

التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية  
"دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"

The Strategic Planning and its Relationship with  
Competitive Advantage

"Field Research in the Pharmaceutical Distribution  
Companies in Gaza Governorates"

ساند حسن شراب

مروان سليم الأغا

نهاية عبدالهادي التلباني

alagha-  
marwan@hotmail.com

nihaya45@hotmail.com

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

جامعة الأزهر - غزة

جامعة الأزهر - غزة

جامعة الأزهر - غزة

2012/9/18

تاريخ القبول

2012/5/15

تاريخ الاستلام

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. تم جمع البيانات بواسطة إستبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة. توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات على مستوى المدراء في شركات توزيع الادوية وعلى مستوى الموردين.

**Abstract:** This study aimed to examine strategic planning practice and its relationship with competitive advantage for pharmaceutical distribution companies in Gaza Governorates. The researcher used descriptive analytical methodology to represent the entire sample of the population. The survey method was used for sample selection in which 74 manager were selected for this study as they are responsible for the strategic planning process in the medicine distribution companies. The results showed that there is a significant relationship between the strategic analysis of the environment and competitive advantage. Also, there is a significant relationship between the strategic planning components (mission, objectives, plans, policies, and programs) and competitive advantage. The results also showed that there is a significant relationship between strategic planning and

competitive advantage (differentiation, innovation, and lowest cost) among these companies. The study offered many recommendations at the level of managers of these companies and at the level of suppliers.

## المقدمة

تعتبر المنافسة السمة السائدة بين منظمات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى إستراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير إستراتيجيات تنافسية تضمن إستمراريتها وتفوقها على منافسيها (بدر، 2003: 1). وتعتبر الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات. وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (إدريس والمرسي، 2002: 15).

وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات تستطيع أن تنجح في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة أو بإستراتيجيات بديهية، لكن الواقع العملي أظهر أن الإستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنظمة أو تغيرت البيئة المحيطة جوهرياً، والأخطاء الإستراتيجية التي ترتكبها المنظمات تعد خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين إلى أخذ الإدارة الإستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنظمتهم في بيئة سريعة التغيير والمساعدة في خلق مستقبل أفضل (جرار، 2004: 88). وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي منظمة فإن وجود إدارة تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي وتمارسه بوعي سيكون ضماناً أكيدة في إيجاد صيغ التكيف الفعالة مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف هذه المنظمات في مجالات البقاء والنمو (النجار، 2001: 3).

وتعتبر الأدوية من السلع الاستهلاكية الأساسية والضرورية لحياة البشر ولا يمكن لأي مجتمع الاستغناء عنها، ونظراً لخصوصية صناعة الأدوية التي تتطلب مجهودات كبيرة وإمكانيات ضخمة مادية وبشرية وعلمية وبحثية ومخبرية من ناحية ووجود قانون دولي يحمي براءة الاختراع في هذا المجال لعدة سنوات من ناحية أخرى فإنه لا تستطيع أي دولة في العالم من أن تقوم بإنتاج كافة مستلزمات سكانها من الأدوية، لذلك فإن توفير الأدوية للمحتاجين لها في جميع أنحاء العالم ووصولها لهم يتطلب تعاون بين الدول من خلال وجود شركات مسوقة تقوم بشراء هذه الأدوية من

### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

الشركات المصنعة من كافة أنحاء العالم وتوفرها في أسواقها المحلية، وتلعب هذه الشركات دورا بارزا وحيويا من خلال مساهمتها الاقتصادية والاجتماعية والصحية على مستوى العالم.

وتلعب شركات توزيع الأدوية في المناطق الفلسطينية ولاسيما في قطاع غزة دورا بالغ الأهمية كما هو الحال في باقي الدول النامية، حيث يقع على عاتقها توفير احتياجات السكان من الأدوية خصوصا وأن شركات إنتاج الأدوية الفلسطينية والتي عددها ستة شركات فقط، خمسة منها في الضفة الغربية وشركة واحدة في قطاع غزة جميعها توفر ما لا يزيد عن 50% من احتياجات المجتمع الفلسطيني من الأدوية اللازمة والضرورية له (USAID,2007:107).

ويعتمد سوق قطاع غزة في توفير الأدوية على شركات مسوقة أو موزعة مهمتها الأساسية شراء الأدوية سواء من الشركات المنتجة أو المسوقة لها المحلية منها والأجنبية لتقوم بتوفيرها وبيعها في الأسواق المحلية الأمر الذي يؤدي إلى وصول المنتجات الدوائية للمحتاجين لها من سكان قطاع غزة. ولكي تحافظ شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة على وجودها وتقوم بدورها بكفاءة وأداء عالي يتناسب مع أهمية وطبيعة عملها فإنها لا بد أن تواكب التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في "الإدارة الإستراتيجية التي تركز على التوجهات طويلة الأمد للمنظمة وعلى فهم ودراسة بيئة عملها الداخلية والخارجية بما يسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وربطها بالفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية في بيئتها الخارجية وذلك لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر بما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة وقدرة على معالجة نقاط الضعف والذي يقود إلى تنمية المركز التنافسي لها.

### مشكلة الدراسة

تعمل شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة في بيئة غير مستقرة تتسم بالتغيير المستمر الذي يحد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية لها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في عملها في ظل الوضع القائم من إغلاق مستمرة للمعابر والحصار المفروض على قطاع غزة من ناحية والاتفاقات الاقتصادية الموقعة مع إسرائيل والقيود المفروضة على استيراد الأدوية والقوانين والإجراءات التي تقيد حركة تداول الأدوية من ناحية أخرى، الأمر الذي يتطلب من هذه الشركات الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة للتغلب على هذه التعقيدات في بيئة عملها للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال ممارسة التخطيط الإستراتيجي الذي يحدد قدرتها على التكيف والاستمرار في ظل المعطيات البيئية غير المستقرة لأن التخطيط الإستراتيجي حسب نصيرات والخطيب (2005: 415) يعتبر أحد المكونات الرئيسة لنجاح الشركات الدوائية. وتعتبر الشركات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي

ناجحة وتتمو وتتطور على المدى الطويل في حين أن الشركات التي لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي نموها يتراجع ويقاؤها في السوق يبقى محل شك (Berry,1998:455).

وتعاني شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة من نقص في المعلومات وغموض حول واقع وأهمية ومدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في هذه الشركات وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لها بالإضافة إلى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في معالجة مشكلة نقص المخزون الإستراتيجي للأدوية الضرورية واللازمة لسكان قطاع غزة الذي شهد على مدى أكثر من ثلاثة أعوام نقص كبير في الأدوية الأساسية والضرورية وهذا ما أظهرته العديد من تقارير المراكز المختصة مثل مركز الميزان لحقوق الإنسان (2007)، والبيانات الصحفية الصادرة بهذا الخصوص، الحملة الفلسطينية الدولية لفك الحصار ومؤسسة الضمير لحقوق الإنسان (2008).

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة ممارسة التخطيط الإستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة؟

#### متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الميزة التنافسية والمتمثلة في ( التمايز , الإبداع , التكلفة الأقل )

المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي ويتفرع منه المتغيرات الفرعية التالية:

- 1- التحليل الإستراتيجي للبيئة ويشمل: تحليل البيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات), تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).
- 2- عناصر التخطيط الإستراتيجي وهي: - وجود رسالة, وجود أهداف رئيسية, وجود خطط وسياسات وبرامج.

#### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي (التحليل الإستراتيجي للبيئة , عناصر التخطيط الإستراتيجي ) وتحقيق الميزة التنافسية (التمايز , الإبداع , التكلفة الأقل) لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة. ولغرض اختبار هذه الفرضية نشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحليل الإستراتيجي للبيئة (تحليل البيئة الخارجية , تحليل البيئة الداخلية ) وتحقيق الميزة التنافسية (

(التمايز , الإبداع, التكلفة الأقل)

لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

**الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عناصر التخطيط الإستراتيجي (رسالة, أهداف رئيسة, خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية ( التمايز , الإبداع, التكلفة الأقل) لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

### أهداف الدراسة

أولاً: تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار النظري إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية ومن ثم تقديم إطار نظري حول هذين المفهومين.

ثانياً: كما تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار العملي إلى:-

- 1- إلقاء الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.
- 2- معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.
- 3- التعرف على العلاقة بين تحليل كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وبين تحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.
- 4- الكشف عن العلاقة بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي (وجود رسالة, وجود أهداف رئيسة, وجود خطط وسياسات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.
- 5- التوصل الى مجموعة من التوصيات والاقتراحات تساعد شركات توزيع الادوية في محافظات غزة لتحقيق ميزة تنافسية في سوقها المحلي.

### الإطار النظري

#### 1. التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد الوظائف الإدارية الذي ارتبط بها مستقبل منظمات الأعمال, حيث ظهر هذا المفهوم نتيجة لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة, وخصوصاً بعد الانفتاح العالمي وثورة المعلومات وبروز العولمة والتطور والتقدم التكنولوجي الذي أدى إلى أن يصبح العالم كقرية صغيرة, فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس

على صياغة إستراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق بين موارد المنظمة واستراتيجياتها. عرف (1965:25) Anthony التخطيط الإستراتيجي بأنه "الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص المنظمة"، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغيير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد، وعرفه (1969:34) Steiner بأنه "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف". ويرى (1990:232) Kuehl & Lamping أنه عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها طويلة الأمد، والكيفية التي ستقوم بها لتحقيق تلك الأهداف. أما (1990:15) Ansoff & McDonnell فقد عرفه على أنه عملية تحليل ذهنية منطقية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في المنظمة، ومدى تكيف المنظمة معها. أما (Hunger & 1997:10) Wheelen فقد عرف التخطيط الإستراتيجي أنه تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير، وتشكيل الإستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة. أما السالم (2000، 17) فقد عرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها، فهو عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف، ووضع وتطوير الإستراتيجيات، ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة، وترى العارف (2001: 8) أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل. وبعد الإطلاع على التعاريف الواردة يرى الباحثون أنه يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية ذهنية بالدرجة الأولى ومستمرة لاتخاذ القرارات الخاصة بوضع أهداف المنظمة بعيدة المدى وصياغة الإستراتيجيات المناسبة واختيار الإستراتيجية الأفضل في ظل رسالة المنظمة وغاياتها المحددة والواضحة، ومن ثم المشاركة في وضع السياسات والبرامج اللازمة للتطبيق بناء على دراسة وتحليل دقيق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية بمساعدة نظام للمعلومات الإستراتيجية. ويمكن القول أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يتركز بصفة عامة على التنبؤ بالمستقبل والإعداد له بالاعتماد على تحليل كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات، ووضع الإجراءات وطرق العمل، وإعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف المرغوبة وإدارة موارد المنظمة، وتطوير

الميزة التنافسية وخلق مستقبل أفضل للمنظمة.

### مراحل التخطيط الإستراتيجي

#### أولاً / مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة "المسح البيئي":

إن التحليل الإستراتيجي للبيئة هو مفتاح التخطيط الإستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتحديات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات (Hunger & Wheelen, 1997: 53). ويرى (Wheelen & Hunger 2000:9) أن التحليل البيئي عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وإيصال تلك المعلومات إلى متخذي القرار داخل المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تساهم في تحديد مستقبلها، وترى العارف (2001: 25) أن التحليل الإستراتيجي يمثل المرحلة الأولى التمهيدية لعملية التخطيط الإستراتيجي والتي تهدف لتوفير المعلومات اللازمة لإتمام المراحل اللاحقة لعملية التخطيط الإستراتيجي، وعليه فإنه يمكن تصنيف التحليل البيئي إلى تصنيفين كما يلي:

- **تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:** والذي يعني تجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالمقارنة مع المنافسين (عوض، 1999: 135)، ويرى المغربي (1999: 131-132) أن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يعتبر خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة لها، حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها من خلال نقاط القوة المتوفرة للمنظمة.

- **تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:** البيئة الخارجية هي جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر في اتخاذ القرارات. ويرى عوض (1999: 95) أن تحليل البيئة الخارجية يهتم برصد ما يحدث في البيئة من تغييرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغييرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة. هذا وتساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد كل من الأهداف التي يجب تحقيقها، والنطاق والمجال المتاح أمام المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة هي عملية مترابطة

وليست منفصلة، وعليه فإن تحديد كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية يساعد الإدارة الإستراتيجية على تبني الإستراتيجية المناسبة في ظل الظروف البيئية المحيطة وذلك تسهيلاً للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

### ثانياً / صياغة الإستراتيجية:

وتتمثل صياغة الإستراتيجية من خلال توفر العناصر التالية:

#### ● الرسالة:

تعرف رسالة المنظمة على أنها "الغرض الاساسي والذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة ويحدد من خلالها عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق"، وتعتبر رسالة المنظمة من العوامل المهمة التي تساهم في تماسك المنظمة وتحديد وجهتها وتركيز جهودها في الاتجاه المحدد، وللرسالة الجيدة مجموعة من العناصر لا بد أن تعبر عنها مثل: مجال العمل (الغرض الرئيس من إنشاء المنظمة)، الزبائن والأسواق الرئيسية، والنطاق الجغرافي المغطى، والمنتجات والخدمات الرئيسة، والتكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى الصورة المرغوبة للمؤسسة (العارف، 2001: 29). ويرى النجار (2001: 28) أن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بصياغة رسالتها في شكل مكتوب بينما تفضل منظمات أخرى الاختصار على الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة إلى تدوينها.

#### ● الأهداف الرئيسة للمنظمة:

الأهداف تمثل النتيجة النهائية لنشاط مخطط خلال فترة معينة حيث تحدد ما الذي يجب إنجازه؟ ومتى؟ ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنشأة لرسالتها، وغالباً ما يكون الهدف الإستراتيجي من هذا المنظور يزيد على سنة في العادة، وقد يمتد لأكثر من خمس سنوات (النجار، 2001: 29). ويرى عثمان (2003: 26) أنها عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها. ويرى الكثير من الكتاب أن هناك نوعين من الأهداف على مستوى المنظمة يجب التفريق بينهما، الأول هو الغايات (Goals) وهي عبارة عن أهداف طويلة الأجل للمنظمة وتمثل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، كأن تسعى المنظمة لزيادة الربحية أو الحصة السوقية ولكن دون أن تحدد المقدار الذي تريد أن تزيد به الربحية أو الحصة السوقية، أما النوع الثاني فيتمثل بالأهداف (Objectives)، وهي أهداف تحمل معنى كمي، كأن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها بنسبة 10% مثلاً، كما يجب تحديد الفترة الزمنية لتحقيق هذا الهدف، كأن تخطط لتحقيق الزيادة في المبيعات مع نهاية السنة المقبلة.

#### ● الخطط والسياسات والبرامج:

## التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

كمرحلة لاحقة لابد من تحويل الأهداف طويلة الأجل إلى خطط مرحلية وسياسات وبرامج تنفيذية قابلة للتطبيق العملي ذات مقاييس كمية ونوعية واضحة ومحددة. حيث يتم إنشاء البرامج التنفيذية التي من خلالها سيتم تطبيق الخطط الإستراتيجية الموضوعية، بالإضافة إلى إنشاء الموازنات المالية المتعلقة بأنشطة المنظمة للفترة القادمة، وهذه البرامج والموازنات على درجة عالية من الأهمية؛ لكونها تمثل دليل يسترشد به العاملون في هذه المنظمات بالإضافة لكونها مقياس يمكن استخدامه لتحديد ما تم إنجازه من هذه الخطط الإستراتيجية (العارف، 2001: 29)، ويرى الماضي (2006: 420) أن السياسات تعتبر توجيهات عامة يقوم بوضعها المستوى الإداري الأعلى مع مراعاة مشاركة المستويات التالية وذلك لإرشاد التفكير والقرارات والتصرفات للمديرين ومساعدتهم لتنفيذ إستراتيجيات المنشأة، فالسياسات تعمل على توفير الإرشادات اللازمة لجعل عمليات التنفيذ تسير بصورة متسقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

## 2. الميزة التنافسية

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

نسبياً، نتيجة صعوبة محاكاتها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من سلع وخدمات للعملاء، حيث عرف (Macmillan & Tampoe 2000:89) الميزة التنافسية بأنها الأداة التي بها المنظمة يمكن أن تتفوق في المنافسة على الآخرين، وعرف (Lynch 2000:153) الميزة التنافسية على أنها البحث عن شيء فريد ومختلف عن ما يقدمه المنافسين. ويرى (Heizer & Render 2001:34) بأنها تشير إلى تكوين نظام يملك ميزة فريدة أكثر من المنافسين، وعرفها (Getomer 2002:9) من وجهة نظر المستهلك على أنها شيء يعتبره المستهلك ضروري جداً بالنسبة له، وتقوم به المنظمة بتفوق على جميع المنافسين في السوق، وعرفها القطب (2002: 44) بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تُطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها، ويرى الكاتبان إدريس والمرسي (2002: 58) أن الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة. وعرفت الجمعية العلمية الملكية الأردنية الميزة التنافسية على

أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم. (المدهون, 1999: 73).

ومن خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية وتعريفات بعض الكتاب يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتمثل بالقدرة على التقدم عن الآخرين بالسعر بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتوجه للزبائن بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، أو تقديم منتجات وخدمات بمنافع منفردة تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة. هذا بالإضافة إلى القدرة على السيطرة والاستمرارية بنفس الموقع من السوق والتمايز بالموارد من خلال مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

#### ● نماذج وعناصر الميزة التنافسية

يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال العديد من الإستراتيجيات التنافسية ويمكن القول بأن هناك تباين في آراء الكتاب حول هذه الإستراتيجيات أو النماذج، وللتعرف على نماذج تحقيق الميزة التنافسية كان لا بد من استعراض العناصر التي ركز عليها مجموعة من العلماء والكتاب في هذا المجال ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (1). وتشير نتائج الجدول إلى أن العناصر الثلاثة التي حصلت على أعلى النسب هي: التمايز (100%) والإبداع (87.5%) و التكلفة الأقل (87.5%).

أولاً / التمايز: تم تعريف التمايز بأنه فريد في النوع وبيدع ورائع وجديد في شاكلته والسباق دائماً إلى الجديد في مجال العمل (السكرانة 2005 ص: 44). ويرى (Johnson, Scholes 2002:155) أن التميز في منظمة الأعمال يتكون من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال سواء كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق الاستمرارية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل يصعب تقليده.

ثانياً / الإبداع: أشار (Daft 2002:120) إلى أن الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة. والإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتقديم شيء ما جديد (السكرانة 2005 ص: 27).

ثالثاً / التكلفة الأقل: وتعني قدرة المنظمة على تقليل تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها

#### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (value chain) للمنظمة والتي تعد مصدراً هاماً للتميز في انخفاض التكلفة (الدهدار، 2006: 97).

#### جدول رقم (1)

عناصر تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الكتاب.

النموذج	التكلفة الأقل	التميز	الترتيب	الإحصائية	المرونة	الإنتاج	السعر	التحالفات	سعة الكلفة	التنافسية	القوى النسبية
Porter 1979	*	*	*								
Hyays, Weel 1984	*	*			*	*					
Schuler 1987	*	*				*					
Wiseman 1989	*	*				*	*	*			
Hicks 1993	*	*	*			*					
Williamar 1998	*	*			*	*					
Mintzberg 1998	*	*	*			*					
Lunch 2000		*		*		*	*		*	*	
المجموع	7	8	3	1	2	7	2	1	1	1	
النسبة المئوية	87.5%	100%	37.5%	12.5%	25%	87.5%	25%	12.5%	12.5%	12.5%	

المصدر: السكارنة (2005: 76).

#### الدراسات السابقة

##### أولاً / دراسات المحور الأول التخطيط الإستراتيجي:

دراسة النجار (2001): قام الباحث بدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة بمحافظة إربد من حيث مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته وذلك وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية وقام بتصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن 37.5% فقط من

المدرء في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي وأن هذه المنظمات لا تمارس فعلياً التخطيط الإستراتيجي بصبغته المتكاملة وأن هناك علاقة بين المستوى التعليمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة، الشكل القانوني للمنظمة) لها علاقة مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي عند المدير وأن هناك فروق في أغلب خطوات ممارسة التخطيط الإستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الإستراتيجي.

**دراسة إسماعيل (2002):** قام الباحث بدراسة التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر من خلال دراسة حالة المعهد القومي للقياس والمعايرة وقام الباحث بتصميم إستبانة أعدت لهذه الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وذلك لأن ازدياد حدة المنافسة العالمية يعد من أهم الدوافع وراء الاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي وأن هناك عدد كبير من المشاكل التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومن أهمها: الإمكانيات المادية وعدم وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي للعاملين وضعف الثقافة التنظيمية والإجراءات المعقدة وغياب روح الفريق وأن هناك قصور في دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمعهد من قبل القائمين على تصميم التخطيط الإستراتيجي فيه وكذلك غياب المنهجية العلمية للتخطيط الإستراتيجي وضعف الثقافة التنظيمية للعاملين مما خلق نوع من عدم التنسيق بينهم وغياب الرقابة الإستراتيجية التي تتم بطريقة منظمة لمتابعة التنفيذ.

**دراسة نصيرات والخطيب (2005):** قام الباحثان بدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع صناعة الأدوية الأردنية وعلاقته بالأداء المؤسسي لهذه الشركات مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بتطوير إستبانة خاصة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي يتألف من جميع شركات صناعة الأدوية المدرجة في دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية لعام 2001 والبالغ عددها 6 شركات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء المؤسسي، وأنه لا توجد علاقة بين درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواءً مقاساً بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة وهذا ما يتناقض مع نتائج الدراسات الأخرى والذي فسره الباحث بانخفاض درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مدرء الشركات، وأيضاً عدم وجود علاقة بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات، وأن لدى مدرء الشركات توجهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه ويرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تسهم في تطور ونمو الشركة وتقوية الوضع التنافسي.

### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

**دراسة عطا الله (2005):** قامت الباحثة بدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية وقامت بتصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة واستخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن غالبية أفراد العينة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي وقد أعزت الباحثة ذلك إلى أن التخطيط الإستراتيجي من المواضيع الجديدة من ناحية وعدم القناعة بضرورة استخدامه لتحقيق أهداف المنشآت من ناحية أخرى، وجاءت النتائج بوجود علاقة بين إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي لدى مدراء الشركات واستخدامه فكلما زاد الإدراك والقناعة بأهمية التخطيط الإستراتيجي زاد استخدامه وتطبيقه وبينت الدراسة عدم إدراك العديد من مدراء شركات المقاولات لأهمية المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الإستراتيجي، وأيضاً عدم وجود علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي واستخدامه، ووجود علاقة بين استخدام التخطيط الإستراتيجي وكل من إدراك أهميته وقدرة الشركة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية المختلفة وسيطرت الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد على استخدامها بالإضافة إلى نجاح الشركات بدرجة كبيرة.

**دراسة El-Mobayed (2006):** قام الباحث بدراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والنمو في الشركات الصناعية الصغيرة في قطاع غزة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية وقد قام بتصميم وإعداد إستبانة خاصة لجمع البيانات وزعت على شركات صناعية صغيرة في قطاع غزة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وأربع أبعاد في النمو لها علاقة بالمنافسة وهي المبيعات/العائدات، والتوسع في الحصة السوقية، وافتتاح مواقع جديدة للشركة، والزيادة في عدد العاملين.

**دراسة Dutta & others (2007):** قام الباحثون بدراسة تقنيات لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار لعملية التخطيط الإستراتيجي في الصناعة من خلال دراسة حالة لشركات تصنيع الأدوية الهندية حيث قاموا بإضافة وتطوير تقنيات لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار من خلال خمس عناصر أساسية وهي (المواد، المحفزات، مناطق التخزين، المدة الزمنية) ولكي يستخدم هذا النظام بفاعلية يجب أن يقوم مستخدمه بمعرفة التقنيات التي تم تحسينها وكانت نتائج هذه الدراسة أنه من خلال البيانات التي تم جمعها بأن التقنيات المستخدمة لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار لعملية التخطيط الإستراتيجي أدى إلى تحسن في العوائد والأرباح.

### ثانياً/ دراسات المحور الثاني الميزة التنافسية:

**دراسة الروسان (2000):** قام الباحث بدراسة أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية وذلك لمعالجة مشكلة ضعف إدراك العلاقة بين حلقات المسار الإستراتيجي (الخيار والميزة) وخلصت الدراسة إلى أن تبني الخيار الإستراتيجي المتمثل في القيادة الشاملة للكلفة والتمايز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وميزة سعرية على التوالي، وأن شركات تصنيع الأدوية الأردنية تميل إلى اعتماد متغيرات إستراتيجية التمايز بدرجة أكبر من اعتماد متغيرات إستراتيجية قيادة الكلفة الدنيا، وأن تحقيق المزايا التنافسية غير السعريه يتم من خلال النوعية والتسليم والمرونة والابتكار.

**دراسة (2000) Yair:** قام الباحث بدراسة الكيفية التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحقق التميز بحيث تكون مختلفة عن الآخرين، ومن ثم تحقق الميزة التنافسية وذلك من أجل استمرارية النجاح، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الاستفادة من وجود الموارد النادرة في المنظمة تساعد على تحقيق نوع من التغيير والتطوير والاستدامة في أداء الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك بينت النتائج أن التميز في الإنتاج والتواجد في السوق والعلاقات الكاملة مع الزبائن والموردين والقدرة على تخفيض أسعار المنتجات بالإضافة إلى تقديم خدمات متميزة مدركة من الزبائن تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

**دراسة (2003) Li, Huichong:** قام الباحث بدراسة مدى تأثير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية وذلك في صناعة (Foot wear) في الصين، وذلك من خلال استخدام نموذج Porter والمتعلق بكل من عناصر الإنتاج المرتبطة بالبنية التحتية ومهارات العاملين والمتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات والمزودين والإستراتيجية والهيكل والمنافسين، وقد قام الباحث باستخدام أسلوب المقابلة من خلال إستبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة المكونة من 12 سؤالاً موجهاً للفئة المستهدفة أثناء المقابلات وكانت متغيرات الدراسة مرتبطة بمدى فائدة دخول الصين نظام التجارة الدولية، وكذلك ما يتعلق بالموارد وفائدتها في تحقيق الميزة التنافسية وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه نتج عن دخول الصين منظمة التجارة الدولية أن توسعت شركة Wenzhou's في زيادة الميزة التنافسية، وأن انخفاض تكاليف الأيدي العاملة ساعد في تحقيق الميزة التنافسية وتوسع الأسواق الدولية أمام هذه الشركة.

**دراسة (2003) Jay:** قام الباحث بالتعرف على دور القدرات التسويقية في الإبداع وسلوك المنظمة الريادية ضمن إستراتيجية التنافس من أجل تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية، من خلال متغيرات النموذج الريادي والقدرات التسويقية في شركات أعمال في أستراليا وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة بين القدرات التسويقية والنموذج الريادي حيث أن المنظمة التي

### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

تمتلك المبادئ والإبداع وأخذ المخاطرة لديها قدرات تسويقية، وأن النموذج الريادي لديه قدرات أكثر في الأنظمة الريادية والإنتاج والعمليات وطرق التسويق، وأن القدرات التسويقية لها علاقة طردية مع الاستدامة في الميزة التنافسية، وقد أوصى الباحث بضرورة إجراء دراسات أخرى على مدى تأثير القدرات التسويقية في المنظمات الريادية على إدارة مثل هذه المنظمات.

**دراسة بدر (2003):** قام الباحث بالتعرف على دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الصناعات الدوائية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مساهمة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية وذلك من خلال تأثيرها على المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية وهي جودة المنتجات والأداء المالي للشركات والسيطرة على الأسواق والإبداع والتطوير بالإضافة إلى تأثيرها بدرجة أكبر على كفاءة العمليات، وأيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة بين جاهزية تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية

**دراسة عثمان (2003):** قام الباحث بدراسة أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية الأردنية من منظور المدراء معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي في شركات الأدوية الأردنية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين عامل الجودة الإستراتيجي وعامل المرونة وعامل الزمن وبين الميزة التنافسية ووجود علاقة بين إستراتيجية خفض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة قوية جداً بين إستراتيجية التمايز عن المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية وأن أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها هذه الشركات هي الجودة والمرونة والزمن بينما حصل عامل السعر على موافقة متوسطة وهو أقل عامل إستراتيجي استخداماً من وجهة نظر المديرين وأن أهم الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة هي إستراتيجية التمايز وأن هناك علاقة بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية وأن هناك علاقة بين جميع الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.

**دراسة العضائبة (2004):** قام الباحث بدراسة أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية الأردنية وقام بتصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إستراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الأقل مرتفعة وأن إستراتيجية التمايز لدى المبحوثين فاعلة وبمستوى مرتفع وأن هناك علاقة بين أبعاد الخيارات الإستراتيجية والميزة التنافسية وأقوى هذه العلاقات بين إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية ووجود تفاوت في درجة

التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة (إستراتيجية التكلفة، التمايز، القوى التنافسية) في المتغيرات التابعة (الميزة التنافسية السعرية والميزة التنافسية غير السعرية) يعزى إلى طبيعة العوامل التي تتضمنها كل من الإستراتيجيات مجال البحث وكذلك العوامل الخاصة بقوى المنافسة.

**دراسة جرار (2004):** قام الباحث بدراسة العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية، مستخدماً المنهج الوصفي وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات إستراتيجية التمايز، وعدم وجود علاقة بين متغير الابتكارية ومتغيرات إستراتيجية التمايز وأن شركات الأدوية الفلسطينية تميل إلى الاعتماد العالي على متغيرات إستراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد على متغيرات إستراتيجية التكلفة الدنيا، وأن شركات الأدوية تتمتع بميزة تنافسية غير سعرية، ووجود علاقة بين متغيرات إستراتيجية التكلفة الدنيا والميزة التنافسية السعرية وكذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار في العلاقة بين الميزة التنافسية السعرية ومتغيرات إستراتيجية التكلفة الدنيا أنه كلما زاد الاعتماد على المتغيرات التالية (رقابة دقيقة للتكاليف، زيادة إنتاجية العاملين، الحصول على مزايا في السعر عند الشراء، تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف) زاد تمتع الشركات بالميزة التنافسية السعرية، ووجود علاقة مع كافة متغيرات إستراتيجية التمايز باستثناء متغير واحد وهو امتلاك الشركة لشبكة توزيع واسعة وأنه كلما زاد الاعتماد على المتغيرات التالية (الاحتفاظ بمخزون عالي، استقطاب أفراد ذوي مهارات عالية، الشراء من مصادر عالمية معروفة) يزداد تمتع الشركات بالميزة التنافسية غير السعرية.

**دراسة التميمي والخشالي (2004):** قام الباحثان بالتعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي للمدراء على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة وتأثير معنوي بين السلوك الإبداعي للمديرين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وأن هناك تأثير معنوي لقدرة الإدارة على التغيير في أبعاد الميزة التنافسية وأن مستوى توفر أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة ووجود علاقة بين تشجيع الإدارة على الإبداع في كل من (النوعية والتسليم والمرونة) وتحقيق الميزة التنافسية وأن هناك تأثيراً لبعدي السلوك الإبداعي المتعلقين بحل المشاكل وسعة الاتصالات على جميع أبعاد الميزة التنافسية وعدم وجود تأثير لروح المجازفة على جميع أبعاد الميزة التنافسية.

**دراسة السكارنة (2005):** قام الباحث بدراسة إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن (2004-2005) وقام الباحث بتطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة وصمم إستبانه لجمع البيانات اللازمة لها وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين تطبيق إستراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية وأن هناك علاقة بين تطبيق عناصر إستراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التقدير، أخذ المخاطرة، المبادرة) وتحقيق الميزة التنافسية وأنه توجد علاقة بين تطبيق إستراتيجيات وعناصر إستراتيجيات الريادة وتحسين الأداء وبين تحقيق الميزة التنافسية وتوجد علاقة بين التغيرات التي تحصل في إستراتيجيات الريادة وبين تحقيق الميزة التنافسية.

**دراسة الساعد وحريم (2005):** قام الباحثان بدراسة العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات وبين الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية بالأردن من وجهة نظر المدراء، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين المعرفة والميزة التنافسية، ووجود علاقة قوية بين تقنيات المعلومات والميزة التنافسية، ووجود اختلافات في إدراك المدراء للعلاقة بين المعرفة وتقنيات المعلومات وبين الميزة التنافسية باختلاف العوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعرفة أصبحت أساساً للمنافسة بين المنظمات المعاصرة وأيضاً وجود إدارة المعرفة والعمليات الإبداعية وتقنيات المعلومات، كل ذلك أصبح ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

**دراسة الزعائين (2010):** قام الباحث بدراسة الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تنوع وتوفر المنتجات بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع عند شركات إنتاج الأدوية الوطنية تعتبر ميزة تنافسية متوسطة وهذا لا يعمل على زيادة الحصة السوقية لتلك الشركات من وجهة نظر الزبون، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الفئة المستهدفة حول أثر الميزة التنافسية على المنتجات الدوائية في الشركات الوطنية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) بينما أوضحت الدراسة وجود فروق في استجابة المبحوثين تعزى لمنطقة العمل.

### ثالثاً / دراسات المحور الثالث تناولت التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية معاً:

**دراسة Slater & Angel (2000):** قام الباحثان بدراسة أثر الإستراتيجيات المتعلقة بالبيئة على الميزة التنافسية في الشركات الماليزية وقاما بتصميم إستبانه لهذا الغرض ووزعاها على 30 شركة ماليزية وذلك بعد تقسيم هذه الشركات إلى مجموعتين المجموعة الأولى تؤمن بالإستراتيجيات المتعلقة بالبيئة وهذه الإستراتيجيات في مرتبة متقدمة لديها والأخرى لا تؤمن بالإستراتيجيات المتعلقة بالبيئة

وهي في مرتبة دنيا بالنسبة لها وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: أن المجموعة الأولى لديها سلوك استباقي لأنها تعتبر أن البيئة لها تأثير كبير على ميزتها التنافسية بينما المجموعة الثانية لديها سلوك تفاعلي لأنها لم تدرك أهمية تأثير البيئة على ميزتها التنافسية وأن هناك اختلاف كبير بين هاتين المجموعتين من الشركات حيث تعتبر المجموعة الأولى من الشركات الحاصلة على وضع تنافسي يؤهلها لتصبح من الشركات العابرة للحدود مستقبلاً.

### تعقيب على الدراسات السابقة

- يلتقي هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة إسماعيل (2002)، ودراسة نصيرات والخطيب (2005)، ودراسة (2006) El-Mobayed في أهمية ممارسة التخطيط الإستراتيجي لتقوية المركز التنافسي للمنظمات، كما يلتقي هذا البحث مع (2000) Yair التي أظهرت أهمية تميز المنظمة عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، كما يلتقي مع دراسة بدر (2003) ودراسة (2003) Jay، ودراسة التميمي والخشالي (2004) في أهمية الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية، ويلتقي أيضاً مع دراسة (2003) Li, Huichong في أهمية التكلفة المنخفضة عن المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية، كما يلتقي هذه الدراسة مع دراسة السكارنة (2005) في النماذج التي تحقق الميزة التنافسية وهي (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل).
- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي كانت شاملة لكافة الشركات الصناعية الصغيرة في فلسطين بغض النظر عن نوع الصناعة كما جاء في دراسة EI-Mobayed (2006)، والتي غطت القطاعات بعمومية وبالتالي خرجت بنتائج عامة ودراسات تناولت واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة كما في دراسة عطا الله (2005)، وبعض الدراسات تطرقت لموضوع التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر وهذا ما قامت عليه دراسة إسماعيل (2002)، ودراسات تناولت التخطيط الإستراتيجي في قطاع صناعة الأدوية الأردنية كما في دراسة نصيرات والخطيب (2005)، ودراسات تناولت تقنيات تحسين نظام دعم اتخاذ القرار في شركات تصنيع الأدوية الهندية كما في دراسة (2007) Dutta & others ودراسات تناولت الميزة التنافسية في شركات مختلفة ومتنوعة كما جاء في دراسة (2000) Slater & Angel، وأخرى في صناعة (FOOT WEAR) كما جاء في دراسة (2003) Li, Huichong، ودراسات أخرى في شركات الأعمال في استراليا كما جاء في دراسة (2003) Jay، وأخرى في قطاع صناعة الأدوية في فلسطين كما في دراسة كل من جرار (2004) والزعائين (2010)، وأخرى في قطاع صناعة الأدوية في

### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

الأردن كما جاء في دراسة الساعد وحريم (2005) ودراسة بدر (2003)، ودراسات أخرى تناولت الميزة التنافسية في شركات الاتصالات بالأردن كما جاء في دراسة السكارنة (2005)، وأخرى في قطاع الصناعات الغذائية كما جاء في دراسة التميمي والخشالي (2004).

- لاحظ الباحثون أن أغلب الدراسات التي أجريت في موضوعي التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية قد أجريت على شركات تصنيع الأدوية سواء الدراسات المحلية منها أو العربية أو الأجنبية، ولم يجد الباحثون اهتمام في إجراء أي نوع من الدراسات على الشركات التي تقوم بتسويق الأدوية على الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه هذه الشركات في تدفق المنتجات الدوائية من المنتج إلى المستهلك النهائي، لذلك فإن هذه الدراسة تعتبر الأولى من نوعها حسب علم الباحثون التي تتناول موضوعي التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية بمحافظات غزة كقطاع تجاري حيوي ومهم.
- استفادة الباحثون من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تم فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
2. عرض الإطار النظري.
3. تكوين أداة القياس.
4. استفاد الباحثون من المصادر التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير البيانات والمعلومات.

### منهج الدراسة

قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول وصف وتقييم "التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بذلك، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يعتبر أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل الدراسة وذلك لأنه يعتمد على دراسة الواقع الفعلي أو الظواهر كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، للوصول إلى البيانات والحقائق لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى نزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية (الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث. الدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة، التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة، الشبكة العنكبوتية والنسخ الإلكترونية الموجودة على

صفحاتها) والأولية حيث قام الباحثون بجمع البيانات الميدانية بواسطة إستبانة تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض وذلك بعد الإطلاع على مجموعة من أدوات القياس التي استخدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة، وفي ضوء الدراسة النظرية والإستطلاعية، إستطاع الباحثون تنظيم هذه الإستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة. قام الباحثون بتوزيع الإستبانة على عينة تجريبية (Pilot Study) مكونة من (20) من مدراء شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة وذلك بهدف التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم التحقق من صلاحية استخدامها، حيث أشارت النتائج بأن الإستبانة يصلح استخدامها لجمع البيانات المطلوبة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة التي لديها رخصة مزاولة عمل من دائرة الإجازة والترخيص بوزارة الصحة الفلسطينية، والبالغ عددها (37) شركة حسب الكشف الصادر عن الدائرة بناءً على طلب من الباحثون. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد استخدم الباحثون أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (74) عضو مجلس إدارة ومدير، وذلك بعد استثناء مدراء سبع شركات كانت قد توقفت عن العمل وهذا ما أوضحت الدراسة الإستطلاعية التي أجراها الباحثون، وقد تم توزيع 74 إستبانة على جميع أعضاء مجلس الإدارة والمدراء في (30) شركة عاملة سلمت باليد وتم الحصول على 69 إستبانة بنسبة استرداد 93.2%. يوضح جدول رقم (2) السمات والخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (2): الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر.	أقل من 40 عام.	29	42.0
	من 40 - أقل من 50 عام.	30	43.5
	من 50 عام فأكثر.	10	14.5
	المجموع	69	100.0
المؤهل العلمي.	دبلوم فأقل.	15	21.7
	بكالوريوس.	37	53.6
	دراسات عليا.	17	24.6

#### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

المجموع	69	100.0
سنوات الخبرة.	أقل من 10 سنوات.	17
	من 10 - أقل من 15 سنة.	28
	من 15 سنة فأكثر.	24
	المجموع	69
		100.0

#### أدوات الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة للقياس في هذه الدراسة وقد أعدت وفق نموذج الأسئلة المغلقة والتي يتطلب من مجتمع الدراسة تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة بمحاور أداة الدراسة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي، وتكونت الإستبانة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتنظيمية لمجتمع الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، بالإضافة إلى العمر الزمني للشركة، عدد العاملين فيها، رأس المال المسجل بالدولار).  
**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة ويتكون من 57 فقرة موزعة على 3 محاور رئيسية المحور الأول والثاني منها يمثلان عملية التخطيط الإستراتيجي ويتكونان من 40 فقرة موزعة 17 فقرة للمحور الأول و 23 فقرة للمحور الثاني، والمحور الثالث يمثل الميزة التنافسية ويتكون من 17 فقرة ويمكن توضيح المحاور الرئيسية وتفرعاتها بالآتي:

**المحور الأول:** التحليل الإستراتيجي ويتكون من (17) فقرة، وينقسم إلى مجالين فرعيين هما:

1. البيئة الداخلية وتتكون من (7) فقرات.

2. البيئة الخارجية وتتكون من (10) فقرات.

**المحور الثاني:** عناصر التخطيط الإستراتيجي ويتكون من (23) فقرة، وينقسم إلى 3 مجالات فرعية هي:

1. الرسالة وتتكون من (8) فقرات.

2. الأهداف الرئيسية للشركة وتتكون من (7) فقرات.

3. الخطط والسياسات والبرامج وتتكون من (8) فقرات.

**المحور الثالث:** الميزة التنافسية ويتكون من (17) فقرة، وينقسم إلى 3 مجالات فرعية هي: التمايز ويتكون من (7) فقرات. الإبداع ويتكون من (5) فقرات. التكلفة الأقل وتتكون من (5) فقرات.

قام الباحثون باستخدام اختبار كولموجوروف- سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول رقم (3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	التحليل الإستراتيجي.	0.278
2-	عناصر التخطيط الإستراتيجي.	0.325
3-	التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	0.057
4-	الميزة التنافسية.	0.121

يتضح من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) الموضحة في الجدول رقم (3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذا المجال

#### تحليل صدق الإستبانة

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحثون بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- **صدق المحكمين:** عرض الباحثون الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من أحد عشر من المختصين في مجال الإدارة ومجالات وقد استجاب الباحثون لآراء المحكمين وقاموا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

2- **صدق المقياس:** قام الباحثون باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس كل من الإتساق الداخلي والصدق البنائي وكانت النتائج كما يلي:

أ- **الإتساق الداخلي Internal Validity:** يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثون بحساب الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة مع الدرجة الكلية للمجال نفسه، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول رقم (4) حيث تشير هذه النتائج إلى أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي مع الدرجة الكلية للمجال نفسه، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك لكافة المجالات، وبذلك تعتبر فقرات المجالات صادقة وصالحة لقياس لما وضعت لقياسه.

ب- **الصدق البنائي Structure Validity:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي

#### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، وقد قام الباحثون باستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (5).

جدول (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول من المحور الأول (تحليل البيئة الداخلية).	1	0.652	*0.000	تابع الأهداف الرئيسية.	30	0.734	*0.000
	2	0.765	*0.000		31	0.751	*0.000
	3	0.651	*0.000		32	0.748	*0.000
	4	0.548	*0.000	المجال الثالث من المحور الثاني (الخطط والسياسات والبرامج).	33	0.792	*0.000
	5	0.795	*0.000		34	0.760	*0.000
	6	0.733	*0.000		35	0.716	*0.000
	7	0.652	*0.000		36	0.834	*0.000
	8	0.760	*0.000		37	0.687	*0.000
	9	0.822	*0.000		38	0.716	*0.000
المجال الثاني من المحور الأول (تحليل البيئة الخارجية).	10	0.815	*0.000		39	0.667	*0.000
	11	0.838	*0.000		40	0.609	*0.000
	12	0.810	*0.000	المجال الأول من المحور الثالث (التميز).	1	0.731	*0.000
	13	0.237	*0.025		2	0.717	*0.000
	14	0.604	*0.000		3	0.799	*0.000
	15	0.550	*0.000		4	0.647	*0.000
	16	0.650	*0.000		5	0.801	*0.000
	17	0.298	*0.000		6	0.787	*0.000
	18	0.770	*0.000		7	0.543	*0.000
المجال الأول من المحور الثاني	19	0.791	*0.000	المجال الثالث من المحور	8	0.851	*0.000
	20	0.844	*0.000		9	0.875	*0.000
	21	0.823	*0.000		10	0.849	*0.000

نهاية عبدالهادي التلحاني وآخرون

*0.000	0.857	11		*0.000	0.779	22	
*0.000	0.888	12		*0.000	0.640	23	
*0.000	0.789	13	المجال الثالث من المحور الثالث (التكلفة الأقل).	*0.000	0.763	24	المجال الثاني من المحور الثاني الأهمية النسبية
*0.000	0.580	14		*0.000	0.761	25	
*0.000	0.767	15		*0.000	0.618	26	
*0.000	0.724	16		*0.000	0.748	27	
*0.000	0.690	17		*0.000	0.848	28	
				*0.000	0.638	29	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (5): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

المجال	معامل بيرسون	(Sig.)
التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام.	0.864	*0.000
عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	0.979	*0.000
الميزة التنافسية بشكل عام.	0.644	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير النتائج في الجدول رقم (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### تحليل ثبات الإستبانة

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى فإن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية

## التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

مختلفة. وقد تحقق الباحثون من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

### 1- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (6) والتي تشير إلى أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً.

جدول (6): نتائج طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة.

المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
التحليل الإستراتيجي للبيئة.	0.835	0.910
عناصر التخطيط الإستراتيجي	0.965	0.965
الميزة التنافسية	0.888	0.941
جميع مجالات الإستبانة.	0.958	0.979

### 2- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

جدول (7): نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.

المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام.	0.883	0.940
عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	0.954	0.976
الميزة التنافسية بشكل عام.	0.907	0.952
جميع مجالات الإستبانة.	0.966	0.983

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال من مجالات الإستبانة ، وكانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة (0.966)، وكذلك كانت قيمة الثبات مرتفعة لكل مجال من مجالات الإستبانة وكانت قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة (0.983) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك يكون الباحثون تأكدوا صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وبذلك تكون الإستبانة في صورتها قابلة للتوزيع.

#### اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

قام الباحثون باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وقد جاء استخدام معامل الارتباط بيرسون لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب نتائج اختبار (K-S).

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحليل الإستراتيجي للبيئة ( البيئة الداخلية والخارجية ) وتحقيق الميزة التنافسية ( التمايز، الإبداع، والتكلفة الأقل ) لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

#### • تحليل البيئة الداخلية:

تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (8) أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية والتمايز يساوي 0.378، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  . كما أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية والإبداع يساوي 0.454، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما تشير النتائج الى ان معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية والتكلفة الأقل يساوي 0.274، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.011 ، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والتمايز والإبداع والتكلفة الأقل، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للوصول إلى التمايز و الإبداع والتكلفة الأقل اعتماد قليل. كما تشير النتائج الى أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية والميزة التنافسية بشكل عام يساوي 0.443 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاق طردية لكن ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والميزة التنافسية بشكل عام، الأمر الذي يدل على أن الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية موجود ولكن ضعيف عند الشركات مجتمع الدراسة.

#### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما أظهرته دراسة عطا الله (2005) التي أكدت أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة بما في ذلك تحليل البيئة الداخلية كمرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. ويرى الباحثون أنه على الرغم من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إلا أن هذه العلاقة ضعيفة الأمر الذي يوضح أن شركات توزيع الأدوية تهتم اهتمام قليل بتحليل البيئة الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية، كما وأن هناك تفاوت في درجات العلاقات بين تحليل البيئة الداخلية وعناصر الميزة التنافسية حيث جاء لصالح الإبداع بالدرجة الأولى والتمايز بالدرجة الثانية والتكلفة الأقل بالدرجة الأخيرة.

#### • تحليل البيئة الخارجية:

تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (8) الى أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية والتمايز يساوي 0.641، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما ان معامل الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية والإبداع يساوي 0.644، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل البيئة الخارجية والتمايز والإبداع. اما بالنسبة الى التكلفة الأقل تشير النتائج الى ان معامل الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية والتكلفة الأقل يساوي 0.494، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الخارجية والتكلفة الأقل. وبشكل عام فان معامل الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية والميزة التنافسية يساوي 0.709، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل البيئة الخارجية والميزة التنافسية بشكل عام، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحليل البيئة الخارجية لتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (8): نتائج معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وعناصر الميزة التنافسية.

المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تحليل بيئة الداخلية	التمايز.	0.378
	الإبداع.	0.454
	التكلفة الأقل.	0.274
	الميزة التنافسية.	0.443
تحليل البيئة الخارجية.	التمايز.	0.641
	الإبداع.	0.644
	التكلفة الأقل.	0.494
	الميزة التنافسية.	0.709
التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام.	التمايز.	0.598
	الإبداع.	0.634
	التكلفة الأقل.	0.453
	الميزة التنافسية.	0.672

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما أظهرته دراسة عطا الله (2005) التي أكدت أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة بما في ذلك تحليل البيئة الخارجية كمرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. ويرى الباحثون أن هناك تفاوت في درجات العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية وعناصر الميزة التنافسية حيث جاء لصالح الإبداع بالدرجة الأولى والتمايز بالدرجة الثانية والتكلفة الأقل بالدرجة الأخيرة.

#### • التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام:

أظهرت النتائج الموضحة في جدول رقم (8) أن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والتمايز يساوي 0.598، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من

#### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والإبداع يساوي 0.634، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين تحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والتمايز والابداع الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على التحليل الإستراتيجي للبيئة للوصول إلى التمايز والابداع. كما اظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والتكلفة الأقل يساوي 0.453، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والتكلفة الأقل. وبشكل عام اظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة والميزة التنافسية بشكل عام يساوي 0.672، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن العلاقة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والميزة التنافسية بشكل عام هي علاقة طردية قوية، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على التحليل الإستراتيجي للبيئة لتحقيق الميزة التنافسية. ويرى الباحثون أن هناك تفاوت في درجات العلاقة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وعناصر الميزة التنافسية حيث جاء لصالح الإبداع بالدرجة الأولى والتمايز بالدرجة الثانية والتكلفة الأقل بالدرجة الأخيرة، وهذا ما اتفق مع دراسة كل من Slater & Angel (2000) والتي أظهرت أن التحليل الإستراتيجي للبيئة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية ومن خلال نتائج اختبار العلاقات في الجدول رقم (8) يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي للبيئة وعلاقته بالميزة التنافسية كما يوضحها الجدول رقم (9).

جدول رقم (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية.

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.	0.672	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير النتائج في الجدول رقم (9) إلى أن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة والميزة التنافسية بشكل عام يساوي 0.672، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام وبين الميزة التنافسية، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام شركات توزيع الأدوية بالتحليل الإستراتيجي للبيئة كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية لها. وهذا ما يتفق مع دراسة (Slater & Angel 2000) التي أكدت على أهمية الإستراتيجيات المتعلقة بالبيئة في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة عطا الله (2005) التي أكدت أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة كمرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة مصري (2006) التي أوضحت أن فهم ودراسة بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية بما يسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف لديها وربطها بالفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية يقود إلى تنمية المركز التنافسي للمنظمة. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن التحليل الإستراتيجي للبيئة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية يجعل الشركة على دراية بالمعلومات اللازمة لصياغة رسالتها وتحديد أهدافها واتخاذ القرارات المتعلقة بالإستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية لها.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

#### • الرسالة:

تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (10) إلى أن معامل الارتباط بين الرسالة والتمايز يساوي 0.607، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الرسالة والتمايز. أما معامل الارتباط بين الرسالة والإبداع فيساوي 0.537، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة القوة بين الرسالة والإبداع. تشير النتائج أيضا إلى أن معامل الارتباط بين الرسالة والتكلفة الأقل يساوي 0.573، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الرسالة والتكلفة الأقل. وبشكل عام فإن معامل الارتباط بين الرسالة والميزة التنافسية يساوي 0.677، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الرسالة والميزة التنافسية بشكل عام، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الرسالة لتحقيق الميزة التنافسية.

### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

وانتقلت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة نصيرات والخطيب (2005) التي أجريت على شركات تصنيع الأدوية في الأردن والتي أكدت على وجود علاقة بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بما فيها الرسالة كمرحلة مهمة من عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين تقوية المركز التنافسي أي تحقيق الميزة التنافسية. ويرى الباحثون أن العلاقة بين وجود الرسالة والميزة التنافسية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ , وأن هناك تفاوت في درجات العلاقة بين وجود الرسالة وعناصر الميزة التنافسية حيث جاء لصالح التمايز بالدرجة الأولى والتكلفة الأقل بالدرجة الثانية والإبداع بالدرجة الأخيرة.

#### • الأهداف الرئيسية:

أظهرت النتائج الموضحة في جدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين الأهداف الرئيسية للشركة والتمايز يساوي 0.777، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ , كما أن معامل الارتباط بين الأهداف الرئيسية للشركة والإبداع يساوي 0.707، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ , وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الأهداف الرئيسية والتمايز والإبداع. كما تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بين الأهداف الرئيسية للشركة والتكلفة الأقل يساوي 0.545، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة القوة بين الأهداف الرئيسية والتكلفة الأقل. وبشكل عام فإن معامل الارتباط بين الأهداف الرئيسية والميزة التنافسية يساوي 0.810، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ , وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين الأهداف الرئيسية والميزة التنافسية بشكل عام، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الأهداف الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية.

وانتقلت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة نصيرات والخطيب (2005) التي أجريت على شركات تصنيع الأدوية في الأردن والتي أكدت على وجود علاقة بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بما فيها الأهداف الرئيسية كمرحلة مهمة من عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين تقوية المركز التنافسي أي تحقيق الميزة التنافسية. ويرى الباحثون أن العلاقة بين الأهداف الرئيسية والميزة التنافسية قوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ , وأن هناك تفاوت في درجات العلاقة بين الأهداف الرئيسية وعناصر الميزة التنافسية حيث جاء لصالح التمايز بالدرجة الأولى والإبداع بالدرجة الثانية والتكلفة الأقل بالدرجة الأخيرة.

#### • الخطط والسياسات والبرامج:

أظهرت النتائج الموضحة في جدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين الخطط والسياسات والبرامج وبين التمايز يساوي 0.715، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن أن معامل الارتباط بين الخطط والسياسات والبرامج وبين الإبداع يساوي 0.720، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين الخطط والسياسات والبرامج وبين التمايز والابداع. تشير النتائج أيضاً إلى أن معامل الارتباط بين الخطط والسياسات والبرامج وبين التكلفة الأقل يساوي 0.525، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة القوة بين الخطط والسياسات والبرامج وبين التكلفة الأقل وبشكل عام فإن معامل الارتباط بين الخطط والسياسات والبرامج وبين الميزة التنافسية يساوي 0.782، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين الخطط والسياسات والبرامج وبين الميزة التنافسية بشكل عام، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الخطط والسياسات والبرامج لتحقيق الميزة التنافسية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة نصيرات والخطيب (2005) التي أجريت على شركات تصنيع الأدوية في الأردن والتي أكدت على وجود علاقة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي بما فيها الخطط والسياسات والبرامج كمرحلة مهمة من عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وبين تقوية المركز التنافسي أي تحقيق الميزة التنافسية. ويرى الباحثون أن العلاقة بين وجود خطط وسياسات وبرامج وبين الميزة التنافسية قوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ )، وأن هناك تفاوت في درجات العلاقة بين وجود خطط وسياسات وبرامج وبين عناصر الميزة التنافسية حيث جاء لصالح الإبداع بالدرجة الأولى والتمايز بالدرجة الثانية والتكلفة الأقل بالدرجة الأخيرة.

#### • عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام:

تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (10) إلى أن معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام والتمايز يساوي 0.775، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، و معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الاستراتيجي بشكل عام والإبداع يساوي 0.728، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة

#### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والتكلفة الأقل يساوي 0.603، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والتمايز والإبداع والتكلفة الأقل عند الشركات مجتمع الدراسة. كما أن معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والميزة التنافسية يساوي 0.837، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين الميزة التنافسية بشكل عام عند مجتمع الدراسة. ويرى الباحثون أن العلاقة بين عناصر التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية قوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وأن هناك تفاوت في درجات العلاقة بين عناصر التخطيط الإستراتيجي وبين عناصر الميزة التنافسية حيث جاء لصالح التمايز بالدرجة الأولى والإبداع بالدرجة الثانية والتكلفة الأقل بالدرجة الأخيرة.

**جدول رقم (10): نتائج معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي وعناصر الميزة التنافسية.**

المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الرسالة.	0.607	*0.000
	0.537	*0.000
	0.573	*0.000
	<b>0.677</b>	<b>*0.000</b>
الأهداف الرئيسية.	0.777	*0.000
	0.707	*0.000
	0.545	*0.000
	<b>0.810</b>	<b>*0.000</b>
الخطط والسياسات والبرامج.	0.715	*0.000
	0.720	*0.000
	0.525	*0.000
	<b>0.782</b>	<b>*0.000</b>

نهاية عبدالهادي التلاني وآخرون

0.775	*0.000	التمايز .	شكل عام استراتيجي عناصر التخطيط
0.728	*0.000	الإبداع.	
0.603	*0.000	التكلفة الأقل.	
0.837	*0.000	الميزة التنافسية.	

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومن خلال نتائج اختبار العلاقات في الجدول رقم (10) يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بتوفر عناصر التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية كما يوضحها الجدول (11).

**جدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بعناصر التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية.**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.837	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha$ ( $\leq 0.05$ ) بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير النتائج في الجدول رقم (11) إلى أن معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية يساوي 0.837، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين الميزة التنافسية، أي أنه كلما زاد اهتمام شركات توزيع الأدوية بتوفير عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة جداً في تحقيق الميزة التنافسية لها الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الفرعية الثانية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة نصيرات والخطيب (2005) التي أجريت على شركات تصنيع الأدوية في الأردن والتي أكدت على وجود علاقة بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرسالة، الأهداف الرئيسية، السياسات والبرامج) كمرحلة مهمة من عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين تقوية المركز التنافسي أي تحقيق الميزة التنافسية. ويعد ان تم قبول الفرضيات الفرعية قام

#### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

الباحثون باختبار الفرضية الرئيسية للبحث حيث يوضح جدول رقم (12) نتائج الاختبار.

**جدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية.**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.820	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير النتائج في الجدول رقم (12) إلى أن معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية يساوي 0.820، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين الميزة التنافسية، أي أنه كلما زاد اهتمام شركات توزيع الأدوية بممارسة التخطيط الإستراتيجي كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة جداً في تحقيق الميزة التنافسية لها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Berry (1998، ودراسة (Slater & Angel (2000، ودراسة إسماعيل (2002)، ودراسة عطالله (2005)، ودراسة نصيرات والخطيب (2005) ودراسة (El-mobayed (2006، والتي أكدت جميعها على وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. ويرى الباحثون أن التخطيط الإستراتيجي في شركات توزيع الأدوية التي أجريت عليها الدراسة يشكل الأساس الموضوعي للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية في ضوء ما تتمتع به هذه الشركات من نقاط قوة والتغلب على نقاط ضعفها، ويتضمن كذلك تعريف الرسالة التي تهتم هذه الشركات بها والتي ظهر اهتمامهم بها من خلال نتائج هذه الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها، وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة لها، الأمر الذي يجعلها تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها سواء بالتمايز أو الإبداع أو تقليل التكاليف أو جميعها معاً، مما يمكنها من تقديم المنتجات والخدمات لعملائها بشكل يرضيهم ويحافظ على بقائهم واستقطاب العملاء الجدد، أو بمعنى آخر تحقيق الميزة التنافسية.

### النتائج

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن سردها في الآتي:

- توجد علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والميزة التنافسية بشكل عام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.443)، الأمر الذي يدل على أن الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية موجود ولكن ضعيف عند الشركات مجتمع الدراسة.
- توجد علاقة طردية قوية بين تحليل البيئة الخارجية والميزة التنافسية بشكل عام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.709)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحليل البيئة الخارجية لتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة طردية قوية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والميزة التنافسية بشكل عام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.672)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام لتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة طردية قوية بين الرسالة والميزة التنافسية بشكل عام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.677)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الرسالة لتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة طردية قوية جداً بين الأهداف الرئيسية والميزة التنافسية بشكل عام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.810)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الأهداف الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة طردية قوية جداً بين الخطط والسياسات والبرامج وبين الميزة التنافسية بشكل عام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.782)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الأهداف الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة طردية قوية جداً بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين الميزة التنافسية بشكل عام، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.837)، عند الشركات مجتمع الدراسة.
- توجد علاقة طردية قوية جداً بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بشكل عام عند الشركات مجتمع الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.820).

### التوصيات

في ضوء ما تم استعراضه من أدبيات الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها يورد الباحثون التوصيات التالية:

**توصيات موجهة للمدراء في شركات توزيع الأدوية:**

- تعزيز الاهتمام بالهيكل التنظيمي للشركات والحرص على التأكد من مدى فاعليته لعملياتها.
  - العمل على صياغة رسالة الشركة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
  - الحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.
  - تعزيز الاهتمام بالرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.
  - الحرص على وجود أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على المنتجات التي تقدم للعملاء.
  - العمل على تجديد وتطوير طرق الاتصال بالعملاء لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا والعروض التي تقدمها الشركة.
  - العمل على تعزيز ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.
  - زيادة الاهتمام والاعتماد على إستراتيجية خفض التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية.
  - تعزيز الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها تحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية.
  - العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية والتي يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد مراحلها.
- توصيات موجهة للموردين "مصانع الأدوية المحلية، وكلاء الشركات الأجنبية":**
- الحرص على تطوير العلاقات والتعامل مع شركات توزيع الأدوية كشركات موزعة قريبة من العملاء.
  - العمل على توفير العروض لشركات توزيع الأدوية التي تمكنهم من زيادة ربحيتهم.
  - العمل على تقديم التسهيلات الخاصة باحتفاظ شركات التوزيع بكميات معقولة من المنتجات الدوائية.
  - العمل على تعويض شركات توزيع الأدوية عن المنتجات التي لم تسوق وانتهت مدة صلاحيتها قبل تسويقها.
  - مد شركات توزيع الأدوية بالمعلومات عن المنتجات الجديدة وتزويدهم بالنشرات الخاصة بها فور إنتاجها.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (2002). *الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)*، الدار الجامعية، القاهرة
- إسماعيل، أحمد. (2002). التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر دراسة حالة المعهد القومي للقياس والمعايرة، النهضة، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، جامعة القاهرة، العدد (12)، يوليو.
- التميمي، إياد والخشالي، شاكر. (2004). السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية)، البصائر، *مجلة جامعة البترا الخاصة*، المجلد (8)، العدد (2)، أكتوبر،
- الحملة الفلسطينية الدولية لفك الحصار ومؤسسة الضمير لحقوق الإنسان. (2008). *سكان قطاع غزة يعيشون كارثة حقيقية جراء الشلل الشبه كلي لكافة مرافق الحياة الأساسية* بيان صحفي بتاريخ 2008/5/7 منشور على الرابط التالي: [www.anhri.net/palestine/aldameer/2008](http://www.anhri.net/palestine/aldameer/2008)
- الدهدار، مروان. (2006). "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة)"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الروسان، محمد. (2000). أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية (دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية)، *مجلة إربد للبحوث والدراسات*، جامعة إربد الأهلية، المجلد الثاني، العدد (2)، أيار.
- الزعانين، عاصم فايز. (2010). "الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة.
- الساعد، رشاد وحريم، حسين. (2005). علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد الثامن، العدد الأول، ص 77-93.
- السالم، مؤيد سعيد. (2000، أ). *نظرية المنظمة الهيكل والتصميم*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- السكرانة، بلال. (2005). "إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن" (2004-2005)، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- العارف، نادية. (2001). *التخطيط الإستراتيجي والعولمة*، القاهرة: الدار الجامعية
- العضايلة، محمد. (2004). "أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، إدارة عامة، جامعة مؤتة.

### التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

- القطب، محي الدين. (2002). "الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- الماضي، محمد المحمدي. (2006). *إدارة الإستراتيجية*، الطبعة السادسة، بدون مكان نشر.
- المدھون، محمود. (1999). "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت في الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (1999). *الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين*، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- النجار، فايز. (2001). "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- بدر، فادي. (2003). "دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردني)"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- جرار، زياب. (2004). العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية (دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية)، *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، العدد الثالث.
- عثمان، مهدي. (2003). "أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية دراسة ميدانية من منظور المديرين"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- عطا الله، سمر. (2005). "واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عوض، محمد أحمد. (1999). *الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية*، القاهرة: الدار الجامعية.
- مركز الميزان لحقوق الإنسان. (2007). *الآثار الإنسانية للحصار والإغلاق المفروض على قطاع غزة*، تقرير منشور بتاريخ 1 أكتوبر 2005، على الموقع الإلكتروني للمركز، [www.mezan.org](http://www.mezan.org).
- نصيرات، فريد والخطيب، صالح. (2005). التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، *دورية دراسات العلوم الإدارية*، المجلد (32)، العدد 2.
- المراجع باللغة الإنجليزية

- Ansoff, H.I. & McDonnell, E. (1990). *"Implementing Strategic Planning Management"* New York, Prentice-Hall Inc
- Anthony, R. (1965). *"Planning and Control System"* John Wiley Boston.
- Berry, M. (1998). Strategic Planning In Small High Tech Companies, *Long Range Planning*, Vol.31, No.3, pp.455 – 466
- Daft, R. N. (2002). *"Organizational Behavior"* Dryden Press Sandiego, Harcourt College Publishers, U.S.A.
- Dutta, G. & others. (2007). An Optimization -Based Decision Support System for

- Strategic Planning In a process Industry: The Case Of Pharmaceutical Company In India, *International Journal Of Production Economics*, Vol.106, pp 92-103.
- El-Mobayed, M. (2006). "The Relationship Between Strategic Planning And Growth In Small Industrial Businesses In Palestine" MBA Dissertation, Islamic University – Gaza.
- Getomer, J. (2002). "Celebrate The Next 10Years By Taking Action" *Central New York Business Journal*, April, pp.40-54.
- Heizer, J. & Render, B. (2001). *"Operation Management"* 6<sup>Th</sup> Edition, Prentice Hall, Inc.
- Higgins, J. M. & Vinze, J. W. (1993). *"Strategic Management: Text & Cases"* 4<sup>Th</sup> Edition, Dryden Press.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1997). *"Strategic Management"* 6<sup>Th</sup> Edition, An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.
- Jay, W. (2003). The Role of Marketing Capability in Innovation, Based Competitive Strategy, *Journal of strategic Marketing*, Vol. 11, pp.15-35.
- Johnson, G. and Scholes, K. (2002). *"Exploring Corporate Strategy"* 6<sup>Th</sup> Edition, Pearson Education Limited, U.S.A.
- Kuehl, C. & Lamping, P. (1990). *"Small Business Planning and Management"* Forth Worth, The Dryden Press, New York, London.
- Li, H. (2003). An Examination of Competitive Advantage in the Wenzhou (China) Footwear Industry, The University of Winsdor/ *Doctor of Phelosophy Thesis of Business Administration*
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). *"Strategic Management"* By Oxford University Press Inc.
- Slater, J. & Angel, I. (2000). The Impact And Implications Of Environmentally Linked Strategies On Competitive Advantage: A Study Of Malaysian Companies, *Journal Of Business Research*, Vol.47, pp.75-89.
- Steiner, G. (1969). *"Strategic Planning"* New York: McMillan Publishing Co.
- Steiner, G. and Miner, J. (1980). *"Management Policy and Strategy"*, 2<sup>nd</sup> Edition, Macmillan Pub.
- USAID. (2007). *Cluster Competitiveness Assessment: Eigh Industrial And Services Clusters In The West Bank And Gaza*
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2000). *"Strategic Management & Business Policy"* 7<sup>th</sup> Edition, Printice Hall International, Inc.
- Yair, A. (2000). "Search for The Unique: Can Firm Specific Advantages Be Evaluated", *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No.6, pp.25-45.