

أثر التخطيط الاستراتيجي في إحداث التنمية البشرية المستدامة
(دراسة ميدانية علي شركات الأدوية في مصر)
محمد مصطفى علي الباز

- ملخص البحث :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المداخل الحديثة في الفكر الإداري ، حيث أنه يعتبر حجر الأساس لشركات الأدوية بصفة خاصة وللشركات ككل بصفة عامة ، حيث يبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإدارة العليا ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيه لكي تعمل بكفاءة وفاعلية عالية ، وهنا يعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخلاً مهماً لتحقيق التنمية البشرية المستدامة. إن صناعة الأدوية تعتبر من أهم الصناعات الحيوية العالمية لأنها تساهم في تحقيق التنمية الإجتماعية وتهتم ببعده الأمن القومي وتعد مصر من أقدم الدول في صناعة الأدوية وتمتلك أكبر مصانع في الشرق الأوسط بنسبة ٣٠ % من السوق الإقليمية وتغطي هذه الصناعة ٩٣ % من إحتياجات السوق المصري مما تساهم في تحقيق قيمة مضافة لمعدلات التنمية الإدارية والإقتصادية والبشرية للمجتمع المصري.^(١)

- Abstract:

Strategic Planning is one of the modern approaches to Administrative thought, as it is considered the cornerstone for Pharmaceutical Companies in particular and for Companies as a whole in general, that Strategic Planning begins and is directed by the level of Senior Management, but all administrative standards must participate in it in order to work efficiently and highly effectively, and here is considered Strategic Planning is an important input for achieving Sustainable Human Development.

The pharmaceutical industry is considered one of the most vital global industries because it contributes to achieving social development and is concerned with the national security dimension witnessed by Egypt, one of the oldest countries in the pharmaceutical industry, which are the largest factories in the Middle East with 30% of the regional market. This industry covers 93% of the needs of the Egyptian market which contributes to achieving added value for the Egyptian administrative, economic and human development rates.

- مقدمة البحث :

لقد تزايد الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي نتيجة التطورات والمتغيرات العالمية ، حيث يعد وسيلة لتحديد أهم الفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالشركة وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة من أجل المساهمة في تحديد الأهداف ورسم السياسات والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ، وكيفية التعامل مع التغيير وتنمية موارد وإمكانيات الشركة وتحقيق مختلف أهداف التنمية المستدامة.

وتعتبر التنمية البشرية المستدامة مدخلاً معاصراً يساهم في خلق والحفاظ علي نظم إجتماعية وإقتصادية وبيئية للشركات من خلال تشجيع الأفكار الجديدة وتطويرها لتعزيز الإبداع ووضع آليات متطورة تساعد في التنمية الفكرية للأفراد بالشركات ، كما أن التنمية البشرية المستدامة أحد الركائز الأساسية في تنمية وتحفيز الأفراد على المشاركة وتحمل المسؤولية من خلال بناء إدارات فعالة للموارد البشرية بالشركات.

وتعتبر الأدوية من الصناعات الاستراتيجية في الإقتصاد المصري ، حيث تشهد الدولة إلي وضع حزمة من القرارات التي تساعد الشركات المحلية وجذب العديد من الشركات العالمية من أجل الإستثمار في الأدوية من خلال الإستيراد والتصدير والتي تساهم في دعم الصناعة والتصدي للعقبات التي تواجهها لتحقيق قيمة مضافة.^(٢)

الجزء الأول : منهجية البحث

- مشكلة البحث :

تواجه الشركات موضع الدراسة تحديات عديدة مرتبطة بإنخفاض دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، وعدم إدراك العاملين بنسبة ٥٠ % لأهمية إستدامة التنمية البشرية، بالإضافة إلى قصور في التخطيط الاستراتيجي للشركات اللأزم لتحقيق إستدامة التنمية البشرية بالشركات، وقد فرضت هذه التحديات ضرورة تحول الشركات إلى تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي والذي يمكن أن يساهم في إستدامة الموارد البشرية بالشركات.

- أهمية البحث :

١- الأهمية العلمية :

أ- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المداخل الحديثة في الإدارة ، حيث يتسم هذا المدخل بالحدثة والتطور.

ب- إن البحث يهتم بتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في إحداث التنمية البشرية المستدامة بشركات الأدوية في مصر.

٢- الأهمية التطبيقية :

أ- أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد المداخل الإدارية التي تمكن الشركات من الوصول إلى مرحلة التنمية ، حيث أكدت بعض الدراسات على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على مواجهة متطلبات تغيرات العصر الحالي.

ب- يساهم هذا البحث في التعرف على المتطلبات والدوافع التي دعت إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشركات.

- أهداف البحث :

١- توصيف الوضع الحالي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركات الأدوية.

٢- التعرف على مراحل والمتطلبات التي دعت إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشركات.

٣- محاولة التوصل إلى إحداث التنمية البشرية المستدامة في المواقع الإدارية المختلفة في إطار آليات التخطيط الاستراتيجي في الشركات.
- **فرضية البحث :**

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي علي إحداث التنمية البشرية المستدامة بالشركات موضع الدراسة.

الجزء الثاني : الإطار النظري للبحث

- **مقدمة : (Introduction)**

يشهد العالم اليوم تحولاً غير مسبوقاً في التخطيط الاستراتيجي بل إن ما حدث الآن هو ثورة حقيقية في العديد من المجالات، حيث يعتبر حجر الأساس لأي شركة من خلال الإتجاه إلي إجراء تغييرات في عملياتها للحفاظ علي مركزها التنافسي في ظل التطورات وحدة المنافسة المحلية والعالمية بين الشركات (٣)، وقد زاد دوره في تحديد الأهداف علي المدى الطويل وتنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف المطلوبة (٤).

إن التنمية البشرية المستدامة تعتبر مدخلاً مؤثراً في إدارة المنظمات المعاصرة. وحيث يتمثل الهدف المحوري للتنمية في خلق بيئة ديناميكية تقوم علي المشاركة الفعالة والإبداع مع تحسين جودة الحياة للأفراد بالمجتمع (٥)، كما تركز التنمية الشاملة المستدامة علي الإستثمار في الموارد البشرية (٦).

وشركات الأدوية تلعب دوراً إقتصادياً هاماً في ظل المتغيرات العالمية علي هذه الصناعة، كما أنها عامل مؤثر مباشر في مجالات التنمية الإقتصادية والإجتماعية وبالتالي تمثل علامة بارزة من علامات الإقتصاد القومي (٧)، حيث تقوم الوزارة بإتخاذ التدابير اللازمة الداعمة للتنمية الصناعية المستهدفة والتي تتمثل في برنامج عمل متكامل وحزمة من البرامج والمبادرات والآليات التنفيذية في مصر (٨).

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي : (The concept of strategic planning)

إن التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning جوهر الإدارة الاستراتيجية (٩)، حيث له دور محوري في تحليل البيئة الخارجية والداخلية للشركات لإستغلال

الفرص وتخفيض التهديدات، بالإضافة إلي تحديد نقاط القوة والضعف مع تطوير البدائل لتحقيق التنسيق بين أنشطة استراتيجية الشركة وبالتالي تحقيق أهدافها.^(١٠) ويشير التخطيط الاستراتيجي إلي أنه " مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تحقق مكاسب مختلفة للمنظمة لجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وتحسين أسلوب صنع القرارات"^(١١). وبينما عرفها (Kaufman & Herman) بأنه " عملية للتجديد التنظيمي توفر إطار عمل للتحسين وإعادة هيكلة البرامج والإدارة والتعاون وتقييم تقدم المنظمة "^(١٢)، وفي حين عرفه (Fred ,David) بأنه " جوهر الإدارة الاستراتيجية وتتضمن عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف علي الفرص والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة ويساعدها ذلك في عملية الإختيار الاستراتيجي"^(١٣)، وبينما يري (Policactro) أنه " يعبر هم الطريقة المناسبة لوضع الأهداف بعيدة المدى، وتحديد توجهات المنظمة لتحقيق تلك الأهداف "^(١٤).

ثانياً : عناصر التخطيط الاستراتيجي : (Elements of strategic planning)

إن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مجموعة أنشطة تتم وفق تسلسل الآتي:^(١٥)

- ١- صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية : حيث تمثل الرسالة الإطار الذي يميز الشركة عن غيرها من حيث مجال النشاط والعملاء والمنتجات ، أي السبب الجوهرية لوجود الشركة وأشكال ممارستها ، الأمر الذي يحتم علي الشركة رسم مسارها المستقبلي ومعرفة قدراتها وإمكانياتها من أجل تميمتها وفق رؤيتها استراتيجية.
- ٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية : حيث تساعد في تحويل الرؤية استراتيجية ورسالة الشركة إلي مستويات مرغوبة ، فالأهداف هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها وتساعد في تقييم المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء في مختلف المستويات.
- ٣- تحليل البيئة الخارجية والداخلية : والتي تعتبر من أحد العناصر الهامة عند إعداد استراتيجية وأيضاً ركيزة أساسية لإختيار أفضل البدائل الاستراتيجية المناسبة.

٤- تحديد البدائل الاستراتيجية : ويتم من خلالها طرح البدائل الاستراتيجية لإختيار أحدها بعد تحديد رؤية ورسالة وأهداف الشركة ودراسة العوامل البيئية المختلفة.

ثالثاً : مراحل ومتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي يتمثل في ثلاث مراحل هي كالتالي : (١٦)

١- الإعداد الاستراتيجي : وهي تشمل فلسفة استراتيجية والرؤية والرسالة والأهداف والخيارات والفجوة .

٢- تطبيق الاستراتيجية : وهي تشمل تطوير الهيكل التنظيمي وإختيار نظم التحفيز للاستراتيجية ووضع الأهداف قصيرة الأجل.

٣- تقييم الاستراتيجية : وهي تشمل كل ما يتعلق بالأهداف العامة والخاصة والنتائج من خلال إعداد معايير استراتيجية.

أما متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تشمل التالي : القيادة الاستراتيجية من خلال قدراتها علي إحداث التغيير الاستراتيجي والموارد البشرية المتميزة من خلال الإلتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية لتقديم الأفضل والتكنولوجيا المتطورة التي تساعد علي فاعلية الاستراتيجية وهيكل تنظيمي مرن للمساعدة في تطوير استراتيجية (١٧) ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد الأفراد بمختلف المستويات الإدارية علي الفهم المشترك للشركة ومستقبلها مع تحقيق مستوي عالي من التكامل والتميز والمرونة وتوسيع دائرة المشاركة لمناقشة مختلف القضايا والقرارات الصعبة (١٨).

رابعاً : أهمية التخطيط الاستراتيجي (The importance of Strategic Planning)

مما لا شك فيه أن شركات الأعمال اليوم في ظل عصر العولمة تعمل علي إحداث الميزة التنافسية المستدامة في ظل تداعيات خطط التنمية المستدامة ، فلذلك إتجهت نحو تحقيق الفاعلية والكفاءة للتخطيط الاستراتيجي نظراً لأهميته ومنها ما يلي : (١٩)

١- رسم التوجه المستقبلي للشركة.

٢- الأداة الأهم لمساعدة إدارة الشركة في مواجهة المنافسة.

٣- التوازن بين الشركة وبيئتها علي الأمد الطويل.

- ٤- إقتناص الفرص وإستثمارها وتخفيض جوانب الضعف ومعدل التهديدات.
٥- تخفيض معدل المخاطر على شركات الأعمال.
٦- إستخدام موارد الشركة إستخداماً فعالاً.
٧- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية .
٨- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق للأفراد للأزم لصنع الأحداث.
- خامساً: آليات إحداث التنمية البشرية المستدامة في ضوء أثر التخطيط الاستراتيجي**
- بالرغم من بعض الصعوبات التي تواجهها شركات الأعمال لتطبيق التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح المسؤوليات وفشل صياغة الخطة الاستراتيجية ومقاومة الإدارات العليا للتغيير وعدم توافر الميزانيات المخصصة للإنفاق على الخطة والتغييرات الشريفة في البيئة الخارجية^(٢٠)، إلا أنه يمثل أحد الأبعاد المحورية لتحقيق التنمية البشرية المستدامة.
- بدأ النظر في ثمانينات القرن الماضي نحو التنمية البشرية التي تعني توفير إحتياجات الجيل الحاضر والتي حظت بمكانة محورية في الفكر التنموي، ومن ثم بدأ التوجه نحو التنمية البشرية المستدامة لتوفير فرص للأجيال الحالية والمستقبلية ومنع تراكم أعباء تتحملها الأجيال المقبلة.^(٢١)
- فذلك يمثل مفهوم التنمية البشرية المستدامة جميع مجالات ونواحي حياة البشر متضمناً الأبعاد (الاجتماعية / البيئية / الإقتصادية / ...) ويتضمن أربعة مكونات مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض وهي تعد بمثابة معايير للسياسات وأهدافاً يجب تحقيقها ، بحسب ظروف كل دولة وهي كالتالي :^(٢٢)
- ١- الإنصاف : وهو يركز على عدالة وتكافؤ الفرص بين الأفراد ويشمل (الشفافية ، المشاركة ، العدالة / الديمقراطية في الإدارة / المساواة / إحتواء المخاطر / ...) .
 - ٢- الإنتاجية : حيث أكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على تنمية الأفراد من خلال تعزيز الارتباط الإيجابي بين النمو الإقتصادي والتنمية البشرية.
 - ٣- الإستدامة : أي إتباع منهجية فهم الواقع وتحليله ورسم الاستراتيجيات التنموية.

٤- التمكين : أحد المكونات الأساسية للتنمية البشرية والتي تعني ممارسة الخيارات التي شارك الأفراد في صياغتها.

وقد أشارت دراسة إلي أن الموارد البشرية هي أحد أركان التنمية المستدامة ، حيث أن تحقيق إستدامة الموارد البشرية يعد أمر ضروري وحتمي يقع علي عاتق الشركات التي تريد الإستمرار في عالم يتسم بالتغيير⁽²³⁾ ، بينما أوضحت دراسة أخرى أن بيئة الأعمال في العصر الحديث تنظر إلي دمج الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية في المبادئ العامة للإستدامة يؤدي إلي تحقيق النجاح علي المدى الطويل.⁽²⁴⁾ وفي إطار ذلك تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة وللموارد البشرية بصفة خاصة في توفير الكوادر البشرية المدربة وإعداد تحالفات مع الشركات المحلية والعالمية المختلفة وتنمية الفكر الإيجابي والقدرة علي مواجهة التحديات وبناء الأطر النظرية التي تساعد في إتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بأنشطة الشركات⁽²⁵⁾ ، كما يهدف التخطيط إلي التأكد من أن الشركة قادرة علي التوقع والتنبؤ بالمشاكل المحتملة مع القيام بتشكيل وتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية.⁽²⁶⁾

إنطلاقاً من رؤية مصر نحو تطوير المناخ الإستثماري لتعزيز النمو البشري والإقتصادي والإنتاجي ،فقد قامت وزارة الإستثمار والتعاون الدولي بإجراء تحليل شامل للوضع الحالي ،وقامت بالعديد من الإجراءات المتكاملة وهي إعداد خطط الاستراتيجية ،تطوير البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية.⁽²⁷⁾

ويري الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلي زيادة فاعلية الشركات ،من خلال توفير الرؤية المستقبلية لها وتحديد الخطط والسياسات والإجراءات وأساليب العمل لتحقيق التصورات المستقبلية للصناعات الدوائية ، مما يعكس تحقيق نقلة فريدة في جذب الأفكار الجديدة ذات الطابع التكنولوجي للأبحاث العلمية الدوائية وتقديم حلول علمية تكنولوجية وبالتالي تتحقق القيمة المضافة من خلال إستراتيجيات التنمية البشرية المستدامة.

الجزء الثالث : الإطار التطبيقي للبحث

متغيرات الدراسة وكيفية قياسها : ويبين الجدول التالي متغيرات الفروض وكيفية قياسها

جدول رقم (١)

متغيرات الدراسة ومؤشرات القياس

المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغيرات الفرض
التنمية البشرية المستدامة مؤشرات القياس: ١- مقياس الإستدامة البشرية. ٢- كفاءة الهياكل البشرية والتنظيمية. ٣- معدل التنمية. ٤- الميزانية المخصصة للبرامج التنقيفية. ٥- نسبة العائد الإجتماعي على الإستثمار في الإبتكار.	التخطيط الاستراتيجي مؤشرات القياس: ١- تحديد الأهداف. ٢- التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية بالشركات. ٣- الميزانية المخصصة للتخطيط الاستراتيجي. ٤- تقدير الإحتياجات المطلوبة. ٥- كفاءة الهياكل البشرية. ٦- رسم السياسات.	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي علي التنمية البشرية المستدامة بالشركات محل الدراسة.

المصدر : من إعداد الباحث

- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الإدارة العليا ويبلغ عددهم (١٦٠) والعاملين ويبلغ عددهم (٣٢٥٥٦) وعلي وجه التحديد بعض شركات الأدوية موضع الدراسة في مصر ، وقد تم إختيار (١٤) شركات قطاع عام وقطاع خاص موضع الدراسة.
عينة البحث :

وقد قام الباحث بإستخدام العينة العشوائية الطبقية في فنتي الإدارة العليا والعاملين وذلك حسب نوع الشركة (عام - خاص) وتم توزيع العينة بإستخدام التوزيع النسبي^(٢٨) وفيما يلي يوضح الجدول التال توزيع عينة البحث علي النحو التالي :

أثر التخطيط الاستراتيجي في إحصاء التنمية البشرية المستخدمة (دراسة ميدانية علي شركات الأدوية في مصر)

د/ محمد مصطفى علي الباز

جدول رقم (٢)

توزيع حجم عينة الإدارة العليا والعاملين في شركات الأدوية موضع الدراسة

م	الشركات	بيان	عدد أعضاء الإدارة العليا	توزيع حجم العينة	النسبة المئوية	عدد العاملين	توزيع حجم العينة	النسبة المئوية
١	المصرية الدولية للصناعات الكيماوية (ليبكو)		١٢	٨	٧.٥%	٥٠٣٨	٥٩	١٥.٤٨%
٢	جلاسكو سميلاكين		١١	٨	٦.٨٧٥%	٢٢٩٠	٢٧	٧.٠٣%
٣	مينا فارم للأدوية والصناعات الكيماوية		١١	٨	٦.٨٧٥%	١٨٧٠	٢٢	٥.٧٤%
٤	أكتوبر فارم		١٣	٩	٨.١٢٥%	٧٩٥	٩	٢.٤٤%
٥	إبن سينا فارما		١٦	١١	١٠%	٦١٠٠	٧١	١٨.٧٤%
٦	الشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية		١٣	٩	٨.١٢٥%	١٢٤٤	١٥	٣.٨٢%
٧	القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية		١١	٨	٦.٨٧٥%	٢٥٢٦	٣٠	٧.٧٦%
٨	مفيس للأدوية والصناعات الكيماوية		١٢	٨	٧.٥%	٢٥٥٠	٣٠	٧.٨٣%
٩	النيل للأدوية والصناعات الكيماوية		١٢	٨	٧.٥%	٢١٢٣	٢٥	٦.٥٢%
١٠	الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية		١٠	٨	٦.٢٥%	١٤٧٥	١٧	٤.٥٣%
١١	العيوات الطبية		١٠	٨	٦.٢٥%	٢١٨٠	٢٥	٦.٧٠%
١٢	ريفا فارما		٩	٦	٥.٦٢٥%	١٢٣٠	١٤	٣.٧٨%
١٣	دي بي كي للصناعات الدوائية		١١	٨	٦.٨٧٥%	١٦٧٠	١٩	٥.١٣%
١٤	الإتحاد الصيدلي		٩	٦	٥.٦٢٥%	١٤٦٥	١٧	٤.٥٠%
	الإجمالي		١٦٠	١١٣	١٠٠%	٣٢٥٥٦	٣٨٠	١٠٠%

المصدر : من إعداد الباحث.

- أساليب التحليل الإحصائي :

بعد الإنتهاء من جمع البيانات تم الإستعانة بالحاسب الآلي بالإعتماد على برنامج Statistical package for social science SPSS24 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات وإختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي :

١- الإحصاء الوصفي وقياس الصدق والثبات : إعتد الباحث في الإحصاء الوصفي على كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك التكرارات والنسب المئوية لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (CronBach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الثبات

أثر التخطيط الاستراتيجي في إحصاء التنمية البشرية المستخدمة (دراسة ميدانية علي شركات الأدوية في مصر)

د/ محمد مصطفى علي الباز

والصدق للأسئلة الموجودة في الإستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة إلى استخدام معامل الصدق وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة بطريقة الجذر التربيعي لمعامل ألفا بالإضافة إلى إيجاد صدق الإتساق الداخلي للقائمة باستخدام معامل ارتباط بيرسون "pearson" لمحاول الإستقصاء المختلفة.

٢- الإحصاء الاستدلالي والاختبارات الإحصائية : إتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

أ- تحليل الإنحدار الخطي البسيط . ب- تحليل التباين (ANCOVA).

ج- إختبار (t) للفروق بين عينتين مستقلتين T-Test .

وفيما يلي جدول الدولي التالي يوضح معامل ارتباط تطبيق التخطيط استراتيجي لفئتي عينة الدراسة :

جدول رقم (٣)

معامل ارتباط تطبيق التخطيط الاستراتيجي

العاملين		الإدارة العليا		البعد
مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	
٠.٠	٠.٨٩٨	٠.٠	٠.٨٦٧	التخطيط الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الباحث ، بالإعتماد علي جداول قياس الإتساق الداخلي الخاصة بالتحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت قيم معاملات الإرتباط أكبر من ٠.٥٠ وهذا يعني إتساق أبعاد تطبيق التخطيط الاستراتيجي

وتبين من خلال قياس معاملات الصدق والثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الإستقصاء ككل، لأن جميع قيمة معامل الصدق والثبات تجاوزت (٠.٦) في عينة الدراسة وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ، وبالتالي يمكن الإعتماد عليها في التحليل مع عدم إستبعاد أي عنصر من عناصر متغيرات دراسة في فئتي الإدارة العليا والعاملين.

٣- الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية :

تم حساب الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقياس درجة الاختلافات بين كل عنصر والآخر وذلك لإمكانية ترتيب العناصر ذات المتوسط الحسابي والأهمية النسبية المتساويين.

القسم الأول : التخطيط الاستراتيجي : (فئة الإدارة العليا)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.	4.49	0.68	89.77%	الأول
٢	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في الشركة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف.	4.34	0.77	86.82%	الثاني
٣	تملك الشركة رسالة واضحة ومكتوبة وتعكس وجود فكر استراتيجي.	4.24	0.68	84.77%	الثالث
٤	يشارك العاملين في إعداد الأهداف ورسم السياسات ووضع الرؤية المستقبلية والإجراءات المختلفة لأنشطة الأعمال بالشركة.	4.13	0.71	82.50%	الرابع
٥	تعمل الشركة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق دولية جديدة وتعزيز الاسواق المحلية.	4.08	0.83	81.59%	الخامس
	الاجمالي	4.25	0.55	85.09%	

كانت قيمة المتوسط 4.49 للعبارة تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات في المركز الأول وجاء في المركز الأخير العبارة التي تعبر عن تعمل الشركة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق دولية جديدة وتعزيز الأسواق المحلية بمتوسط 4.08 وجاء المتوسط العام للمحور ككل 4.25.

أثر التخطيط الاستراتيجي في إحداث التنمية البشرية المستدامة (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

د/ محمد مصطفى علي الباز

القسم الثاني : أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية البشرية المستدامة: (فئة الإدارة العليا)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	الإبداع والابتكار التكنولوجي.	3.94	0.81	78.86%	الرابع
٢	التمكين الإداري.	4.09	0.60	81.82%	الثالث
٣	القيادات الشبابية المستقبلية.	4.13	0.69	82.50%	الثاني
٤	الفجوة الثقافية للموارد البشرية.	4.16	0.71	83.18%	الأول
	الإجمالي	4.06	0.61	81.23%	

كانت قيمة المتوسط 4.16 للعبارة الفجوة الثقافية للموارد البشرية في المركز الأول وجاء في المركز الأخير العبارة التي تعبر عن الإبداع والابتكار التكنولوجي بمتوسط 3.94 وجاء المتوسط العام للمحور ككل 4.06.

القسم الأول : التخطيط الاستراتيجي : (فئة العاملين)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	تقوم الشركة بالتعرف علي نقاط القوة والضعف بدقة.	3.86	0.73	77.24%	الأول
٢	تقوم الشركة بدراسة الفرص والتحديات التي تواجهها.	3.78	0.80	75.66%	الرابع
٣	هناك رسالة معلنه ومحددة للشركة.	3.86	0.78	77.10%	الثاني
٤	يتم دراسة المنافسين من خلال جمع بيانات دقيقة عن السوق.	3.82	0.82	76.34%	الثالث
٥	يشارك العاملين في وضع خطط الشركة.	3.55	0.96	71.03%	الخامس
	الإجمالي	3.77	0.68	75.48%	

كانت قيمة المتوسط 3.86 للعبارة تقوم الشركة بالتعرف علي نقاط القوة والضعف بدقة في المركز الأول وجاءت هناك رسالة معلنه ومحددة للشركة في المركز الثاني بمتوسط 3.78 وجاء في المركز قبل الأخير العبارة التي تعبر عن تقوم الشركة بدراسة

أثر التخطيط الاستراتيجي في إحداه التنمية البشرية المستدامة (دراسة ميدانية علي شركات الأدوية في مصر)

د/ محمد مصطفى علي الباز

الفرص والتهديدات التي تواجهها بمتوسط 3.78 وجاء في المركز الأخير العبارة التي تعبر عن يشارك العاملين في وضع خطط الشركة بمتوسط 3.55 وجاء المتوسط العام للمحور ككل 3.77

القسم الثاني : أثر التخطيط الاستراتيجي علي التنمية البشرية المستدامة:
(فئة العاملين)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	الإبداع والإبتكار التكنولوجي.	3.75	0.90	75.03%	الثالث
٢	التمكين الإداري.	3.74	0.87	74.90%	الرابع
٣	القيادات الشبابية المستقبلية.	3.78	0.88	75.66%	الثاني
٤	الفجوة الثقافية للموارد البشرية.	3.79	0.89	75.72%	الأول
	الإجمالي	3.50	0.81	69.94%	

كانت قيمة المتوسط 3.79 للعبارة الفجوة الثقافية للموارد البشرية في المركز الأول 3.75 وجاء في المركز الأخير العبارة التي تعبر عن التمكين الإداري بمتوسط 3.74 وجاء المتوسط العام للمحور ككل 3.50
٤- إختبارات الفروض الإحصائية :

ينص فرض الرئيس الأول من فروض الدراسة التي تم صياغته في الصورة والعدمية على أنه " لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التنمية البشرية المستدامة في شركات الأدوية موضع الدراسة " .

قام الباحث بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression بطريقة المربعات الصغرى (OLS) وإختبار معاملات الإنحدار (t)، والنموذج الكلي (F) وتلخصت نتائج الفرض لفتي الدراسة فيما يلي:
أ.فئة الإدارة العليا :

أثر التخطيط الاستراتيجي في إحداث التنمية البشرية المستدامة (دراسة ميدانية علي شركات الأدوية في مصر)
د/ محمد مصطفى علي الباز

جدول رقم (٤)

إختبار معامل الإنحدار ونتائج الإرتباط للفرض الرئيسي لفئة الإدارة العليا

معامل إرتباط بيرسون	القرار الإحصائي عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة (t)	معامل الإنحدار	المتغير المستقل
٠.٥٧٤	معنوي	٠.٠	٤.٩٤	١.٧٥٣	الحد الثابت
	معنوي	٠.٠	٥.٤٩	٠.٥٣٧	التخطيط الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الباحث ،وبالإعتماد علي جداول التحليل الإحصائي.

من جدول إختبار معاملات الإنحدار إتضح للباحث أنه بالنظر لقيمة مستوى الدلالة بالنموذج التقديري يتضح أن قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوي المعنوية وهذا يعني وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التنمية البشرية المستدامة في شركات الأدوية من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.

جدول (٥)

تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي لفئة الإدارة العليا

معامل التحديد $\%R^2$	القرار الإحصائي عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة (F)	المتغير التابع
$\%32.9$	نموذج دال إحصائيا	٠.٠	٤٢.١٧	التنمية البشرية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحث وبالإعتماد علي قيم جدولية مستخرجة من جداول F.
من جدول إختبار النموذج الكلي (ANOVA) إتضح وجود قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوي المعنوية مما يعني إمكانية الإعتداد على نتائج النموذج المقدر بالإضافة لتعميم نتيجة العينة على مجتمع الدراسة ككل وكانت قيمة معامل التحديد الإجمالي $R^2 = \%32.9$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في التخطيط استراتيجي مسؤولة عن تفسير ما نسبته $\%32.9$ من التغيرات التي تحدث في التنمية البشرية المستدامة في فئة الإدارة العليا.

أثر التخطيط الاستراتيجي في إحداه التنمية البشرية المستدامة (دراسة ميدانية علي شركات الأدوية في مصر)

د/ محمد مصطفى علي الباز

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض في الصورة البديلة التي نصت على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التنمية البشرية المستدامة في شركات الأدوية من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا ".
ب. فئة العاملين :

جدول (٦)

إختبار معامل الإنحدار ونتائج الإرتباط للفرض الرئيسي لفئة العاملين

معامل إرتباط بيرسون	القرار الإحصائي عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة (t)	معامل الإنحدار	المتغير المستقل
٠.٧٦٨	معنوي	٠.٠	٤.٣	٠.٦٣٩	الحد الثابت
	معنوي	٠.٠	٢٠.٣	٠.٧٨٧	التخطيط استراتيجي

المصدر : من إعداد الباحث ،وبالإعتماد علي جداول التحليل الإحصائي.

من جدول إختبار معاملات الإنحدار إتضح للباحث أنه بالنظر لقيمة مستوى الدلالة بالنموذج التقديري يتضح أن قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوي المعنوية وهذا يعنى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التنمية البشرية المستدامة في شركات الأدوية من وجهة نظر العاملين.

جدول (٧)

تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي لفئة العاملين

معامل التحديد R^2 %	القرار الإحصائي عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة (F)	المتغير التابع
٥٨.٩ %	نموذج دال إحصائيا	٠.٠	٤١٣.٢	التنمية البشرية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحث وبالإعتماد علي قيم جدولية مستخرجة من جداول F.

من جدول إختبار النموذج الكلي (ANOVA) إتضح وجود قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوي المعنوية مما يعني إمكانية الإعتماد على نتائج النموذج المقدر بالإضافة لتعميم نتيجة العينة على مجتمع الدراسة ككل وكانت قيمة معامل التحديد الإجمالي $r^2 = 58.9\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في التخطيط استراتيجي

أثر التخطيط الاستراتيجي في إحداث التنمية البشرية المستدامة (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)

د/ محمد مصطفى علي الباز

مسئولة عن تفسير ما نسبته ٥٨.٩% من التغيرات التي تحدث في التنمية البشرية المستدامة في فئة العاملين.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض في الصورة البديلة التي نصت على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التنمية البشرية المستدامة في شركات الأدوية من وجهة نظر العاملين " .

الجزء الرابع : النتائج والتوصيات

- النتائج:

١. تم إثبات صحة الفرض التي قام بها الباحث وهي :
" يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على التنمية البشرية المستدامة في شركات الأدوية موضع الدراسة " .
٢. تبين من خلال دراسة وتحليل الوضع القائم بالشركات موضع الدراسة أن هناك قصور تجاه العاملين في المشاركة بوضع خطط الشركة ودراسة الفرص والتهديدات التي تواجه الشركات موضع الدراسة.
٣. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المقومات الأساسية في الشركات ، والتي تعتبر من أهم معايير التنمية الذاتية والتفكير الإبداعي والتطور الثقافي.
٤. أبرزت نتائج الدراسة النظرية أهمية أثر التخطيط الاستراتيجي في إحداث التنمية البشرية المستدامة في شركات الأدوية ، والذي يهتم بتنمية العقول البشرية بإعتبارها مصدراً للمعرفة والتطوير ، حيث أن الشركات الدوائية التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على تحسين أساليب الإنتاج وخلق منتجات ذات جودة وتحقق قيمة مضافة للشركات.

- التوصيات :

١. ضرورة وضع وجهة نظر التنمية البشرية المستدامة في صميم أي جهد لتقييم أداء إدارة التخطيط الاستراتيجي للشركات مع إقتراح إطار مستدام يقود للتنمية لتقييم أداء التخطيط الاستراتيجي في شركات الأدوية.

٢. يوصي الباحث بضرورة تبني الشركات لقضية التحالف الاستراتيجي مع الشركات المحلية والعالمية لما له دور محوري هادف وتنموي يحقق التنمية البشرية المستدامة في الفترة الحالية والفترات المستقبلية.
٣. تشجيع الإهتمام بتبني العقول البشرية من خلال توفير المناخ المناسب للإبداع والإبتكار وتوفير النظم الداعمة للتكنولوجيا مع الوضع في الإعتبار أن الموارد البشرية تمثل أصولاً استراتيجية تحقق الإستدامة.
٤. ضرورة تكثيف إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالتنمية البشرية المستدامة، والتوسع في إشراك البحوث العلمية وزيادة دور تخطيط الاستراتيجي لمواجهة أي إدارة أزمات متعلقة بمختلف القضايا الناشئة بالشركات.

- المراجع:

- (١) عطيتو ، سلوي حجازي ، (٢٠١٩) ، إقتصاديات صناعة الدواء في مصر خلال الفترة من ٢٠٠٥ إلى ٢٠١٥ ، بحث منشور ، المجلد العاشر ، العدد الأول – الجزء الأول ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، ص ١٢٩ .
- (٢) المرجع السابق ذكره ، ص ص ١٢٩ - ١٣٢ .
- (٣) المبروك ، نادية ميلاد محمد ، (٢٠١٨) ، التخطيط استراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية ، بحث منشور ، دار المنظومة ، المجلد التاسع – العدد الثالث ، ص ٦٠٧ - ٦٢٠ .
- (٤) Anyieni , Ablel , (2013) , **Effect of Strategic Planning on the Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya: A summary Review of the Literature** , International Journal of Professional Management , Vol.8 , Issue 6 ,P3.
- (٥) أبورونية ، حميدة ميلاد ، (٢٠١٦) ، التنمية البشرية المستدامة من منظور النوع الإجتماعي التمكين – التعليم – العمل: الرؤي والإمكانيات ، بحث منشور ، دار المنظومة ، ص ٣ .
- (٦) المرجع السابق ذكره ، ص ص ٣ - ٥ .
- (٧) إبراهيم ، علا بهجت ، (٢٠١٤) ، الصناعات الدوائية وتفعيل دورها في الإقتصاد الوطني في سورية ، رسالة دكتوراه منشورة ، كلية الإقتصاد ، جامعة تشرين – الجمهورية العربية السورية ، ص ص ٢٦ - ٢٨ .
- (٨) استراتيجية وزارة التجارة والصناعة لتعزيز التنمية الصناعية والتجارة الخارجية ٢٠١٦ / ٢٠٢٠ ، وزارة التجارة والصناعة ، <http://www.mti.gov.eg/> ، ص ص ١٠ - ٨٠ .

أثر التخطيط الاستراتيجي في إحداث التنمية البشرية المستدامة (دراسة ميدانية علي شركات الأدوية في مصر)

د/ محمد مصطفى علي الباز

(٩) عبدالله ، عبدالعال عبدالله ، (٢٠١٧) ، دور التخطيط استراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسط مدخل إدارة الأزمات : دراسة ميدانية علي شركات السيراميك بمدينة العاشر من رمضان ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، المجلد الثامن – العدد الأول ، ص ٦٠٥ .

(١٠) حوامدة ، باسم علي ، (٢٠١٧) ، أنموذج مقترح للتخطيط استراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خططها استراتيجية ، بحث منشور ، سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة مؤتة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، المجلد الثاني والثلاثون – العدد الثالث ، ص ص ١٥ - ١٨ .

(١١) جرجر ، إبراهيم البشير ، (٢٠١٥) ، التخطيط استراتيجي وأثره في زيادة مستوى الأداء ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، المجلد السادس – العدد الأول ، ص ٢١٦ .

(١٢) حوامدة ، باسم علي ، (٢٠١٧) ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥ .

(13) Fred R ,David , **Strategic Management – Concepts and Cases** , Available online : <https://www.amazon.com/Strategic-Management> , ISBN-13: 978-0136120988 , 13th Edition , Pp. 18-19.

(١٤) أمينة ، طاري ، (٢٠١٩) ، التخطيط استراتيجي للموارد البشرية ودوره في تقييم الأداء ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ص ٦ .

(١٥) عبيد ، صفاء عبدالعزيز عايش ، (٢٠١٦) ، التخطيط استراتيجي لإستقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والإجتماعية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد السابع – ملحق العدد الثاني ، ص ص ٦٠٨ - ٦١١ .

(١٦) الفرجاني ، صالح عمران & المنتصر ، محمد أبوبكر ، (٢٠١٩) ، أثر التخطيط استراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بالمنظمة : دراسة ميدانية علي العاملين بالشركة الأهلية للأسمت المساهمة ، بحث منشور ، مجلة جامعة الزيتونة ، العدد ٣١ ، سبتمبر ، ص ١٨٣ .

(١٧) جاد الرب ، سيد محمد ، (٢٠١٦) ، الإدارة استراتيجية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ص ٤٨٨ .

(18) Devivo , Sharon Beth , (2008) , **The Strategic Planning Process: An analysis at Two Small Colleges** , Published Doctoral Thesis , Available online : <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3310485/> , University of Pennsylvania , USA , UMI Number: 3310485.

- (١٩) جاد الرب ، سيد محمد ، (٢٠١٦) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٤٧٩ - ٤٨٨ .
- (٢٠) المبروك ، نادية ميلاد محمد ، (٢٠١٨) ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦١٠ .
- (٢١) عبدالوهاب ، شرقاوي ، (٢٠١٩) ، الأبعاد الاستراتيجية للتنمية البشرية ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، المجلد ١٦٤ ، مارس ، صص ٢٨ - ٢٩ .
- (٢٢) يمكن الرجوع إلى :
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، (١٩٩٦) ، تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٦ ، ص ٤ .
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، (٢٠٠٤) ، تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٤ ، ص ١٣ .
- أحمد ، سعيد شعبان ، (٢٠١١) ، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية ، دار المنظومة ، مجلد ٤٨ - عدد ٣ ، ص ص ٥٤ - ٥٦ .
- (23) Ehnert ,I & Sepideh ,P & Roper ,I & Wagner ,M & Camen ,M , (2016) , **Reporting on Sustainability and HRM: a comparative study of Sustainability reporting Practices by the World's Largest Companies** , The International Journal of Human Resource Management , DOI: 10.1080/09585192.2015.1024157 , Vol. 27 ,No. 1 ,Pp. 88- 108.
- (24) Kramar ,R ,(2014) , **Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the next approach?** , the International Journal of Human Resource Management , Dol : [10.1080/09585192.2013.816863](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863) , April , Pp. 1069-1089.
- (٢٥) المغربي ، عبدالحاميد عبدالفتاح ، (١٩٩٩) ، الإدارة استراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- (٢٦) جاد الرب ، سيد محمد ، (٢٠١٥) ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ص ص ١٢٧ - ١٢٨ .
- (٢٧) التقرير السنوي ٢٠١٧ " الإستثمار في التنمية " ، الموقع الرسمي لوزارة الإستثمار والتعاون الدولي ، Available online: <http://www.miic.gov.eg> ، ص ١٧ - ٢٠ .
- (٢٨) د. محمود صادق بازرعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقية ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٥ ، ص ١٨٧ .