.05. وتقود هذه النتيجة إلى إمكانية قبول الفرضية العدمية الرئيسة التي حددتها الدراسة.

الجدول رقم (5)
الانحدار البسيط لأثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية

R^2	B	F	Sig.	نتيجة الفرضية
0.00	0.01	0.01	0.92	قبول

F الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 3.84.

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية التسويقية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

يشير الجدول رقم (6) إلى تحليل الانحدار المتعدد لعنصري عدم التأكد البيئي وهما التعقيد والتغير في تحديد الأهداف الاستراتيجية التسويقية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية. فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم تأثير التعقيد البيئي في تحديد إدارات هذه الشركات لأهدافها التسويقية، وفي ظل ظروف التغير في البيئة التي تعمل فيها؛ إذ بلغت درجة التأثير B 0.07، أي ان التغير بوحدة واحدة في عناصر التعقيد من موردين ومستهلكين ومالكين وغيرها يؤدي إلى التغير في تحديد هذه الشركات لأهدافها التسويقية وبقيمة 0.07. وأكدت قيمة T المحسوبة والبالغة 0.68 عدم معنوية هذا التأثير وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.67، وبدرجة معنوية .Sig 0.50. علما بأن الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة هي لغاية 0.05. أما بالنسبة لعنصر عدم التأكد البيئي المتعلق بالتغير البيئي، فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أنه يؤثر وبشكل معنوي وفي ظل ظروف التعقيد في البيئة التي تعمل فيها شركات الصناعات الدوائية العاملة في الأردن؛ إذ بلغت درجة التأثير B – 0.24 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في التغير البيئي يؤدي إلى التغير وبقيمة – 0.24 في تحديد هذه الشركات لأهدافها التسويقية. وأكدت قيمة T المحسوبة معنوية هذا التأثير البالغة 2.83 وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.39، وبدرجة معنوية بلغت 0.01.

وتقود هذه النتائج إلى إمكانية قبول الفرضية العدمية الأولى في الجزء المتعلق منها بالتعقيد البيئي في تحديد الأهداف التسويقية، بينما لا يمكن قبول الجزء المتعلق منها بالتغير البيئي، في تحديد الأهداف التسويقية.

الجدول رقم (6)

الانحدار المتعدد لأثر عدم التأكد البيئي في الأهداف التسويقية

عناصر البيئية	B	T	Sig.	نتيجة الفرضية
التعقيد	0.07	0.68	0.50	قبول
التغيير	0.24 −	2.83	0.006	رفض

T الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 1.67

T الجدولية بدرجة معنوية 0.01 = 2.39

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

تبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (7) عدم تأثير التعقيد البيئي في تحديد الشركات قيد الدراسة لأهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية؛ إذ بلغت قيمة درجة التأثير B − 0.008 وهي تشير إلى درجة تأثير منخفضة. كما أشارت قيمة T المحسوبة إلى عدم معنوية هذا التأثير والبالغة قيمتها 0.04 وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.67، وبدرجة معنوية 0.97. بينما أوضحت النتائج ان التغير البيئي يؤثر بشكل معنوي في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تخص الموارد البشرية؛ إذ بلغت درجة التأثير B − 0.59، أي ان التغير بوحدة واحدة في العناصر البيئية لهذه الشركات يؤدي إلى التغير في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تخص الموارد البشرية بقيمة − 0.59. كما أكدت قيمة T المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة 2.81 وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.39، وبدرجة معنوية 0.01. وفي ظل هذه النتائج يمكن قبول الفرضية العدمية الثانية في الجزء الذي يتعلق منها بالتعقيد البيئي، وعدم قبول الجزء الخاص منها بالتغير البيئي في تحديد أهدافها التي تخص الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحمداني، 2001).

الجدول رقم (7)

الانحدار المتعدد لأثر عدم التأكد البيئي في أهداف الموارد البشرية

عناصر البيئية	B	T	Sig.	نتيجة الفرضية
التعقيد	0.008 −	0.04	0.97	قبول
التغيير	0.59 −	2.81	0.006	رفض

T الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 1.67

T الجدولية بدرجة معنوية 0.01 = 2.39

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد المالية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

يظهر الجدول رقم (8) عدم وجود تأثير معنوي للتعقيد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد المالية؛ إذ بلغت درجة التأثير B 0.16، وقد أكدت قيمة T المحسوبة عدم معنوية هذا التأثير والبالغة 1.26 وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.67، وبدرجة معنوية 0.21. أما بالنسبة لعدم التأكد البيئي المتعلق بالتغير في العوامل البيئية فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى تأثيره المعنوي، حيث بلغت درجة التأثير 0.31. وأكدت قيمة T المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة 2.54 وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.39، وبدرجة معنوية 0.01. وتدل نتائج تحليل الانحدار لهذه الفرضية على إمكانية قبول الجزء المتعلق منها بتأثير التعقيد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد المالية، ورفض الجزء الخاص منها بتأثير التغير البيئي بتحديد هذه الأهداف.

الجدول رقم (8)

الانحدار المتعدد لأثر عدم التأكد البيئي في الأهداف المالية

عناصر البيئية	B	T	Sig.	نتيجة الفرضية
التعقيد	0.16	1.26	0.21	قبول
التغيير	0.31	2.54	0.01	رفض

T الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 1.67

T الجدولية بدرجة معنوية 0.01 = 2.39

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد المادية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

يشير الجدول رقم (9) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لطبيعة تأثير عنصري عدم التأكد البيئي (التعقيد والتغير) في تحديد شركات صناعات الأدوية الأردنية لأهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالموارد المادية، حيث تبين أنه ليس هناك تأثير معنوي لعنصري التعقيد والتغير في تحديد هذه الشركات لأهدافها الخاصة بالموارد المادية؛ إذ كانت درجة التأثير B لكلا العنصرين منخفضة وهي – 0.06 للتعقيد البيئي و0.07 للتغير البيئي. كما أشارت قيمة T المحسوبة إلى عدم معنوية هذا التأثير التي بلغت 0.29 للتعقيد و0.38 للتغير البيئي، وكلاهما اقل من قيمتهما الجدولية البالغة 1.67، وبدرجات معنوية بلغت 0.78 للتعقيد و0.70 للتغير. وتدل هذه النتيجة على إمكانية قبول الفرضية العدمية الرابعة التي حددتها الدراسة.

الجدول رقم (9)

الانحدار المتعدد لأثر عدم التأكد البيئي في أهداف الموارد المادية

عناصر البيئية	B	T	Sig.	نتيجة الفرضية
التعقيد	– 0.06	0.29	0.78	قبول
التغيير	0.07	0.38	0.70	قبول

T الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 1.67

الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالربحية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

يشير الجدول رقم (10) إلى نتائج التحليل الإحصائي لتأثير عنصري عدم التأكد البيئي (التعقيد والتغير) في تحديد شركات صناعات الأدوية الأردنية لأهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالربحية. فقد أظهرت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود تأثير معنوي للتعقيد البيئي في تحديد هذا النوع من الأهداف؛ إذ بلغت درجة التأثير B لهذا العنصر 0.05 وهي منخفضة. كما أشارت قيمة T المحسوبة إلى عدم معنوية هذا التأثير والبالغة 0.44 وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.67، وبدرجة معنوية 0.66. أما بخصوص عدم التأكد البيئي المتعلق بالتغير فقد تبين أنه لا يؤثر أيضا في تحديد الأهداف المتعلقة بالربحية؛ إذ بلغت درجة التأثير – 0.14. وأوضحت قيمة T المحسوبة عدم معنوية هذا التأثير والتي بلغت 1.29 وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.67، وبدرجة معنوية 0.20. لذا يمكن القبول بالفرضية الخامسة بناء على ما حددته الدراسة من درجة معنوية مقبولة وهي لغاية 0.05.

الجدول رقم (10)

الانحدار المتعدد لأثر عدم التأكد البيئي في أهداف الربحية

عناصر البيئية	B	T	Sig.	نتيجة الفرضية
التعقيد	0.05	0.44	0.66	قبول
التغيير	– 0.14	1.29	0.20	قبول

T الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 1.67

الفرضية السادسة: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالإنتاجية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

يبين الجدول رقم (11) اثر عناصر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالإنتاجية. فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود تأثير معنوي لعنصري التعقيد والتغير في تحديد الأهداف المتعلقة بالإنتاجية؛ إذ بلغت قيم درجات التأثير B 0.06 للتعقيد و– 0.19 للتغير. كما بلغت قيم T المحسوبة 0.46 وبدرجة معنوية 0.65 للتعقيد، و1.65 وبدرجة معنوية 0.10 للتغير. وتقود هذه النتيجة الى

إمكانية قبول الفرضية السادسة التي اعتمدتها الدراسة.

الجدول رقم (11)

الانحدار المتعدد لأثر عدم التأكد البيئي في أهداف الإنتاجية

عناصر البيئية	B	T	Sig.	نتيجة الفرضية
التعقيد	0.06	0.46	0.65	قبول
التغيير	− 0.19	1.65	0.10	قبول

T الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 1.67

الفرضية السابعة: لا يوجد تأثير معنوي لتعقيد وتغير البيئة في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

يوضح الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر عنصري عدم التأكد البيئي وهما التعقيد والتغير في تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تخص المسؤولية الاجتماعية. فقد أشارت هذه النتائج إلى وجود تأثير معنوي لكلا عنصري عدم التأكد البيئي؛ إذ بلغت درجة التأثير 0.25 للتعقيد البيئي و0.30 للتغير البيئي. وقد أكدت قيمة T المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة 2.05 وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.67، وبدرجة معنوية 0.05 للتعقيد و2.84 وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.39، وبدرجة معنوية 0.007 للتغير. وتشير هذه النتيجة إلى عدم إمكانية قبول الفرضية العدمية السابعة.

الجدول رقم (12)

الانحدار المتعدد لأثر عدم التأكد البيئي في أهداف المسؤولية الاجتماعية

عناصر البيئية	B	T	Sig.	نتيجة الفرضية
التعقيد	0.25	2.05	0.05	رفض
التغيير	0.30	2.84	0.007	رفض

T الجدولية بدرجة معنوية 0.05 = 1.67

T الجدولية بدرجة معنوية 0.01 = 2.39

5. مناقشة النتائج

تناولت الدراسة تحليل طبيعة تأثير عناصر عدم التأكد البيئي (التعقيد والتغير) في تحديد شركات الصناعات الدوائية الأردنية لأهدافها الاستراتيجية (التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والإنتاجية، والربحية، والمسؤولية الاجتماعية)، وذلك باستخدام الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تمتاز بيئة شركات الصناعات الدوائية الأردنية بدرجة مرتفعة نسبيا من التعقيد البيئي، إذ بلغت الأهمية النسبية لمكوناته المختلفة 71%. وان السبب في هذا الارتفاع النسبي يعود إلى زيادة عدد العناصر البيئية ذات التأثير المباشر في عمل تلك الشركات كالمنافسة والمستهلكين والمجهزين والناتجة عن ظاهرة العولمة وتوقيع الأردن اتفاقية التجارة العالمية. ومن جهة أخرى كان تأثير نقابات العمال منخفضا، ويرجع ذلك لضيق نطاق تأثير هذا المكون لأنه يعتبر من المكونات المرتبطة بالتشريعات المحلية لكل بلد، بينما كانت هذه النسبة اقل من ذلك بالنسبة للتغير البيئي؛ إذ كانت 63%، وهي تشير الى بيئة متوسطة التغير في عناصرها. ويمكن أن يكون السبب في انخفاض هذه النسبة مقارنة بالتعقيد عائداً إلى طبيعة الصناعة التي تعمل فيها هذه الشركات التي تمتاز بنوع من النمطية وعدم التغير في الأمد القصير، وتوافر المعلومات الكافية المتعلقة بطرق الإنتاج والتركيبة الفنية للمنتجات خاصة إذا ما عرفنا أن هذه الشركات لا تعتمد غالبا في عملها على التطوير الذاتي لمنتجاتها، بقدر اعتمادها على شراء حقوق الصنع من الشركات العالمية. ويمكن أن تقودنا هذه النتيجة إلى تصنيف بيئة شركات الصناعات الدوائية الأردنية ضمن البيئة المعقدة – الثابتة حسب تصنيف (Duncan).

2- ظهر اهتمام مرتفع نسبيا للإدارة في شركات الصناعات الدوائية الأردنية بشأن تحديد الأهداف الاستراتيجية؛ إذ بلغت الأهمية النسبية لجميع أنواع الأهداف الاستراتيجية 78%. ويمكن أن يعزى هذا الاهتمام العالي إلى رغبة هذه الشركات في البقاء والاستمرار بعملها في السوق المحلي والخارجي من خلال تبني الأهداف الاستراتيجية التي تسمح لها بتحقيق مركز تنافسي جيد في ظل شدة المنافسة. كما ينبغي الإشارة هنا إلى أن جميع المنظمات

ومنها شركات صناعة الأدوية قد أدركت أهمية مفهوم الجودة الشاملة الذي من ابرز مرتكزاته الاهتمام المتوازن بجميع جوانب العمل سواء كان ذلك يخص التسويق وما يتعلق به من معرفة لحاجات وتوقعات الزبائن، فضلا عن الاهتمام بالموارد البشرية وما يتعلق بها من تدريب وتأهيل. كل هذا أدى إلى بناء قيم جديدة لدى المديرين بضرورة وجود مثل هذه الأهداف الاستراتيجية.

3- عدم وجود تأثير معنوي لعدم التأكد البيئي من حيث التعقيد والتغير مجتمعين في تحديد شركات الصناعات الدوائية الأردنية لأهدافها الاستراتيجية التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والربحية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة. ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى ضعف اهتمام إدارة هذه الشركات بالجانب الاستراتيجي بشكل عام.

4- عدم معنوية تأثير التعقيد البيئي في غالبية أنواع الأهداف الاستراتيجية (التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والربحية، والإنتاجية). ويمكن عزو ضعف هذا التأثير لكون الأهداف الاستراتيجية لشركات صناعة الأدوية لا توضع إلا بعد دراسة كافة العناصر المكونة للتعقيد البيئي، أي ان إدارات الشركات تعمل على التهيؤ والاستعداد لكافة متطلبات التعامل مع المنافسين والمستهلكين والمجهزين وهي العناصر التي نالت أهمية نسبية عالية قياسا ببقية العناصر، ولذلك لم يكن لها تأثير معنوي. أما بالنسبة لتأثير التعقيد البيئي في أهداف المسؤولية الاجتماعية فقد كان معنويا. ويمكن أن يرجع السبب في هذا التأثير لكون الأطراف البيئية المكونة للتعقيد كالمنافسين والمستهلكين والمجهزين وغيرهم تشترك في الاهتمام بتحقيق هذا النوع من الأهداف، فهي أيضا تتعرض للضغوط البيئية للإسهام في حل الكثير من المشاكل الاجتماعية في البيئة التي توجد فيها.

5- وجود تأثير معنوي للتغير البيئي في غالبية أنواع الأهداف الاستراتيجية (التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والمسؤولية الاجتماعية). ويمكن تفسير هذا التأثير المعنوي بأن جميع هذه الأهداف ترتبط وبشكل كبير بالعوامل البيئية وتغيراتها، فيما لم يكن هناك تأثير معنوي للتغير البيئي في تحديد أهداف الربحية والإنتاجية والموارد المادية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدة أسباب منها أن تكاليف الإنتاج التي تتحملها شركات الصناعات الدوائية الأردنية هي تكلفة منخفضة، ولكن ما يضاف عليها من تكاليف تسويقية ومنها ما يتعلق بالترويج والتوزيع هي التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف منتجاتها، ويضاف إلى ذلك أن تلك الشركات ليس لها حرية مطلقة في تسعير منتجاتها لأنها من اختصاص دائرة الرقابة والغذاء، كما تقوم نقابة الصيادلة بالإشراف على التقيد بتلك الأسعار. أما بالنسبة لأهداف الموارد المادية فيمكن أن يعود عدم تأثرها لكون تحقيق أهداف الموارد المادية يعتمد على القدرات الذاتية للمنظمة التي يمكن عزلها عن تأثير التغيرات البيئية؛ إذ ان معظم هذه الأهداف يتعلق بتوفير المستلزمات المادية من أبنية وآلات وأثاث والاهتمام بها وتحسينها وتطويرها وصيانتها، وتعمل كافة المنظمات على اقتطاع أقساط استهلاك سنوية من إيراداتها لتتمكن من تحسين وتطوير مستلزماتها المادية.

6. التوصيات

استنادا لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فانه يمكن اقتراح بعض التوصيات التي يرى الباحثان أن من شانها مساعدة الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية في تحديد أهدافها الاستراتيجية وذلك في ظل عدم التأكد البيئي الذي تعمل فيه، وهي:

1- ضرورة قيام شركات الصناعات الدوائية الأردنية بالتركيز وبشكل اكبر على حصر أعداد الأطراف البيئية التي تتعامل معها وجمع اكبر قدر من المعلومات عنها، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود نوع من التعقيد البيئي الذي يشير بالتالي إلى زيادة عدد واختلاف العناصر المكونة لبيئة النشاط لهذه الشركات، فضلا عن عدم تجانسها. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

أ- إنشاء قواعد للمعلومات في الأقسام التي تتعامل مع هذه الأطراف يتم فيها جمع المعلومات التي تخص الأطراف البيئية التي تتعامل معها وخاصة عن الزبائن والمنافسين والمجهزين الذين أشارت نتائج الدراسة

لتأثيرهم الواضح.

ب- استمالة بعض المديرين من أطراف بيئة النشاط، وذلك عن طريق إشراكهم في مجالس الإدارات لهذه الشركات أو تعيينهم مستشارين سعيا منها للحصول على اكبر قدر من المعلومات عن كيفية عمل هذه الأطراف.

2- ضرورة إعطاء المديرين في هذه الشركات اهتماما اكبر لتحديد الأهداف الاستراتيجية وخاصة فيما يتعلق منها بأهداف الموارد البشرية والمالية والتسويقية، وعدم الاكتفاء بالاهتمام بالأهداف التشغيلية. وهذا يتطلب تأهيل المديرين بشأن كيفية التفكير وفق المنظور الاستراتيجي.

3- على شركات الصناعات الدوائية أن تعمل على وضع الأهداف الاستراتيجية لمختلف أنشطتها التي تنسجم مع غاياتها ورسالتها، كما يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس وتمتاز بالمرونة والواقعية.

4- ضرورة اتباع استراتيجيات تتبنى أهدافاً قابلة للتحقيق في الأمد القصير، لأنها تساعد مديري الشركات في العمل بمرونة وتميز كبيرين وتمكنهم من التناغم مع التغيرات التي تحصل في البيئة.

5- الاهتمام بتحديد الأهداف الاستراتيجية التسويقية لهذه الشركات، وخاصة فيما يتعلق بفتح أسواق جديدة لمنتجاتها، لأنه ليس بالضرورة أن يكون السوق المحلي هو الذي يحقق لها الربحية التي تسعى إلى تحقيقها، وإنما يمكن أن يتحقق ذلك من خلال الأسواق الخارجية.

6- إجراء دراسات مستقبلية للتأكد من نتائج هذه الدراسة في نفس القطاع وفي قطاعات أخرى، بالإضافة إلى القيام بدراسات تتناول اثر عدم التأكد البيئي في الإبداع، واثر تحديد الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، واثر إشراك المديرين في تحديد الأهداف الاستراتيجية في إشباع حاجاتهم النفسية.

المراجع

أيوب، ناديا حبيب، 1997، ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشاة، ***الإدارة العامة***، مج 37، ع 3، ص423-482.

جواد، شوقي ناجي، 2000، ***إدارة الاستراتيجية***، ط1، دار الحامد، عمان.

الجياشي، على عبد الرضا، واياد فاضل التميمي، 2004، العوامل المؤثرة في قرار شراء الأجهزة الكهربائية المنزلية المستوردة: دراسة ميدانية لآراء عينة من الأسر في مدينة عمان الكبرى، ***المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية***، مج 7، ع 2، ص73-91.

حريم، حسين، 2003، ***إدارة المنظمات، منظور كلي***، ط1، دار الحامد، عمان.

الحمامي، يوسف، وفؤاد نجيب الشيخ، 1995، التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، ***مؤتة للبحوث والدراسات***، ع 6، ص123-142.

الحمداني، ناهدة إسماعيل، 2001، العلاقة بين البيئة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ***المجلة العربية للإدارة***، مج 21، ع 1، ص129-131.

الحملاوي، محمد رشاد، 1991، ***دليل المديرين في التخطيط الاستراتيجي***، مكتبة عين شمس، القاهرة.

الدوري، زكريا مطلك، 2005، ***الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية***، دار اليازوري، عمان.

رامز، واثق شاكر محمود، 2001، دور الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في الشركات المساهمة القطرية، ***مجلة جامعة الملك سعود***، مج 13، ع 2، ص391-442.

الرشيد، عادل ومي سمردلي، 2001، مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية كما يراها المديرون المعنيون: دراسة ميدانية، ***دراسات، العلوم الإدارية***، مج 28، ع 1، ص151-175.

الركابي، كاظم نزار، 2004، ***الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة***، دار وائل، عمان.

السالم، مؤيد ومحمد آل ياسين، 2003، أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي، ***أبحاث اليرموك***، مج 18، ع 2a، ص301-339، اربد.

السالم، مؤيد سعيد، 1999، ***نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم***، ط1، دار وائل، عمان.

الشماع، خليل محمد حسن، 1999، ***مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال***، ط1، دار المسيرة، عمان.

صالح، عادل حرحوش ومحمد، طارق شريف يونس، 2001، تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية

لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة – العراق، ***المجلة العربية للإدارة***، مج 21، ع 1، ص1–25.

الصياح، عبد الستار، 2001، اثر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية، ***جرش للبحوث والدراسات***، مج 6، ع 1، ص77–132.

عسكر، سمير احمد، 1997، أصول الإدارة، ط5، دار القلم، دبي.

عقيلي، عمر وصفي وآخرون، 1996، ***وظائف منظمات الأعمال***، دار زهران، عمان.

المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ***إدارة استراتيجية العمليات***، مطابع الشمس، عمان.

المرهضي، سنان غالب، 1996، ***دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية***، دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليماني، رسالة دكتوراة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

ياسين، سعد غالب، 2002، ***الإدارة الاستراتيجية***، دار اليازوري، عمان.

Bartol, K. M. and Martin, D. C. 1991. ***Management***, New York, McGraw Hill Inc.

Child, J. 1987. ***Organization: A Guide, Problems and Practice***, England: Harper and Raw.

Child, J. 1972. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, ***Sociology***, 16: 1-21.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. 1991. ***Fundamentals of Management***, 7th ed., New York, Irwin Co.

Drago, W. A. 1998. Predicting Organizational Objectives: Role of Stakeholder Influence and Volatility of Environmental Sectors, ***Management Research News***, 21 (9): 16-28.

Hill, Ch. and Jones, G. 1995. ***Strategic Management: An Integrated Approach***, 3rd ed., Boston: Houghton Mifflin Co.

Hussey, D. 1998. ***Strategic Management from Theory to Implementation***, 4th ed., London, Butterworth Heinemann.

Kober, Ch. S. and Ungson, G. R. 1987. The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study, ***Journal of Management***, 13: 725-737.

Kumar, J. 1994. ***How to Create A Winning Organization***, London.

Lomash, S. and Mishra, P. 2003. ***Business Policy and Strategic Management***, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt. Ltd.

McLamey, C. 2001. Strategic Planning -Effectiveness-Environment Linkage: A Case Study, ***Management Decision***, 39 (10): 809-817.

Milliken, F. 1987. Three Types of Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty, ***Academy of Management Review***, 12: 133-143.

Narayanan, V. and Nath, R. 1993. ***Organization Theory: A Strategic Approach***, Boston: Richard D. Irwin, Inc.

Pearce, J. and Robinson, R. 1997. ***Strategic Management Formulation, Implementation and Control***, 6th ed., Boston: Richard P. Irwin, Inc.

Pitts, R. A. and Lei, D. 2002. ***Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage***, 3rd ed., Ohio: Tomson South-Western.

Robbins, S. P. 1987. ***Organization Theory: Structure, Design and Applications***, 2nd, ed., New Jersey: Englewood Cliffs Hall Inc.

Sakarna, U. 1992. ***Research Methods for Managers***, New York: John- Wiley and Sons, Inc.

Small, M. 1998. Objectives for Adopting Advanced Manufacturing Systems: Promise and Performance, ***Industrial Management and Systems***, 98 (3): 129-137.

Stutely, R. 2002. ***The Definitive Business*** *Plan*, 2nd ed., Glasgow: Prentice Hall.

Tapinos, E., Dyson, R. and Meadows, M. 2005. The Impact of Performance Measurement In Strategic Planning, ***International Journal of Productivity and Performance***, 54: 5/6, 370-384.

Tompson, J. L. 1994. ***Strategic Management: Awareness and Change***, 2nd ed., London: Chapman and Hall.

Field Study on Jordanian Pharmaceutical Firms

Ayad F. Altememi and Shaker J. Alkshali

ABSTRACT

This study attempts to explore the impact of environmental uncertainty (environment complexity and change) on setting strategic objectives (marketing, human, financial, material resources, profitability, productivity and social responsibility) of Jordanian pharmaceutical firms. The study covered a sample of 74 managers of different levels. Multiple regression method was used in testing the hypotheses. Following are the main findings of the study:

1- The environment that surrounds the Jordanian pharmaceutical firms can be described as having a moderate level of uncertainty, and a good degree of management interest which allows firms to set well strategic objectives.

2- Environment complexity had no impact on setting all types of strategic objectives, except social responsibility objectives.

3- Environment change had an impact on setting all types of strategic objectives, except material resources, profitability and productivity objectives.

The study provided a number of recommendations addressing some of the study findings.

Keywords: Environmental Uncertainty, Strategic Objectives, Pharmaceutical Firms, Jordan.

اياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن.

Received on 22/12/2005 and Accepted for Publication on 15/11/2006.