



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

"دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"

إعداد

سائد حسن يوسف شراب

إشراف

د. مروان سليم الأغا

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

د. نهاية عبد الهادي التلبناني

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية سابقاً

قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة الحكم والمناقشة على أطروحة الطالب/ سائد حسن يوسف شراب، المقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال وعنوانها:

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

والمكونة من السادة :

مشرفاً ورئيساً

د. نهاية عبد الهادي التلباني

مشرفاً

د. مروان سليم الأغا

مناقشاً داخلياً

د. خليل جعفر حجاج

مناقشاً خارجياً

د. يوسف عبد عطية بحر

وتمت المناقشة العلنية يوم الأحد بتاريخ 2011/01/09م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ سائد حسن يوسف شراب، درجة الماجستير في

إدارة الأعمال.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة والحكم :

د. نهاية عبد الهادي التلباني

د. مروان سليم الأغا

د. خليل جعفر حجاج

د. يوسف عبد عطية بحر

.....
.....
.....
.....
.....

الاستهلال

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(بِرَفْعِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ وَالتَّوْحِیْدِ الْعَلِیْمِ)

وَرَجَاءِ اللّٰهِ بِمَا فَعَلُوا خَبِيرٍ)

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سورة المجادلة

آیة " 11 "

الإهداء

إلى

الذين وهبوني الحب والحنان، وزرعوا في نفسي كل معاني الوفاء،
وأورثوني كل دوافع التضحية والعطاء،
من تنحني لهم هامتي إجلالاً وإكباراً،
أحب الناس إلى قلبي،،
والدي ووالدتي.

إلى

سندي وعزوتي،، إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى

رمز الإخلاص والعطاء،، زوجتي وشريكة حياتي.

إلى

بسمة الحاضر وأمل المستقبل،، أبنائي أحبائي
حسن وحسين وهيفاء.

إلى

من يفرحون لفرحي ويسرهم نجاحي....

إليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة.

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد والشكر كله، إليك يرجع الأمر كله علانيته وسره، أنت ربنا ومولانا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير، وصل اللهم وسلم وبارك على النور الذي بعث بالحق هادياً ومبشراً وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً.

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة بهذه الصورة، ولم يكن كذلك لولا من أكرموني بفضل علمهم وسعة معرفتهم، لذا فإنني أسجل وقفة شكر وتقدير إلى الدكتورة نهاية عبد الهادي التلباني على جهودها الرائعة وإرشاداتها المستتيرة بعد أن منحتني الشرف بقبول الإشراف على هذه الدراسة، فلها مني كل معاني الاحترام والتقدير،

كما وأتقدم بعميق الشكر والامتنان للدكتور مروان سليم الأغا والذي ساهم بشكل فاعل في إخراج هذه الدراسة إلى النور من خلال إشرافه وتوجيهاته وإرشاداته النيرة التي كان لها أبلغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة فله مني كل الثناء والتقدير،

كما وأتقدم بخالص الشكر للدكتور خليل جعفر حجاج على تشريفه لي كمناقش داخلي والشكر موصول للدكتور الفاضل يوسف عبد عطية بحر والذي شرفني بقبول مناقشة الرسالة كمناقش خارجي.

كما وأتقدم بجزيل الشكر لجامعة الأزهر بغزة ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور عبد الخالق الفراء، وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي وجميع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

ولا يسعني إلا أن أشكر الأساتذة الكرام الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة القياس التي استخدمت لجمع البيانات وكذلك على ملاحظاتهم القيمة التي أثرت الدراسة.

وأتقدم بخالص الشكر وعظيم الإمتنان أيضاً للإخوة أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والذين كان لتعاونهم الدور الكبير في إنجاح هذه الدراسة والشكر موصول لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاح هذه الدراسة.

الباحث

سائد حسن شراب

المخلص

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.

وتم 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.

وأظهرت نتائج الدراسة أن شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال ممارسة المراحل الأساسية له وهي: التحليل الإستراتيجي للبيئة (تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية)، وتوفر عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرسالة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج)، كما وأظهرت النتائج أن هذه الشركات تعتمد على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية لها.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضا 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.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات مجتمع الدراسة حول كل من التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في هذه الشركات تعزى لمتغير عمر المدراء لصالح الذين أعمارهم 50 عاماً فما فوق، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير رأس المال المسجل لصالح الشركات التي رأس المال المسجل فيها بين (300 ألف \$ إلى أقل من 500 ألف \$).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات مجتمع الدراسة حول كل من التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في هذه الشركات تعزى للمتغيرات التنظيمية (العمر الزمني، عدد العاملين)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي في هذه الشركات تعزى للمتغيرات الشخصية للمدراء (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر.

فهرس الدراسة

أولاً / فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال.
ب	الإهداء.
ج	شكر وعرهان.
د	الملخص باللغة العربية.
هـ	فهرس المحتويات.
ط	قائمة الأشكال.
ي	قائمة الجداول.
7-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة.
3	الدراسة الإستطلاعية.
4	مشكلة الدراسة.
5	أهداف الدراسة.
6	أهمية الدراسة.
7	هيكل الدراسة.
46 - 8	الفصل الثاني: الإطار النظري
9	مقدمة.

الفصل الثاني - المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية	
10	مفهوم الإستراتيجية.
12	أبعاد مفهوم الإستراتيجية.
14	الإدارة الإستراتيجية.
16	المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية.
المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي	
19	مقدمة.
19	مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
20	التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
21	ملامح التخطيط الإستراتيجي.
21	أسباب الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي.
22	خصائص التخطيط الإستراتيجي.
23	أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي.
24	مراحل التخطيط الإستراتيجي.
المبحث الثالث: الميزة التنافسية	
29	مقدمة.
29	مفهوم الميزة التنافسية.
31	نماذج وعناصر الميزة التنافسية.
33	التعريف الإجرائي للميزة التنافسية.
34	خصائص الميزة التنافسية.
34	مصادر الميزة التنافسية.
35	مؤشرات الميزة التنافسية.

46 - 8	الفصل الثاني: الإطار النظري
المبحث الرابع: التوزيع الدوائي وشركات توزيع الأدوية	
37	مقدمة.
37	مفهوم التوزيع.
38	قنوات التوزيع "القنوات التسويقية".
38	تعريف قنوات التوزيع "القنوات التسويقية".
39	مكونات قنوات التوزيع الرئيسية للسلع الاستهلاكية.
41	التوزيع الدوائي والمنشآت التسويقية.
41	العلاقات بين قنوات التوزيع الدوائية.
43	شركات توزيع الأدوية "تاجر الأدوية بالجملة".
43	وظائف شركات توزيع الأدوية "تجار الدواء بالجملة".
46	تقسيمات شركات توزيع الأدوية "تجار الدواء بالجملة".
65-47	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
48	مقدمة.
48	دراسات المحور الأول التخطيط الإستراتيجي.
52	خلاصة دراسات المحور الأول.
53	دراسات المحور الثاني الميزة التنافسية.
58	خلاصة دراسات المحور الثاني.
59	دراسات المحور الثالث التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية معاً.
60	خلاصة دراسات المحور الثالث.
61	خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة.
64	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
65	الربط بين محاور الدراسة والدراسات السابقة.

79-66	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
67	مقدمة.
67	متغيرات الدراسة.
68	نموذج الدراسة.
69	فرضيات الدراسة.
70	مجتمع وعينة الدراسة.
70	منهجية الدراسة.
71	أداة القياس المعتمدة في الدراسة "الإستبانة".
72	الاعتبارات الأخلاقية.
73	إختبار التوزيع الطبيعي.
73	الأدوات الإحصائية المستخدمة.
74	تحليل صدق وثبات الإستبانة.
136-80	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
81	مقدمة.
81	الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
82	الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات التنظيمية.
84	تحليل مكونات أداة الدراسة "واقع متغيرات الدراسة" ومناقشة النتائج.
102	إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.
144-137	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
138	مقدمة.
138	النتائج.
142	التوصيات.
144	اتجاهات البحث المستقبلية.

154-145	المراجع	
146	المراجع باللغة العربية.	
151	المراجع باللغة الإنجليزية.	
164-152	الملاحق	
	رقم الملحق	عنوان الملحق
156	(1)	أسماء الشركات التي أجريت عليها الدراسة.
157	(2)	كتاب تسهيل مهمة الباحث.
158	(3)	الاستئذان الخطي لتعبئة الإستبانة.
159	(4)	أسماء محكمي الإستبانة.
160	(5)	الإستبانة.
165	Abstract	

ثانياً قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	نموذج الإدارة الإستراتيجية.	(1)
32	عناصر الميزة التنافسية وأبعادها.	(2)
34	التعريف الإجرائي للميزة التنافسية.	(3)
41	التبادل المعقد في توزيع الأدوية.	(4)
68	نموذج الدراسة.	(5)

ثالثاً/ قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	عناصر تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الكتاب.	(1)
65	الربط بين محاور الدراسة والدراسات السابقة.	(2)
70	مجتمع الدراسة حسب المحافظات.	(3)
73	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.	(4)
75	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.	(5)
76	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.	(6)
78	نتائج طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة.	(7)
79	نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.	(8)
81	الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).	(9)
83	الوصف الإحصائي للخصائص التنظيمية (العمر الزمني للشركة، عدد العاملين، رأس المال المسجل\$).	(10)
85	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الأول "تحليل البيئة الداخلية".	(11)
86	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الأول "تحليل البيئة الخارجية".	(12)
87	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لجميع فقرات المحور الأول "التحليل الإستراتيجي للبيئة".	(13)
89	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الثاني "وجود رسالة".	(14)
91	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الثاني "وجود أهداف رئيسة".	(15)
93	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثاني "وجود خطط وسياسات وبرامج".	(16)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
94	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لجميع فقرات المحور الثاني "عناصر التخطيط الإستراتيجي".	(17)
95	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لجميع فقرات ممارسة التخطيط الإستراتيجي.	(18)
97	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الفرعي الأول من المحور الثالث "التمايز".	(19)
98	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الثالث "الإبداع".	(20)
100	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية لفقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثالث "التكلفة الأقل".	(21)
101	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (Sig.) لجميع فقرات المحور الثالث "الميزة التنافسية".	(22)
103	نتائج معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وعناصر الميزة التنافسية.	(23)
107	نتائج إختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي وعلاقته الميزة التنافسية.	(24)
112	نتائج معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي وعناصر الميزة التنافسية.	(25)
113	نتائج إختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بعناصر التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية.	(26)
114	نتائج معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعناصر الميزة التنافسية.	(27)
115	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية.	(28)
117	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير العمر حول التخطيط الإستراتيجي.	(29)
118	المتوسط الحسابي لإستجابات مجتمع الدراسة لمتغير العمر حول التخطيط الإستراتيجي.	(30)
120	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي حول التخطيط الإستراتيجي.	(31)
121	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة حول التخطيط الإستراتيجي.	(32)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
122	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير العمر حول الميزة التنافسية.	(33)
123	المتوسط الحسابي لإستجابات مجتمع الدراسة لمتغير العمر حول الميزة التنافسية.	(34)
124	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي حول الميزة التنافسية.	(35)
125	المتوسط الحسابي لإستجابات مجتمع الدراسة لمتغير المؤهل العلمي حول الميزة التنافسية.	(36)
126	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة حول الميزة التنافسية.	(37)
127	المتوسط الحسابي لإستجابات مجتمع الدراسة لمتغير سنوات الخبرة حول الميزة التنافسية.	(38)
128	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير العمر الزمني للشركة حول التخطيط الإستراتيجي.	(39)
130	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير عدد العاملين في الشركة حول التخطيط الإستراتيجي.	(40)
131	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير رأس المال المسجل حول التخطيط الإستراتيجي.	(41)
132	المتوسط الحسابي لإستجابات مجتمع الدراسة لمتغير رأس المال المسجل حول التخطيط الإستراتيجي.	(42)
133	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير العمر الزمني للشركة حول الميزة التنافسية.	(43)
134	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير عدد العاملين في الشركة حول الميزة التنافسية.	(44)
135	نتائج إختبار تحليل التباين لمتغير رأس المال المسجل حول الميزة التنافسية.	(45)
136	المتوسط الحسابي لإستجابات مجتمع الدراسة لمتغير رأس المال المسجل حول الميزة التنافسية.	(46)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

◆ مقدمة الدراسة.

◆ الدراسة الإستطلاعية.

◆ مشكلة الدراسة.

◆ أهداف الدراسة.

◆ أهمية الدراسة.

◆ هيكل الدراسة.

مقدمة الدراسة:

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، المرسي، 2006: 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 جوهريا، والأخطاء الإستراتيجية التي ترتكبها المنظمات تعد خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين إلى أخذ الإدارة الإستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنظماتهم في بيئة سريعة التغيير والمساعدة في خلق مستقبل أفضل (جرار، 2004: 88). وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهداف رئيسة لأي منظمة فان وجود إدارة تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي وتمارسه بوعي سيكون ضمانا أكيدة في إيجاد صيغ التكيف الفعالة مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف هذه المنظمات في مجالات البقاء والنمو (النجار، 2001: 3).

لذلك أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود إدارة إستراتيجية في منظمات الأعمال، وخصوصا تلك المنظمات الموجودة في الدول النامية - والتي تعتبر المستهلك الرئيس لسلع المنظمات العالمية- لكي تعمل على دراسة السوق والوضع التنافسي وتضع الأهداف الإستراتيجية وتمارس التخطيط الإستراتيجي (عثمان، 2003: 1).

وتعتبر الأدوية من السلع الاستهلاكية الأساسية والضرورية لحياة البشر ولا يمكن لأي مجتمع الاستغناء عنها، ونظرا لخصوصية صناعة الأدوية التي تتطلب مجهودات كبيرة وإمكانات 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 فان توفير الأدوية للمحتاجين لها في جميع أنحاء العالم ووصولها

لهم يتطلب تعاون بين الدول من خلال وجود شركات مسوقة تقوم بشراء هذه الأدوية من 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، وهذا يتطلب رؤية مستقبلية واضحة المعالم يوفرها وجود نظام للمعلومات الإستراتيجية الذي يتم من خلاله توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وذلك لصياغة الإستراتيجيات الممكنة واختيار الإستراتيجية الأفضل ووضع السياسات والبرامج اللازمة لتطبيقها بما يتلاءم مع الأهداف والغايات الموضوعية مسبقا وهذا ما يدعى التخطيط الإستراتيجي والذي يشكل أهم خطوة من خطوات الإدارة الإستراتيجية (مصري، 2006: أ).

الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لاستكمال بيانات الدراسة النظرية وذلك للإلمام بجميع جوانب المشكلة وتحديد أبعادها المختلفة، ولمساعدة الباحث في بناء فرضيات الدراسة بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينته، وأساليب جمع البيانات ومصادر الحصول عليها.

وقد تم إجراء هذه الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية مع بعض مدراء شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة بالإضافة إلى المحادثات الهاتفية مع البعض الآخر.

وقد لاحظ الباحث وجود اهتمام من مدراء الشركات بتحقيق الميزة التنافسية لشركاتهم بالإضافة إلى اهتمامهم بموضوع التخطيط الإستراتيجي وممارسته، وأيضاً لاحظ الباحث أن التخطيط الإستراتيجي يمارس في هذه الشركات بشكل متفاوت فالبعض يهتم بصياغة خطط إستراتيجية مكتوبة والبعض الآخر يعتبر أن التخطيط الإستراتيجي حاضر في ذهن المدير والبعض الآخر أجاب بأن التخطيط الإستراتيجي لا يُمارس في شركاتهم ولكن لديهم اهتمام بتحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات للوصول إلى الوضع الأفضل دائماً وفي سعيها لتحقيق ميزة تنافسية فإنها تسلك مسارات متعددة، وهذا يتطلب منها امتلاك قدرة عالية في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وحصر ما يمكن أن يشكل مزايا إستراتيجية من نقاط قوتها سواء تعلق الأمر بالموارد التي تمتلكها المنظمة، أو المهارات التي اكتسبتها من خلال مزاولتها لنشاط أعمالها، أو الإمكانيات الفنية والإدارية التي تمتلكها وترجمتها إلى عوامل تفوق تنافسية تمكن المنظمة من الوصول إلى الوضع الأفضل المرغوب فيه (الروسان، 2000: 70).

وتعمل شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة في بيئات متشابكة تتسم بالتغيير المستمر الذي يحد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية لها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في عملها في ظل الوضع القائم من إغلاقات 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. ولأن التخطيط الإستراتيجي حسب نصيرات والخطيب (2005: 415) يعتبر أحد المكونات الرئيسية لنجاح الشركات الدوائية.

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

ومن خلال خبرة الباحث وإطلاعه على عمل شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة لاحظ وجود 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، 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؟

أهداف الدراسة:

تتضمن أهداف الدراسة ما يلي:

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: 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 رئيسية، وجود خطط وسياسات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

5- الكشف عن الفروق في درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية للمدراء (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

6- الكشف عن الفروق في درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية تبعاً لبعض المتغيرات التنظيمية (العمر الزمني للشركة، عدد العاملين، رأس المال المسجل) لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية الدراسة في كونها تعد من أولى الدراسات التي تناولت شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة على حد علم الباحث، مما أثار الباحث بضرورة إجراء هذه الدراسة في هذا القطاع من الشركات لضمان إستمراريتها وتطويرها خصوصاً وأن الدراسات المحلية السابقة تناولت في موضوعاتها شركات إنتاج الأدوية الفلسطينية.

2- تكمن أهمية الدراسة في كونها تعد من أولى الدراسات التي تناولت الربط بين موضوعين حيويين وهامين، هما التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في البيئة الإدارية الفلسطينية على حد علم الباحث وتتناول الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي من خلال الاستعداد بأسلوب علمي لمواجهة متطلبات وتحديات المستقبل وما يحمله من مشكلات متعددة ومتشابكة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، وبقاء هذه الشركات ورفع مستوى كفاءة أداءها للوفاء بمتطلبات أفراد المجتمع، كما وأن تناول موضوع التخطيط الإستراتيجي في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة يمثل العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية، وهي إحدى التوجهات الحديثة في مجال إدارة الشركات.

3- تكمن أهمية الدراسة في الفائدة التي تعود على المجتمع من خلال تركيزها على الميزة التنافسية التي تساهم في بقاء وتطور شركات توزيع الأدوية التي تلعب دوراً بالغ الأهمية في حماية وتعزيز الصحة العامة للمجتمع الفلسطيني من خلال مساهمتها في توفير كافة الأدوية الضرورية واللازمة له.

4- توفر الدراسة الحالية قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال وهذا يعني تطوير هذا المجال في المستقبل.

5- وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث في كونها تتوافق مع تطلعاته المهنية.

هيكل الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على ستة فصول تمثل هيكل الدراسة وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول: مقدمة الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، هيكل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة ويتناول: مفهوم الإستراتيجية وأبعادها، ومفهوم الإدارة الإستراتيجية ومراحلها ومكوناتها الأساسية، ومفهوم التخطيط الإستراتيجي وملامحه وأسباب الاهتمام به وخصائصه وأهميته ومراحله، كما يتناول هذا الفصل مفهوم الميزة التنافسية وعناصرها وخصائصها ومصادرها ومؤثراتها، بالإضافة إلى مفهوم التوزيع والتوزيع الدوائي وقنوات التوزيع والعلاقات ما بين قنوات التوزيع الدوائية ومقدمة عن شركات توزيع الأدوية ووظائفها وتقسيماتها.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة ويستعرض دراسات تناولت التخطيط الإستراتيجي، وأخرى الميزة التنافسية، ودراسات تطرقت للتخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية معاً.

الفصل الرابع: منهجية البحث وأسلوبه ويتناول: متغيرات ونموذج الدراسة، وفرضيات الدراسة، مجتمع الدراسة، منهجية الدراسة، أداة الدراسة، معايير قياس الإستبانة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، صدق وثبات الإستبانة.

الفصل الخامس: ويتناول: تحليل البيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

الفصل السادس: ويتناول: نتائج الدراسة، وتوصياتها، بالإضافة إلى اتجاهات البحث المستقبلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- ◆ مقدمة.
- ◆ المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.
- ◆ المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي.
- ◆ المبحث الثالث: الميزة التنافسية.
- ◆ المبحث الرابع: التوزيع الدوائي وشركات توزيع الأدوية.

مقدمة:

إن التغيير السريع والتطور الحاصل في شتى مناحي الحياة يفرض على منظمات الأعمال أن تواكب هذا التغيير والتطور من خلال الاهتمام بالمستجدات العلمية والعملية في أساليب الإدارة الحديثة، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من المواضيع الحديثة التي يجب على منظمات الأعمال الاهتمام بها وبمراحلها ولا سيما مرحلة التخطيط الإستراتيجي، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وخصوصاً في ظل الظروف التنافسية التي يشهدها عصرنا الحالي، وتعتبر الميزة التنافسية للمنظمات في العصر الحالي الشغل الشاغل لإدارة هذه المنظمات التي تسعى بشتى الوسائل للوصول إليها وتحقيقها، وتناول الباحث في هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بمفاهيم كل من الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي بالإضافة للميزة التنافسية الأمر الذي ساعده في تكوين وبناء صورة واضحة عن موضوع الدراسة، وكذلك تم تقديم نبذة عن التوزيع الدوائي وشركات توزيع الأدوية وأنواعها وتقسيماتها.

المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

اشتقت كلمة الإستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategos وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال The art of Generalship وكانت مرتبطة بالمهام العسكرية وقد عرفت الإستراتيجية بأنها "علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها" (الدوري، 2005: 24).

أن لفظ الإستراتيجية strategy استخدم قديماً في الحضارة الإغريقية، حيث كان لفظ إستراتيجوس Strategos يشير إلى دور أو وظيفة القائد العام للجيش، أما في عهد الإغريق فقد كان مفهوم الإستراتيجية يعني المهارة الإدارية من إدارة وقيادة وخطابة، وهذا أيضاً أخذ المنحى العسكري، أما في عهد الإسكندر الأكبر فإن الإستراتيجية كانت تشير إلى مهارة توظيف القوى للتغلب على المعارضة لخلق نظام موحد، ومع مرور الوقت أخذ القادة العسكريون ورجالات الدول بدراسة وتنظيم المفاهيم الإستراتيجية المهمة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مبادئ إستراتيجية مترابطة قامت المؤسسات الحديثة بتكييفها وتعديلها بحيث أنها لم تعد مقتصرة على المجالات العسكرية فقط (الخطيب، 2003: 10)، وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين بل وامتدت إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة... إلخ، وفي حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية. (الدوري، 2005: 25).

مفهوم الإستراتيجية:

إن المفاهيم الحالية المتعارف عليها لمصطلح الإستراتيجية لا تعتبر جديدة، بل جاءت اثر تطور هذا المفهوم عبر فترات زمنية طويلة، مع تباين معاني واستخدامات هذا المصطلح، وتعدد اتجاهات وأفكار الباحثين في تناول هذا المفهوم، فالإستراتيجية كحقل دراسة تعتبر حديثة العهد، حيث أن مفهومها سريع التطور، ويعتبر ذلك سبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والمهتمين حولها، إلا أن حالات الاختلاف هذه لا تكون سلبية دائما بل قد تكون إيجابية لأنها تحفز الباحثين للتعمق في دراسة الإستراتيجية، وعلى الرغم من الاختلافات بين العديد من الكتاب حول الإستراتيجية إلا أننا نجد أن أغلبهم يتفقون على مضمونها (بني حمدان وإدريس، 2009 : 166).

ففي بداية الستينيات من القرن الماضي عرف (Chandler 1962:13) الإستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف" وعرفها (Drucker 1974:74) على أنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

أما الباحثان (Steiner and Miner 1980:15) فعبرا عن الإستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين، وأنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال، وقد أشار إلى عدم وجود إجماع واسع وكبير حول معنى الإستراتيجية في مجال الأعمال لذلك أشار إلى مجموعة من التعاريف لمفهوم الإستراتيجية منها:

- الإستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة.
- الإستراتيجية تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.
- الإستراتيجية تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة والضرورية لتحقيق هذه التوجهات.
- الإستراتيجية المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل.
- الإستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك.

ويرى (Andrews 1980:167-168) المتخصص بالإستراتيجية أن إستراتيجية المنظمة تمثل نمط القرارات التي تحدد وتكشف عن أهداف المنظمة وأغراضها الأساسية، ويولد السياسات والخطط لتحقيق تلك الأهداف ويعرف مدى الأعمال التي يتعين على المنظمة مواكبتها ونوع التنظيم

الاقتصادي والإنساني الذي تنوي أن تصبح فيه وطبيعة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي تقديمها لمساهميها والعاملين فيها وعملائها.

وقد توصل (Mintzberg 1987:11-12) إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية من خلال تضمينه أراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يعرف بـ (Five P's for Strategy) وهي:

1- الإستراتيجية عبارة عن خطة Plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف.

2- الإستراتيجية هي مناورة Ploy القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

3- الإستراتيجية هي نموذج Pattern متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.

4- الإستراتيجية هي مركز Position أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

5- الإستراتيجية هي منظور Perspective يعطى القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة.

وقد عرف (Glueck & Jauch 1988:11) الإستراتيجية بأنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.

وعرف غراب (7:1995) الإستراتيجية بأنها خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.

أما (Porter 1996:62) وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية فعرف الإستراتيجية بأنها "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون". ويؤكد (Porter 1996:62) أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، كما يؤكد بأن الإستراتيجية هي إيجاد الموائمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وفي حال عدم وجود موائمة فليس هناك إستراتيجية متميزة لأن نجاح الإستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها، وأن الموائمة الإستراتيجية ضرورية ليس فقط لتحقيق الميزة التنافسية، ولكن لديمومة المنظمة أيضاً.

أما (Mintzberg & Quinn 1996:3) فقد عرف الإستراتيجية على أنها النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها أهداف وسياسات ونشاطات المنظمة بشكل متكامل، فالإستراتيجية المصاغة جيداً

تساعد على تنظيم وتوزيع موارد المنظمة بطريقة جيدة استناداً إلى قدراتها ومميزاتها، ونواحي القصور والضعف فيها، كما تساعد على رفع جاهزية المنظمة للتغيرات في البيئة المحيطة بها وتحركات المنافسين.

وعرف السالم (2000، أ: 77) الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف وأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

ويرى ياسين (2010: 27) أن الإستراتيجية هي تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط، وهي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ونسنتج من التعاريف سالفة الذكر أن بعض التعاريف قد أكدت على النموذج أو صيغة التخطيط، حيث وصفت الإستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة، ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط في حين أكدت بعض التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وأكدت تعاريف أخرى على أنها عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة المختلفة عما يؤديه المنافسون بالإضافة إلى أنها عملية الموائمة بين أنشطة المنظمة والبيئة المحيطة بها، وأنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج، وأنها تتعلق بكل ما يقوم به المدراء لمواجهة التحركات الفعلية والمتوقعة من جانب المنافسين.

وعليه فإن الباحث يستطيع أن يعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات التي تتخذ وفقاً للمواقف التي تملئها العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة للوصول إلى وضع منفرد للمنظمة من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة المختلفة عما يؤديه المنافسون.

أبعاد مفهوم الإستراتيجية:

يعد مفهوم الإستراتيجية إطاراً ذا أبعاد شمولية حيث يؤثر على نجاح المنظمات وتطورها، وقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لتوضيح مضامينها، وقد أوضحها Feurer & Chaharbaghi (1995:12) بالآتي:

- المجال Scope يعنى تحديد الأنشطة والموارد التكنولوجية، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.

- العمليات Process وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.

- الطرق Methods وهي الأساليب والوسائل التي تتضمن أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية والتفكير النظامي والمنهجي.

- المالكون Ownership وهم الذين تقع على عاتقهم تحديد الجهة المسؤولة عن وضع الإستراتيجية.

- المدى الزمني Time Frame والذي يوضح المدى الذي سوف تغطيه الإستراتيجية.

- الفلسفة الفكرية Philosophy أي هل الإستراتيجية تقوم على الأساس الفكري وفلسفة المديرين أم يتم صياغتها وفق نموذج محدد.

- المحتوى Content وهو يحدد محتوى الإستراتيجية والخيارات القائمة عليها مثل التنوع أو التركيز على نشاط معين أو نموذج بطرق متعددة أو مختارة.

- التنفيذ Implementation هل أداة تنفيذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها تتم من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معاً.

ويرى مذكور (2000: 26) أن مفهوم الإستراتيجية يساعد في الوقوف على محتواها ومعرفة جوهرها، ولعل استعراض المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، يلقي الضوء على هذا المفهوم الذي يشكل تطوراً في الفكر الإداري الحديث، والذي أوضح أن هناك أبعاداً عديدة ووجهات نظر متباينة نحو تحديد "مفهوم الإستراتيجية" الأمر الذي يثري هذا المفهوم ويجعل له أبعاداً عديدة تمكن من وضع تعريف شامل يضمن تحقيق الهدف أو الغرض المطلوب، ومحققاً لعملية حتمية التغيير في المنشآت التي تتسم بالتفاعل مع بيئة محيطية متغيرة.

وعليه فإننا نستطيع أن نحدد أبعاد مفهوم الإستراتيجية في الآتي:

- 1- تمثل الإستراتيجية أشكالاً وأنماطاً من القرارات المترابطة والموحدة والمتكاملة.
- 2- تعتبر الإستراتيجية وسيلة لتحديد الأغراض التنظيمية والتي تتحدد وفقاً لأهداف المنظمة في الأجل الطويل وكذلك البرامج التنفيذية بها وأولوياتها في تخصيص الموارد.
- 3- تعتبر الإستراتيجية محدد جوهرى للمركز التنافسي للمنظمة.

الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الجانب التطبيقي لمفهوم الإستراتيجية، وتعتبر من المفاهيم المتقدمة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال، ولم يتفق علماء الإدارة حول تعريف محدد لمفهوم الإدارة الإستراتيجية فقد عرفها (David 1987:4) بأنها "صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"، ويرى الباحث أن هذا التعريف يتضمن مراحل ثلاث وهي: الصياغة، والتطبيق، والتقويم لكافة الأنشطة والأعمال التي من شأنها أن تضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ، ويتفق هذا التعريف مع الكثير من التعاريف التي أوردها العديد من الكتاب في هذا المجال مثل (Glueck 1980:6) والذي عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة"، وكذلك عرف خليل (1995: 40) الإدارة الإستراتيجية بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة"، وقد اتفق معهم أيضاً الحملاوي وآخرون (1991: 11) في تعريفهم للإدارة الإستراتيجية بأنها عملية "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المنظمة ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ".

وعرفها أبو قحف (1997: 20) بأنها "عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية"، وهنا نجد أن هذا التعريف قد أوضح أن الإدارة الإستراتيجية عملية تقوم بها الإدارة العليا وتهتم بتحديد التوجهات طويلة الأجل وتتضمن التصميم والتنفيذ المناسب بالإضافة إلى التقييم المستمر للإستراتيجية. وهو ما يتفق مع عوض (2001: 6) الذي عرفها بأنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل" حيث أن هذه العملية تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

وعرفها (David 1999:5) أنها "الفن والعلم في تكوين وتطبيق وتقييم القرارات التي تتخذ عبر الوظائف المختلفة والتي تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها"، ونرى هنا أن وصف الإدارة الإستراتيجية بأنها فن يشير إلى ما تتضمنه هذه العملية من إبداع ووصفها بأنها علم يشير إلى أنها مبنية على التحليل العقلاني والعلمي في اتخاذ القرارات في كافة وظائف المنظمة وهذا ما يتفق مع العارف (2001: 6) والتي عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

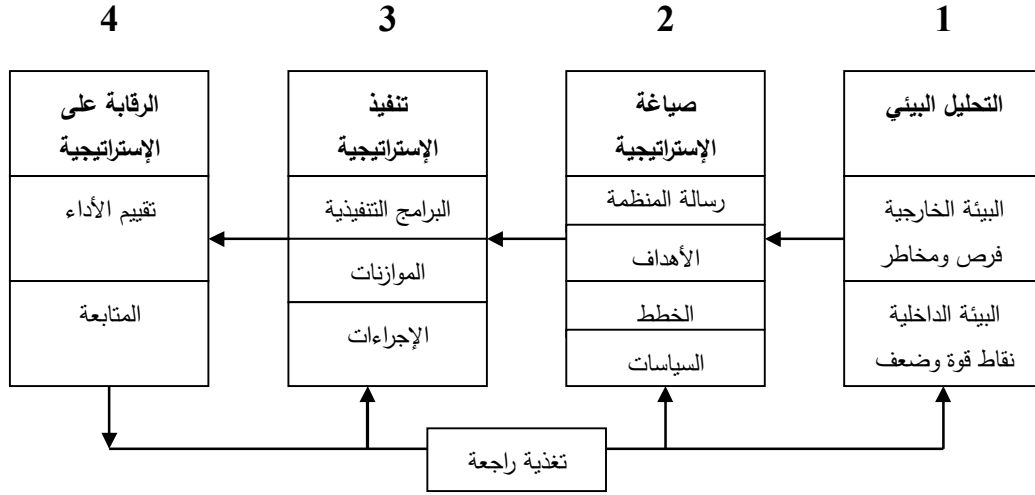
أما الفرا (2005: 5) فقد عرفها بأنها "عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة".

ويتطرق هذا التعريف إلى الإدارة الإستراتيجية على أساس أنها عملية مستمرة تشمل كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة حتى تتمكن من التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها والتأقلم معها.

كذلك عرفها المغربي (1999: 33) بأنها "تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها"، ويمكن القول أن هذا التعريف جاء ليكمل النقص في التعريفات السابقة حيث أنه أجمل كافة العناصر الأساسية من وجود رؤية ورسالة وغايات وأهداف واضحة للمنظمة، كما أنه لم يهمل أهمية التحليل البيئي الذي يساهم في تحديد الفرص والمخاطر من ناحية ونقاط القوة ونقاط الضعف من ناحية أخرى وأكد هذا التعريف على ضرورة دراسة إمكانيات المنظمة ومواردها عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الأثر البعيد إضافة إلى ضرورة المتابعة والتقييم خلال تنفيذ هذه القرارات، وهذا ما يتفق مع ياسين (2010: 19) والذي عرفها بأنها "عملية إبداعية، عقلانية التحليل، حدسية التصور الإنساني وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومناقسة ومخاطر أخرى مختلفة من أجل تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر" وقد أضاف ياسين (2010: 19) أن هذه العملية إبداعية وتعتمد إلى حد ما على الحدس الشخصي والتحليل العقلاني ومما لا شك فيه أن وصف المسؤولين أو ممارسي هذه الإدارة بالإبداع والقدرة على الابتكار وإنتاج الأفكار الخلاقة وتمتعهم بقوة الحدس والتوقع واستشراف المستقبل بطريقة مبنية على التحليل العقلاني والواقعي يرفع من مستوى هذه العملية سيما أن الأمر يتعلق بالمستقبل المجهول وبمواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

ومن خلال التعريفات التي أوردناها يرى الباحث أنه لا توجد فروق جوهرية بينها وجميعها تتمحور حول القرارات والتصرفات والسلوكيات التي تنتهجها الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنشأة، وبالنظر إلى تلك التعريفات نجد أن الإدارة الإستراتيجية هي بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي عملية ديناميكية متواصلة، تتضمن دراسة تحليلية للبيئة وتوقع للفرص والمخاطر التي يحملها المستقبل، ودراسة إمكانيات وموارد المنظمة، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، بهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية ذات أثر على المدى البعيد، وتمر بعدد من المراحل التي يجب المرور بها، وهذه المراحل تبدأ بمرحلة إجراء المسح أو الدراسة لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومرحلة صياغة الإستراتيجية التي يتم من خلالها تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الرئيسية، بالإضافة إلى وضع الخطط والسياسات، ومرحلة التنفيذ ويتم فيها وضع البرامج والموازنات والإجراءات، وأخيراً عملية التقييم والرقابة، وتعرف هذه المراحل باتفاق الكتاب ومنهم

القطامين (1996: 11)، و Whelen & Hunger (2000) بالنموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل رقم (1).



شكل رقم (1) نموذج الإدارة الإستراتيجية.

المصدر/ القطامين (1996: 11) بتصرف

وقد أوضح العديد من الكتاب أن الإدارة الإستراتيجية بشكل عام تمر بمرحلتين رئيسيتين وهما: مرحلة التخطيط الإستراتيجي، ومرحلة التنفيذ الإستراتيجي وأن كل من هاتين المرحلتين تمر بمجموعة من الخطوات حيث أن المرحلتين 1 و 2 تمثلان التخطيط الإستراتيجي، والمرحلتين 3 و 4 تمثلان التنفيذ الإستراتيجي.

المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية:

من خلال التعريفات التي أوردناها سابقا ووفقا للشكل رقم (1) نجد أن الإدارة الإستراتيجية تتعلق بمجموعة من المكونات الأساسية وهي:

أولاً/ التحليل البيئي:

وهو 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 مستقبل المنظمة (Wheelen & Hunger 2000:9) وبناءً عليه فإننا نلاحظ أن عملية المسح البيئي تقسم إلى جزئين هما:

1- تحليل البيئة الخارجية والذي يهتم برصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغييرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغييرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة

(عوض، 1999: 95). هذا وتساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد كل من الأهداف التي يجب تحقيقها، والنطاق والمجال المتاح أمام المنظمة.

2- تحليل البيئة الداخلية والذي يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالمقارنة مع المنافسين. (عوض، 1999: 135) ويعتبر مسح البيئة الداخلية للمنظمة خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، 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 ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة (المغربي، 1999: 131-132).

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة هي عملية مترابطة وليست منفصلة، حيث أن نتيجة التحليل يجب أن تؤدي إلى تحديد أهم نقاط القوة في المنظمة والتي تمكن المنظمة من استغلال أهم الفرص المتاحة أمامها وتعظيم الفائدة منها وكذلك تمكنها من مواجهة التهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أدائها، وكذلك فإننا نستطيع تحديد أهم نقاط الضعف التي قد تحول دون استغلال الفرص المتاحة أو قد تسبب في نشوء تهديدات خارجية.

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:

وهذه المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية وهي عبارة عن إعداد خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، وتحتوي هذه المرحلة على تعريف رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وأخيراً وضع النقاط الرئيسية لسياسة المنظمة (Wheelen & Hunger, 2000:10).

وعليه فإن عملية صياغة الإستراتيجية تتكون من أربع خطوات رئيسية تبدأ بتحديد رسالة المنظمة التي من خلالها يتم توضيح السبب أو الغرض من وجود المنظمة وخصائصها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والصورة التي ترغب المنظمة أن تكون عليها وتوضح مجال عمل المنظمة من حيث المنتجات التي تتعامل بها والأسواق التي تخدمها والعملاء التي ستلبي احتياجاتهم، ومن ثم تحديد الغايات وهي الأهداف الرئيسية طويلة الأجل التي ترغب المنظمة بتحقيقها والوصول إليها، ومن ثم وضع الخطط التشغيلية المرحلية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد السياسات التي تمثل التوجيهات العامة والمرشد لكل من المدراء والعاملين لتنفيذ الخطط الموضوعية بصورة متسقة للوصول للغايات، وذلك من خلال البرامج والموازنات اللازمة للتنفيذ.

ثالثاً / تنفيذ الإستراتيجية:

وهي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها موضع التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات اللازمة لذلك. (القطامين، 1996: 68)، ويرى المغربي (1999: 212) أن عملية تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية تتطلب العديد من المهام والأنشطة من أهمها ما يلي:

- تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها.
 - توزيع هذه المهام على الأفراد وتحديد مسؤولية كل فرد.
 - التنسيق بين المهام المختلفة.
 - تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.
 - تصميم برامج خاصة للسلوك والتصرفات بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات.
 - تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة منها معاً.
 - وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية.
- وهنا نشير إلى أن عمليات تطبيق الإستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية صياغتها، حيث أنه عند صياغة الإستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مستقبلية متوقعة قد تختلف هذه الأمور مع بدء عملية التطبيق في الواقع العملي، وهذا ما يستدعي وجود المرونة التي تسمح بتكييف الخطط مع أي مستجدات قد تحدث أثناء عملية التنفيذ، كما يستدعي وجود الالتزام الكامل لأفراد المنظمة من مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية لإنجاح عملية التنفيذ واتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل من عملية التنفيذ.

رابعاً / الرقابة على الإستراتيجية:

وهي عبارة عن عملية مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية وما يتبع ذلك من خطوات تصحيحية في الإستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجيات (عوض، 1999: 16-17).

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي

مقدمة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الذي ارتبط بمستقبل 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 قرية 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 وانسجام بين موارد المنظمة والإستراتيجيات المصاغة.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

عرف (Anthony (1965:25) 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 (Steiner (1969:34 بأنه "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف".

ويرى (Kuehl & Lamping (1990:232 أنه عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها طويلة الأمد، والكيفية التي ستقوم بها لتحقيق تلك الأهداف.

ويرى (Ansoff & McDonnell (1990:15 انه عملية تحليل ذهنية منطقية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في المنظمة، ومدى تكيف المنظمة معها.

ويرى (Hunger & Wheelen (1997:10 أن التخطيط الإستراتيجي هو تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، 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.

ويرى السالم (2000، ب: 17) أن التخطيط الإستراتيجي 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 عملية تحديد رسالة المنظمة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف، ووضع

وتطوير الإستراتيجيات، ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة، وترى العارف (2004: 8) أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل. "ويؤكد المفهوم الحديث أن التخطيط الإستراتيجي عملية اتخاذ القرارات التي تمكن من تقليص الفجوة بين ما ترغب المنظمة في تحقيقه وبين ما هو ممكن التحقيق بالفعل وذلك يجعل مغزى التخطيط هو اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار بين البدائل بالنسبة للأهداف والسياسات وغيرها من أجل تحقيق ما ترغب المنظمة في تحقيقه (وليس المتاح تحقيقه) على أفضل وجه، وهذا لن يتحقق إلا بالتحكم في الظروف البيئية التي يمكن التحكم فيها، والتكيف مع تلك الظروف التي لا يمكن التحكم فيها، وذلك لإتاحة أكبر قدر ممكن من الفرص أمام المنظمة لجعل المرغوب في تحقيقه ممكن التحقيق على الوجه المطلوب (عرفة وشلبي، بدون تاريخ نشر: 138).

وبعد الإطلاع على التعاريف الواردة يرى الباحث أنه يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية ذهنية بالدرجة الأولى ومستمرة لاتخاذ القرارات الخاصة بوضع أهداف المنظمة بعيدة المدى وصياغة، الإستراتيجيات الممكنة 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.

التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

يستخدم كثير من المدراء مصطلح التخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية على أنهما مصطلح واحد وهذا خطأ، فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن صياغة الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجيات واختيار أفضل إستراتيجية، وتطوير الخطط لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ أما الإدارة الإستراتيجية فهي أكثر شمولاً من التخطيط الإستراتيجي الذي هو أحد وظائفها، إضافة إلى التطبيق والتقييم، لأن الخطط في أي مستوى لن تكتمل بدون تقييم للتأكد من أن الإستراتيجيات المختارة قد تم تنفيذها بدقة، وحسب الأصول، وستحقق النتائج المرغوب فيها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى سيطرة إدارة المنظمة على الموارد، وقدرتها على التكيف مع التغيرات المختلفة بالبيئة الخارجية، لتعظيم الفوائد قدر الإمكان، ونزاهتها تركز على القرارات الإستراتيجية المطلوبة

(Digman, 1990:8)، ويؤكد حمامي والشيخ (1995: 125) أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر أحد الوظائف الأساسية للإدارة الإستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة.

ملامح التخطيط الإستراتيجي:

قد تبدو ملامح التخطيط الإستراتيجي غامضة في البداية ولكن عموماً يمكن القول أنه يتضمن سمات أوضحتها العارف (2004: 9) بالآتي:

- 1- هو نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها.
- 2- هو نظام لتحديد مسار الشركة في المستقبل البعيد، ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة، وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
- 3- هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز الشركة، وتحديد مجال أعمالها وأنشطتها مستقبلاً.
- 4- هو رد فعل مدروس لكل من نقاط القوة والضعف في أداء الشركة، وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل.
- 5- هو أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، بشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.
- 6- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في الشركة، سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء الشركة.

أسباب الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي:

أوضح ياسين (2010: 18-25) أن الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي يبرز من خلال التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ومن أهم التحديات الآتي:

- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.
 - زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
 - عدم الاستقرار في أوضاع السوق.
 - التغير التكنولوجي.
 - كونية الأعمال.
 - التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.
- ونتيجة لهذه التحديات لا بد أن تطرأ تعديلات مستمرة على خطط وسياسات المنظمات، وهذا يتطلب أن تتمتع الإدارة بالقدرة على التفكير الإستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بمتغيرات السوق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه في المستقبل، فالقرارات الإستراتيجية

في عالم اليوم لا تتخذ من قبل المنظمات الكبرى فقط، وإنما أصبحت تواجه أصغر منظمات الأعمال بسبب الترابط الوثيق في اقتصاديات العالم من جهة وعالمية السوق والمنافسة من جهة أخرى.

خصائص التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي يتصف بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي:

1- المرونة:

وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من إستراتيجية لأخرى عندما تتغير الظروف البيئية، (Hunger & Wheelen, 1997:8)، ويرى (Higgins & Vinze (1993:7) أن التغيرات البيئية قد تقود المنظمة إلى إعادة النظر في الأهداف السابقة، والعمل على تحديد أهداف مستقبلية جديدة، ويؤكد أيضاً على ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف الجديدة وتحقيقها.

2- الشمولية:

إن التخطيط الإستراتيجي نشاط يشمل المنظمة ككل، وليس جزءاً منها، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، وبخطوات متعارف عليها، ويتم من خلاله تحديد أعمال وأنشطة المنظمة ومجالات تميزها في المستقبل (ماهر، 1999: 24).

3- المستقبلية في اتخاذ القرار:

يقوم التخطيط الإستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل بدءاً من استقراء الحاضر والتنبؤ بالمستقبل مع ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها، وحسب النجار (2001: 25) فإن التخطيط الإستراتيجي يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ويرى (Higgins & Vinze (1993:7) أن التخطيط الإستراتيجي ينظر إلى الأحداث التي يمكن أن تحدث وتؤثر في المنظمة مستقبلاً، وهو تحديد منظم للفرص، والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، بالاعتماد على قاعدة بيانات حتى تصبح قرارات المنظمة أكثر فعالية.

4- عدم التأكد:

يبني التخطيط الإستراتيجي على عنصر عدم التأكد، حيث أن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض، وتحوي الكثير من الأخطار وحالات عدم التأكد، الأمر الذي يستلزم تعاون الجميع ومشاركتهم، لمواجهة المشاكل، والقيود المستقبلية، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، والفرص والتهديدات البيئية، وهو ما يتم من خلال التخطيط الإستراتيجي (Higgins & Vinze, 1993: 7).

5- العملية:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي

متخصص وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 6)، والتخطيط الإستراتيجي عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا، وتتصف بالاستمرارية، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وهذا يعني قيام المنظمة بإجراء التغيرات المناسبة عندما يكون ذلك ضرورياً، وهو عملية تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الإستراتيجيات، يتلوها تحديد السياسات وتطوير الخطط المستقبلية، للتأكد من التطبيق الذي يقود لتحقيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان (النجار، 2001: 25).

ويرى (Hunger & Wheelen (1997:10 أن التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة تسعى لتحديد الأهداف الرئيسية، والإستراتيجيات والسياسات وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الإستراتيجيات، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، وأغراضها الرئيسية.

6- الفلسفة:

التخطيط الإستراتيجي فلسفة وطريقة حياة أيضاً، وهو تفكير وتأمل في المستقبل، ولا بد للإدارة العليا، وكذلك كافة العاملين في جميع المستويات التنظيمية في المنظمة الاقتناع بفوائده، وأهميته، لأن نجاح المنظمة واستمرارها يتم من خلال اعتماد التخطيط الإستراتيجي كفلسفة ومنهاج تتبناه المنظمة (النجار، 2001: 25).

7- الهيكلية:

إن التخطيط الإستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة ولكنه يتضمن مراحل تخطيطية عديدة حتى يصل إلى شكله النهائي، ولذلك لا بد من ربط كل هذه المراحل ضمن هيكلية معينة حتى نصل إلى الشكل النهائي للتخطيط الإستراتيجي (السالم، 2000، ب: 6)، ويرى النجار (2001: 27) أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على مستوى الإدارة العليا والإدارات الوظيفية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المنظمة.

أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد الأساس في هذه الوظائف فعدم وجود خطة لدى الإدارة يعني أنها لن تستطيع ممارسة الوظائف الإدارية الأخرى، ومن خلال الإطلاع على ما كتب في موضوع التخطيط الإستراتيجي، نجد أن هناك أهمية كبيرة للتخطيط الإستراتيجي، حسب ما ورد عن الكثير من الكتاب والباحثين في هذا الموضوع، ونذكر بعض منها كما وردت في دراسات كل من أبو العلا (1996: 117)، غنيم (2001: 242)،

الخطيب (2003: 22)، العارف (2004: 11)، الأغا (2005: 65)، الدجني (2006: 43) في النقاط التالية:

- يعتبر التخطيط الإستراتيجي بمثابة المرشد حول ما الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.
- يعمل على تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل.
- يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة.
- يزود المنظمة بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات.
- يعمل على تقليل الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، ويساهم في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
- يساعد على توقع وقيادة التغيير لبعض القضايا الإستراتيجية.
- التخطيط الإستراتيجي يزيد وعي المدراء تجاه التهديدات والفرص المحيطة.
- ينظم تسلسل الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يحسن من قدرة المنظمة على توجيه وتنسيق وتكامل كافة الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- يقدم الأساس الموضوعي لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد وذلك من حيث التكلفة والعائد للبدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة.
- التخطيط الإستراتيجي عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- التخطيط الإستراتيجي له أهمية كبيرة في نجاح المنظمات.
- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التكيف معها.
- التخطيط الإستراتيجي يوضح صورة المنظمة أمام كافة أصحاب المصالح.
- يساهم التخطيط الإستراتيجي في جعل المنظمة مبتكرة ومبادرة لصنع الأحداث وليس متلقية لها.

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

من خلال التعريفات التي أوردناها نجد أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وصياغة إستراتيجيات كل من المنظمة ككل ووحدات الأعمال التابعة لها كما تشير إلى كل من رسالة، وأهداف المنظمة، والوسائل المستخدمة لبلوغها (من حيث السياسات والخطط)، ويمثل التخطيط الإستراتيجي الأداة التي يمكن من خلالها مواجهة التغيير الحاصل في البيئة المحيطة والتكيف معها وصولاً للبقاء والازدهار على المدى المستقبلي وعلى الرغم من تفاوت مراحل التخطيط الإستراتيجي من كاتب لآخر، لكن أغلبهم متفق على أنها تشمل الآتي:

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 والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات (Hunger & Wheelen, 1997: 53)، ويتفق معه في ذلك (Digman (1990: 94).

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 (2004: 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:

1- **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 للمنظمة، 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 تقاؤها من خلال نقاط القوة المتوفرة للمنظمة.

2- **تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:** البيئة الخارجية هي جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر في اتخاذ القرارات (Mintzberg & Quinn, 1988:23)، 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، حيث أن نتيجة التحليل يجب أن تؤدي إلى تحديد أهم نقاط القوة في المنظمة والتي تمكن المنظمة من استغلال أهم الفرص المتاحة أمامها وتعظيم الفائدة منها أو تمكن المنظمة من مواجهة

التحديات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أدائها، وكذلك تحديد أهم نقاط الضعف التي قد تحول دون استغلال الفرص المتاحة أو قد تتسبب في نشوء تهديدات خارجية.

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:

1- الرسالة:

تعرف رسالة المنظمة على أنها "الغرض الذي 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 المكونات لا بد أن تعبر عنها مثل: مجال العمل (الغرض الرئيس من إنشاء المنظمة)، الزبائن والأسواق الرئيسية، والنطاق الجغرافي المغطى، والمنتجات والخدمات الرئيسية، والتكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى الصورة المرغوبة للمؤسسة (العارف، 2004: 29)، ويرى (Hunger & Wheelen 1997:10) أن الرسالة هي غاية المنظمة وسبب وجودها وهي التي تخبرنا بالغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، وتوضح فلسفة المنظمة في تعاملها مع الآخرين حاضراً ومستقبلاً وتحدد بالكلمات ما هي الشركة الآن؟ وماذا تريد أن تكون؟ وعادة ما تعبر الرسالة وصفاً للمنتجات والخدمات، ويتفق معهم في هذا التعريف (David 1995:8)، ويرى Ireland & Hitt (1992:14) أنه من خلال رسالة المنظمة يتم توضيح السبب أو الغرض من وجود المنظمة وخصائصها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والصورة التي ترغب المنظمة أن تكون عليها وتوضح مجال عمل المنظمة من حيث المنتجات التي تعمل بها والأسواق التي تخدمها والعملاء التي ستلبي احتياجاتهم، ويرى عوض (1999: 48) أن المنظمة لكي تستفيد من الرسالة لا بد من عكسها على واقع ملموس يراه العملاء، والعاملين والموردين، وكل من استهدفتهم الرسالة، وتستطيع المنظمة بعد تطوير رسالتها من العمل على صياغة الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات المناسبة لها، ويتفق معه في ذلك السيد (1990: 44). ويرى النجار (2001: 28) أن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بصياغة رسالتها في شكل مكتوب بينما تفضل منظمات أخرى الاقتصار على الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة إلى تدوينها، ويرى المغربي (1999: 25) أن رسالة المنظمة هي توضيح للخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، وتوضح السبب أو الغرض من وجود المنظمة.

2- الأهداف الرئيسية 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.

3- الخطط والسياسات والبرامج:

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 الموضوعة، 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، 2004: 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".

ويعرفها (Wheelen & Hunger (2000:14 بأنها الخطوط العامة لعملية اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم منظمات الأعمال السياسات وذلك لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة ويقومون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها.

ويرى النجار (2001: 34) أنه لابد من وضع واختيار السياسات التي تضع القواعد الأساسية لتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف قطاعات المنظمة، فالسياسات هي التوجيهات العامة التي يتعين أن يتم داخلها اتخاذ القرارات الجوهرية التي تربط صياغة الإستراتيجية بتنفيذها. وتستخدم

المنظمة السياسات من أجل التأكد من أن العاملين لديها يأخذون قراراتهم وتصرفاتهم بشكل يعزز رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها.

ويرى (Hunger & Wheelen 1997:171) أن السياسات قد تبقى فترة طويلة حتى بعد تطبيق الخطة الإستراتيجية التي أدت إلى وضعها، وخير مثال على ذلك سياسة العميل دائماً على حق حيث أصبحت جزءاً من ثقافة الشركات التي تعتمد إستراتيجية الاهتمام بالعميل، كما يجب أن نلاحظ أن أي تغيير في الإستراتيجية يجب أن يتبعه تغيير في السياسات المتعلقة بها.

وتحتاج السياسات للأهداف والإستراتيجيات والبرامج ليتم تفسيرها وترجمتها على أرض الواقع، وهذه السياسات إما أن تكون مكتوبة أو شفوية معلنه أو سرية ثابتة أو متغيرة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمرجعيات الثقافية للقائمين عليها.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

مقدمة:

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، وحسب بعض الكتاب فإن عملية الإدارة الإستراتيجية أصبحت تعرف على أنها إدارة الميزة التنافسية؛ وتعتبر الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة في السوق التنافسي ولكي تكون المنظمة ناجحة ومتفوقة لا بد أن تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة لأن النجاح في المستقبل سوف يعتمد على قدرة المنظمات على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، لأن الميزة التنافسية مع مرور الزمن تصبح ضرورة تنافسية وليست ميزة إذا ما أرادت المنظمة البقاء والاستمرار.

مفهوم الميزة التنافسية:

وجد مختلف الباحثين والمختصين صعوبة في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فكل طرف عرفها حسب وجهة نظره، وتوجهه الاقتصادي لذلك فإنه لا يوجد مفهوم محدد للميزة التنافسية متفق عليه بين الكتاب والباحثين وذلك لكثرة العناصر المرتبطة بهذا المفهوم، فقد أوضح (Porter 1985:33) أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة فالمنظمة تقوم بالعديد من الأنشطة المنفصلة منها: تصميم المنتجات، تصنيعها، تسويقها، وإيصالها للمشتري...إلخ، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز والتفوق على المنظمات الأخرى في بعض الجوانب وبالتالي فإن اختيار الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جداً لتحليل مصادر الميزة التنافسية.

ويرى (Wright & Kroll & Parnell 1996:192) أن مصطلح الميزة التنافسية يشير إلى فكرة أن أجزاء ومنتجات محددة من الممكن أن تنتج بسعر أقل أو بجودة مرتفعة، وعرفها (Hao Ma 1999:259) على أنها التمييز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق، وعرفها الزعبي (1999: 61) بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمات ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً، نتيجة صعوبة محاكاتها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من سلع وخدمات للعملاء، وعرفها (Macmillan & Tampoe 2000:89) 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، 2003: 73).

ومن خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية وتعريفات بعض الكتاب يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتمثل بالآتي:

- 1- القدرة على التقدم عن الآخرين بالسعر بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية.
- 2- تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتوجه للزيائن بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، أو تقديم منتجات وخدمات بمنافع منفردة تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة.
- 3- القدرة على السيطرة والاستمرارية بنفس الموقع من السوق.
- 4- التمايز 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 التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.
- 5- قدرة أعلى من المنافسين في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات.

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).

جدول رقم (1)

عناصر تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الكتاب.

النموذج	التكلفة الأقل	التمايز	التركيز	الاعتمادية	المرونة	الإبداع	السعر	التحالقات	سعة الكلفة	القوى النسبية التنافسية
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

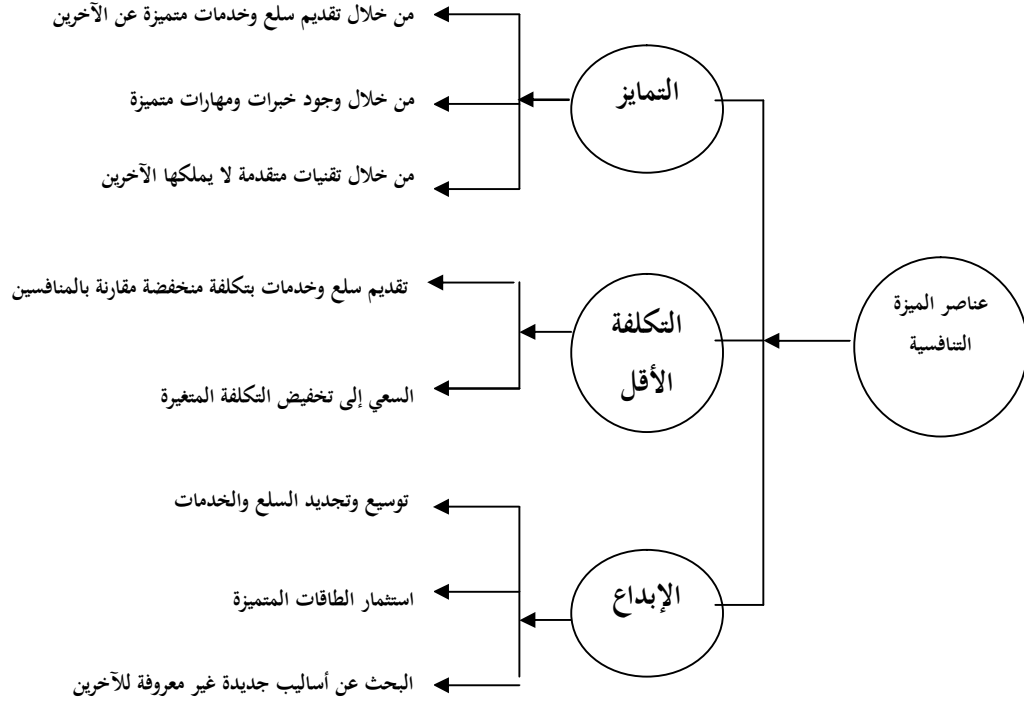
المصدر: السكارنة (2005: 76).

وتشير نتائج الجدول إلى أن العناصر الثلاثة التي حصلت على أعلى النسب هي:

1- التمايز (100%) 2- الإبداع (87.5%) 3- التكلفة الأقل (87.5%)

وبناء على نتائج الجدول (1) فإن العناصر الثلاثة سألفة الذكر ستكون هي المعتمدة كعناصر للميزة التنافسية في هذه الدراسة، وبناءاً على ذلك أيضاً تم وضع التعريف الإجرائي للميزة التنافسية.

ويمكن توضيح عناصر الميزة التنافسية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة وأبعادها من خلال الشكل رقم(2).



شكل رقم (2) عناصر الميزة التنافسية وأبعادها.

المصدر: السكارنة،(2005: 77) بتصرف.

أولاً / التمايز: تم تعريف التمايز بأنه فريد في النوع وبديع ورائع وجديد في شاكلته والسباق دائماً إلى الجديد في مجال العمل (السكارنة 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.

أبعاد التمايز: يمكن توضيح أبعاد التمايز من خلال الآتي:

أ- تقديم سلع وخدمات متميزة عن الآخرين.

ب- وجود خبرات ومهارات متميزة.

ج- وجود تقنيات متقدمة لا يملكها الآخرون.

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).

ويرى (Rami and Lau 1994:25) أن الإبداع على شكلين الأول: هو الإبداع الجذري ويتمثل في التوصل إلى شيء جديد يختلف كلياً عما سبقه ويحقق قفزة إستراتيجية كبيرة، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه محققاً دورة إبداعية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموماً. والشكل الآخر: هو الإبداع التحسيني (التدريجي) وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات القديمة، وأن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وتراكمها يحقق إبداعاً جذرياً.

أبعاد الإبداع: تتمثل أبعاد الإبداع في المنظمات من خلال الآتي:

أ- توسيع وتجديد السلع والخدمات.

ب- استثمار الطاقات المتميزة للعاملين.

ج- البحث عن أساليب جديدة غير معروفة للآخرين.

ثالثاً / التكلفة الأقل: وتعني قدرة المنظمة على تقليل تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها 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 مصادراً هاماً للتميز في انخفاض التكلفة (الدهدار، 2006: 97).

أبعاد التكلفة الأقل: تتمثل أبعاد التكلفة الأقل (حسب السكرانة، 2005: 77) من خلال الآتي:

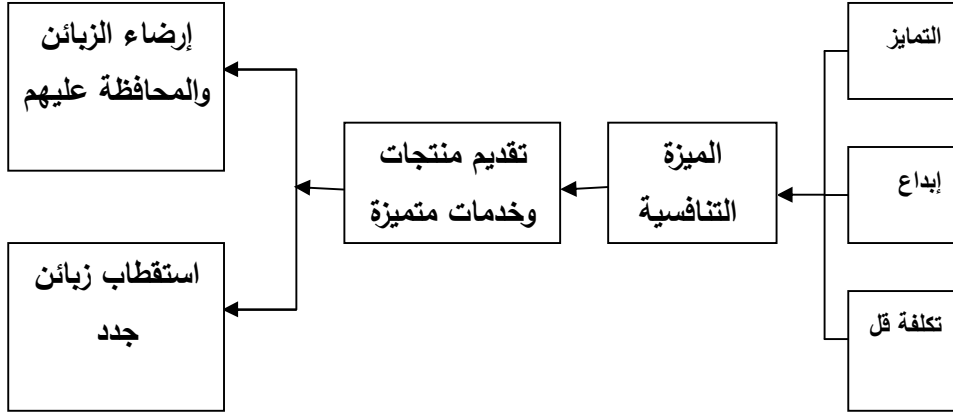
أ- تقديم سلع وخدمات بتكلفة منخفضة.

ب- تخفيض التكاليف المتغيرة والتسويقية والتشغيلية.

ج- دعم أنشطة البحث والتطوير.

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية:

"مجموعة الخصائص التي تتميز بها شركة توزيع الأدوية والمتمثلة بالتمايز والإبداع والتكلفة الأقل التي تمكنها من تقديم المنتجات والخدمات لعملائها بشكل يرضيهم ويحافظ على بقائهم واستقطاب العملاء الجدد".



شكل رقم (3) التعريف الإجرائي للميزة التنافسية.

المصدر: إعداد الباحث.

خصائص الميزة التنافسية:

بين الروسان (1997: 36-37) خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتريين أو كلاهما.
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

مصادر الميزة التنافسية:

حدد (Pitts & lei 1996:70) مصادر الميزة التنافسية بالآتي:

- المصادر الداخلية المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات.... وغيرها. كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.

- المصادر الخارجية، وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
 - يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.
- وحسب عثمان (2003: 45-46) فإن مصادر الميزة التنافسية تتكون من:

- 1- **الملكية:** وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة مستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق، حصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها.
 - 2- **الوصول للموارد:** ويتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، والقوة والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب ذلك أيضاً وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل الموردين، قنوات التوزيع، الشركاء، والسلطات الحكومية.
 - 3- **الكفاءة:** وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.
- ولغرض استغلال المصادر آنفة الذكر لا بد من الإشارة إلى وجود طريقتين للقيام بذلك، وتتضمن الطريقة الأولى تعزيز قدرة الشركة في استغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع، أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة تضيق المجال أمام المنافسين في استغلال مصادر الميزة التنافسية، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستهلك بالمقارنة مع القيمة المتحققة له من المنظمة، وتدعى هذه الطريقة التوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين. (عثمان، 2003: 45-46)

مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، ورضا المستهلك وغيرها.

وحسب (Day & Wensley 1989:4) فإن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها كما أن جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من المؤشرات الوصفية كرضا المستهلك.

1- الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل (الوقفي، 1999: 86)، ويرى Kettinger (1994:212) أن هناك أربع طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي:

أ- العائد على الأصول.

ب- العائد على حقوق الملكية.

ج- العائد على الاستثمارات.

د- العائد على المبيعات.

2- الحصة السوقية: ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين (Day & Wensley, 1989:4)، ويرى Kotler (2000:214) أن هناك ثلاث أنواع للحصة السوقية وهي:

أ- الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

ب- الحصة السوقية النسبية للمنظمة: وهي تعطي مؤشر على مدى الفرق بين المنظمة وأكبر منافسيها بدقة، وتحسب بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ج- حصة السوق المخدوم: أي السوق الذي تقوم المنظمة بتركيز نشاطاتها عليه، وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

3- النمو السنوي للمبيعات: تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيس لمنظمات الأعمال فهي مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق، وتسعى العديد من منظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح. (عثمان، 2003: 52).

ويمكن احتساب النمو السنوي في المبيعات عن طريق طرح مبيعات السنة المرجعية من مبيعات السنة الحالية وقسمته على مبيعات السنة المرجعية.

المبحث الرابع: التوزيع الدوائي وشركات توزيع الأدوية

مقدمة:

يمثل التوزيع وهو أحد عناصر المزيج التسويقي مرحلة وسطية وجوهرية بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الاستهلاك أو الانتفاع فالتوزيع يجعل السلع والخدمات في تصرف المنتفع مكانياً وكمياً وزمانياً، ومن المعروف أن السلع في انسيابها من أماكن الإنتاج حتى وصولها للمنتفع النهائي تمر بمجموعة من التبادلات وهذه التبادلات إما أن تكون مباشرة ما بين المنتج والمنتفع النهائي أو تكون أكثر تعقيداً حيث يدخل في عملية التبادل ثلاثة أطراف على الأقل، والسلع الدوائية بشكل عام هي سلع ذات طبيعة خاصة وهي تدخل في نطاق التبادل المعقد في أغلب الأحيان وذلك لأن المنتجين والمنتفعين مفصولين بالمسافة فعادة ما يكون بين الشركة المنتجة للدواء وبين المنتفع النهائي مجموعة من الأطراف "وسطاء" تسهل وتيسر وصول هذه السلع المهمة له، وللتعرف على السوق الدوائي لا بد من التعرف على كل من مفهوم التوزيع والقنوات التي تمر عبرها وتسلكها المنتجات الدوائية والتي تعرف بالقنوات التسويقية أو قنوات التوزيع.

مفهوم التوزيع:

تؤكد الكثير من الأدبيات على أن التوزيع عبارة عن وظيفة أو نشاط من وظائف وأنشطة التسويق وعنصر حيوي وأساسي من عناصر المزيج التسويقي، لأنه يهتم بضمان توريد احتياجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات من أماكن وجودها سواء في المصنع المنتج أو متاجر الجملة أو التجزئة أو المخازن، فبذلك هو النشاط الذي يسعى لتحقيق المنافع المكانية والزمانية والحيازية (الصميدعي، 2008: 24)

وهناك عدة تعاريف تناولت التوزيع في الوقت الحاضر ومن أهمها ما يلي:

تقول أدبيات المعهد القانوني للتسويق (CIN) أن التوزيع هو عبارة عن "نشاط ديناميكي من النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بانتقال ملكية السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك النهائي". (الصميدعي والعلاق، 2006: 107).

ويعرّف التوزيع على أنه "مجموعة من النشاطات التي تتم أو تبدأ فعلياً من لحظة دخول السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن التجاري العائد للمنتج أو الممول الأخير إلى لحظة قيام المستهلك باستلامها". (الصميدعي، 2008: 23)

ويعرف (Proctor 1996:211) التوزيع على أنه "يتضمن القرارات والنشاطات بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع الذي يضمن الخزن والنقل وإدارة المخازن"،

ويشير Mc Carthy حسب الطائي وآخرون (2007: 255) أن التوزيع هو عبارة عن "سريان مادي للسلع من القنوات أو أنه الأنشطة التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك وقت ما يطلبه وفي وقت ما يطلبه وفي المكان الذي يرغبه وأنه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من الشركة المنتجة إلى المستهلك النهائي"، ويرى العلق (2009: 157) أن التوزيع في مجال الأدوية يعتبر مجموع النشاطات التي تتم أو تبدأ فعلياً من لحظة دخول المنتج شكله الاستعمالي إلى المستودع أو الصيدلية أو المخازن إلى لحظة قيام المستهلك باستلامه والانتفاع به. ومن خلال التعريفات التي وردت للعديد من الكتاب في مجال التوزيع يرى الباحث اتفاق الكتاب في أن التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي وهو عبارة عن النشاط أو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الشركات المنتجة بالإضافة إلى الأشخاص والمؤسسات التي تعمل كوسطاء وهذه الأنشطة تهدف بشكل أساسي إلى وصول السلع والخدمات من مواقع إنتاجها إلى المنتفع النهائي في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالسر المناسب وبذلك فإن هذه الأنشطة تسعى لتحقيق المنافع المكانية والزمانية والحيازية.

قنوات التوزيع "القنوات التسويقية":

قد تعتمد الشركات المنتجة في التوزيع على قنوات التوزيع الموجودة أو قد تختار لنفسها تطوير قناة توزيع جديدة لتحقيق خدمة أفضل لعملائها الحاليين أو للوصول لعملاء جدد أو لتحقيق تفوق على منافسيها، وأياً كان توجه الشركة فإن معظم قنوات التوزيع تتضمن وسطاء أو لا يوجد فيها وسطاء فقناة التوزيع التي يقتصر تكوينها على المنتجين والعملاء فقط بدون وسطاء يطلق عليها اسم قناة توزيع مباشرة، وعلى العكس من ذلك فالقناة التي تتكون من منتجين وعملاء وعلى الأقل وسيط واحد فإنه يطلق عليها اسم قناة توزيع غير مباشرة وفي بعض الأحيان قد يكون هناك تاجر تجزئة بين المنتج والمستهلك ولكن تبقى قناة التوزيع مباشرة إذا ما كان المنتج يمتلك تجارة التجزئة. وبشكل عام فإن قنوات التوزيع تختلف باختلاف نوع السلع إذا ما كانت سلع استهلاكية أو سلع صناعية أو حتى خدمية (الضمور، 1999: 38).

تعريف قنوات التوزيع "القنوات التسويقية":

تعددت التعاريف التي تناولت قنوات التوزيع نتيجة لأهمية هذا الموضوع الذي يمثل الجانب المهم والأساس من إدارة التوزيع وبالتالي من إدارة التسويق بشكل عام ويمكن عرض بعض ما جاء بهذا الصدد بالآتي:

يشير (2003) Casey Morgan إلى أن قنوات التوزيع "تمثل مجموعة من المنظمات التي تعمل لتحريك المنتجات والمعلومات من خلال الوسطاء إلى المستهلكين، وبالتالي فإن المنفذ التوزيعي أو قناة التوزيع تمثل أطرافاً عديدة مثل المنتج، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، والتي تعمل لتحقيق مجموعة من المنافع لهذه الأطراف وللمستهلك أيضاً وذلك من خلال تحريك المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن وقوع الطلب عليها".

أما (1997) Buell فيعرف قناة التوزيع بأنها "الوسيلة التي بواسطتها تذهب المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي". (الصميدعي، 2008: 55).

بينما يجد (1994:320) Stanton بأن قناة التوزيع تمثل "الطريق أو المسار الذي تسير فيه المنتجات من الجهة المنتجة إلى مناطق الاستهلاك"، وقد عرف الشنواني (2004: 289) قناة التوزيع أو ما يعرف بمسالك التوزيع بأنها الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل من المنتج إلى المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي، أما (1988:366-367) Runyon فيرى بأن تعريف قناة التوزيع أكثر تعقيداً وصعوبة فهي تحتاج إلى حساب أربع تدفقات فاعلة ومختلفة وهي:

- 1- تدفق المنتج: أي الحركة المادية الفعلية للمنتج نفسه.
 - 2- تدفق العنوان: الطريق المتبع بواسطة العنوان تعني المسلك التوزيعي الذي تسلكه السلعة في وصولها للمنتفع النهائي.
 - 3- تدفق التفاوض: وتتضمن المفاوضات التي تصاحب بيع المنتج وهي متعلقة بأساليب البيع وطريقة عرض السلع التي يقدمها المنفذ التوزيعي.
 - 4- تدفق المعلومات: وتتضمن تدفق المعلومات المتعلقة باحتياجات السوق.
- وعلى ضوء هذه التدفقات يعرف (1988:367) Runnoun قناة التوزيع بأنها "ترتيب تتابعي للشركة المنتجة أو المالك والمنظمة المستقلة والمؤسسة لتسهيل عملية بيع سلعهم أو خدماتهم إلى المستهلك النهائي".

مكونات قنوات التوزيع "مسالك التوزيع الرئيسية للسلع الاستهلاكية":

هناك خمسة مسالك رئيسية لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين وهذه النماذج هي:

- 1- المنتج ← المستهلك: وهو أقصر وأبطأ مسالك التوزيع ولا يتدخل فيه وسطاء. وقد يبيع المنتج في هذه الحالة من منزل إلى منزل، كما هو الحال بالنسبة لمنتجات الألبان والخضار والفواكه.

2- المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك: ونجده عادة في حالة تجار التجزئة الكبار الذين يشترون مباشرة من المنتجين ويقوم المنتج أحياناً بفتح محلات تجزئة خاصة به، مثل محلات بيع أحمية باتا (الشنواني، 2004: 290).

3- المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك: وهذه الحالة تمثل النموذج التوزيعي التقليدي والأكثر شيوعاً من غيره وتستخدم بحكم صغر حجم المنتجين وتعدد محلات التجزئة وانتشارها.

4- المنتج ← وسيط وكيل ← تاجر التجزئة ← المستهلك: وفي هذه الحالة يقوم بعض المنتجين باستخدام وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة، خاصة تجار التجزئة كبير الحجم.

5- المنتج ← وسيط وكيل ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← المستهلك: وهي أطول مسالك التوزيع للوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم حيث يستخدم المنتج وسيط وكيل الذي بدوره يتصل بتاجر الجملة والذي بدوره يبيع لصغار تجار التجزئة (الضمور 1999: 38-39).

ويرى الباحث أن قنوات توزيع الأدوية تأخذ أشكال النماذج المعروضة كافة فقد يكون وفق النموذج رقم (1) ويكون ذلك في حال الأدوية التي تباع لبعض المؤسسات التي تعتبر هي المستهلك النهائي والتي عادة ما تشتري الأدوية لإجراء الأبحاث والدراسات مثل الجامعات وغيرها حيث تقوم هذه المؤسسات بشراء الأدوية مباشرة من المنتجين دون وجود طرف آخر.

وقد يأخذ توزيع الأدوية شكل النموذج رقم (2) وذلك في حال منتجي الأدوية الذين يمتلكون قنوات توزيع قادرة على تغطية الأسواق المستهدفة بالنسبة لهم والوصول للمؤسسات التي تباع للمنتفع النهائي، فيكون البيع من الشركة المنتجة إلى تاجر التجزئة (الصيدلية، مستشفى) مباشرة ومن ثم للمنتفع النهائي (المريض).

وقد يأخذ توزيع الأدوية شكل النموذج رقم (3) وذلك في حال المنتجين الذين لا يمتلكون شبكات توزيع تستطيع الوصول إلى كافة متاجر التجزئة (الصيدليات) والتعامل معهم بشكل كفؤ فتقوم الشركات بالبيع إلى تجار الجملة (شركات أو مستودعات توزيع) والتي تقوم بدورها بالبيع إلى تجار التجزئة (الصيدليات) التي تباع للمنتفع النهائي المريض.

وقد يأخذ توزيع الأدوية شكل النموذج رقم (4) وذلك في حال المنتجين الذين يفضلون أن يكون لديهم وكيل كممثل عنهم يقوم ببيع الأدوية الخاصة بهم نيابة عنهم كحلقة وسطية مباشرة إلى تاجر التجزئة الذي بدوره يقوم بنقل المنتجات إلى المنتفع النهائي.

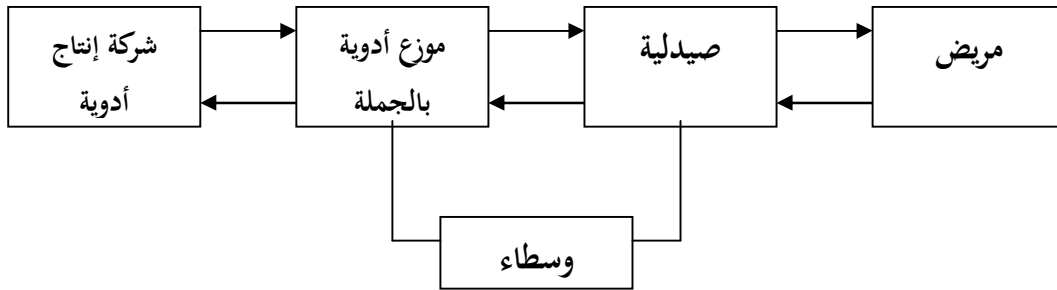
وقد يأخذ توزيع الأدوية شكل النموذج رقم (5) وغالباً ما يكون في الشركات المنتجة التي تسوق منتجاتها في مناطق جغرافية متباعدة وهي بذلك تستند في توزيع منتجاتها الدوائية على وجود وكيل كممثل عنها في كل منطقة ذات كثافة من العملاء، ولعدم قدرة الوكيل على الوصول إلى كافة

تجار التجزئة أو صعوبة التعامل مع الحجم الكبير منهم فيقوم الوكيل بالبيع إلى تجار الجملة الذين بدورهم يقومون بالبيع إلى تجار التجزئة ومن ثم إلى المنتفع النهائي.

التوزيع الدوائي والمنشآت التسويقية:

تمتلك الصناعة الدوائية أنظمة توزيع ديناميكية ويشكل نظام التوزيع جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجيات التسويق الدوائي، كما أن الشركات المصنعة للأدوية تعول كثيراً على العلاقات المتنامية بينها وبين شركة توزيع الأدوية التي تعتبر أهم قنوات التوزيع حيث أنها تساهم بشكل كبير ورئيس في إيصال المنتجات إلى المنتفع النهائي بفعالية وكفاءة عاليتين. (العلاق، 2009: 17).

ويمكن توضيح القنوات التوزيعية في مجال الأدوية من خلال الشكل رقم (4):



شكل رقم (4) التبادل المعقد في توزيع الأدوية.

المصدر: (العلاق، 2009: 55) بتصرف.

ومن خلال الشكل الموضح فإن عملية التبادل في مجال الأدوية لا تقتصر على المنتج والمنتفع النهائي بل إنه لا بد من وجود وسطاء بين المنتج والمنتفع النهائي وهؤلاء الوسطاء كما وأوضحنا سابقاً هم جزء مهم من عملية التبادل.

العلاقات بين قنوات التوزيع الدوائية:

أوضحنا فيما سبق أن التوزيع هو مرحلة وسيطة جوهرية بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الاستهلاك أو الانتفاع، علاوة على أن التوزيع يمثل عنصراً أساسياً من عناصر المزيج التسويقي. وقد برز في الآونة الأخيرة خبراء تسويق يؤكدون على أهمية أن تحكم العلاقة بين الشركات المنتجة وحلقات قناة التوزيع أسس ومبادئ تسويقية واقتصادية وأخلاقية، ومن أبرز هذه الطروحات المتعلقة بالصناعة الدوائية على وجه الخصوص نذكر الآتي:

1- أن العلاقة بين الشركة المنتجة للدواء وحلقات قناة التوزيع ينبغي أن ينظر إليها من قبل الأطراف المعنية كافة على أنها علاقة مصيرية تؤدي إلى تحقيق أهداف الجميع، فهي ليست بالعلاقة الأحادية

الجانب وإنما هي علاقة متداخلة ومتراصة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع مهمات ومسئوليات الأطراف كافة. لاحظ كيف أن الشركة الدوائية (Upjohn) تتحدث في إطار (إستراتيجية توزيع متكاملة) وهي إستراتيجية محكمة تتضمن من بين ما تتضمنه إستراتيجيات وسياسات تجار الجملة أو شركات التوزيع المعتمدين لتسويق أدويتها، باعتبار أن هؤلاء يقدمون خدمة تسويقية كبيرة للشركة المنتجة تتمثل في إضفاء المنافع المكانية والزمانية ومنافع الحياة على الأدوية. ومن الملاحظ أيضاً أن صناعة الدواء تتميز بعلاقاتها المتنامية والمصيرية مع كافة الحلقات في أنظمتها التوزيعية، وخصوصاً في مجال إستراتيجيات التوزيع المادي.

2- أن العلاقات الأساسية بين حلقات قناة التوزيع يجب أن تبنى على أساس "المصالح المشتركة" و"المنافع المتبادلة"، وأن مبدأ المصالح المشتركة معتمد في الصناعة الدوائية بشكل واسع النطاق، ويشير إلى أن لجميع الأطراف مصالح في إرضاء المنتفع، من خلال توفير احتياجاته وإشباعها، بينما مبدأ المنافع المشتركة يشير إلى أن حسن إدارة العملية التوزيعية، وانضباط العلاقات بين مُنتجي الأدوية والموزعين سوف يحقق المنافع للجميع، علاوة على أن المنافع المتبادلة تتحقق فقط عندما يكون المنتفع قد انتفع فعلاً من الدواء الذي وفره له الوسيط من خلال الشركة المنتجة. ومثال ذلك، الشركة الدوائية (Merck) التي تضع في قمة أهدافها الإستراتيجية العمل بكل الوسائل والإمكانات المتاحة، مع كافة قنوات التوزيع، وبالتعاون والتنسيق مع المراكز الطبية العلاجية، والأطباء العاملين والمتخصصين، ومع الصيدليات بأنواعها، لإنتاج وتوزيع الأدوية التي تتناسب مع متطلبات السوق ووفق حاجات وتطلعات أصحاب قرار الشراء، والمنتفع النهائي، وهو المريض (العلاق، 2009: 169-170).

3- أن العلاقة بين الشركة الدوائية وحلقات قناة التوزيع ينبغي أن تخدم بالدرجة الأولى العملية التسويقية، وتعزز الكفاءة التسويقية، من خلال إشباع رغبات المستهلكين والمنتفعين وأصحاب قرار الشراء، فلا حاجة لمنتجين ولا موزعين ما لم يكن هناك مستهلكون قانعون وراغبون بالشراء. مثال ذلك شركة (Bristol Myers) الدوائية التي تمتلك إستراتيجية تسويقية متكاملة تتضمن أدق التفاصيل، من مرحلة ما قبل إنتاج الدواء، حتى مرحلة اقتناء المنتفع للدواء، وبذلك فإن إستراتيجية التوزيع التابعة للشركات الوسيطة لا بد أن تكون منصبة ومنصهرة تماماً في بوتقة الإستراتيجية التسويقية للشركة المنتجة وحتى أبعد من ذلك فهي تقوم بتقييم ردود فعل مستهلكي الدواء من خلال المعلومات الاسترجاعية، وترى الشركة وهي على حق أن إنتاجها لا جدوى منه ما لم يسوق، ويحظى بقبول كافة المعنيين من أطباء ومرضى وموزعين....إلخ.

4- أن العلاقات الأساسية بين حلقات التوزيع هي علاقات تكمل بعضها البعض، تماماً كما السلسلة التي إذا ما فقدت إحدى حلقاتها تناثرت وانقطعت ولم تعد ذات جدوى، فالمنتجون يضعون خطط الإنتاج ويصنعون المنتجات الدوائية وقد يقومون هم بتصريفها إلى المنتفعين ولكنهم يقرون بضرورة

وجود قنوات توزيع وحلقات فاعلة داخل هذه القنوات، حيث أن الوسطاء يلعبون أدواراً مهمة وحاسمة في نجاح أو فشل المنتجات الدوائية (العلاق، 2007: 170-171).

شركات توزيع الأدوية "تاجر الأدوية بالجملة":

قد يعتقد البعض أن شركات توزيع الأدوية هي شركات ضئيلة النمو، ذات وظيفة غير ضرورية، وأنها تضيف عبئاً غير مبرر على تكلفة المنتجات الدوائية، وعلى الأسعار التي يدفعها تجار التجزئة والمستهلكين على حد سواء، إن هذا الاعتقاد الخاطئ ينفي ويتجاهل حقيقة مفادها أن شركات توزيع الأدوية تمنح قيمة مضافة، مكانياً وزمنياً للمنتجات التي تتعامل معها وذلك من خلال وظائفها التي تدعم وبشكل رئيسي مبادئ التسويق الأساسية والتي من أبرزها التدفق المادي للمنتجات، تدفق الملكية وتدفق المعلومات وتدفق الأموال، بالإضافة إلى تقليص المعاملات التجارية، وتقريب السوق والخدمة المتخصصة التي تقدمها (العلاق، 2009: 161-162).

وظائف شركات توزيع الأدوية "تجار الدواء بالجملة":

إن الكفاءة التسويقية تفر بوجود تجار جملة وتجار تجزئة انطلاقاً من الفلسفة القائلة بأن مهمة شركات إنتاج الأدوية "المصانع الدوائية" هي الإنتاج، ومهمة الوسطاء هي التوزيع وبالتأكيد فإن أسس العلاقات القائمة بين حلقات قناة التوزيع هي علاقات متبادلة، وعلاقات مصالح مشتركة، أي أن دور الوسيط كدور الشركة المنتجة للدواء، يساهم في مهمة توفير وإيصال المنتج الدوائي إلى المنتفع ومن هذا المنطلق، فإن منشأة التجارة بالجملة تؤدي وظائف بدرجة مناسبة من الكفاءة. ومن أبرز هذه الوظائف نذكر الآتي:

أولاً/ توفير المعلومات:

يمثل تاجر الجملة مصدراً هاماً للمعلومات عن السوق فمثلاً يمكن لتاجر التجزئة أن يستقي منه المعلومات عن الأسعار السائدة والتطورات في الأصناف الجديدة التي في طريقها إلى الظهور وأيضاً بيانات هامة عن الاتجاه الموجود أو المتوقع في طلب المستهلك والظروف الاقتصادية العامة والمؤثرة في سوق سلعة معينة أو السلعة التي يتعامل فيها تاجر التجزئة وقد ذهب بعض تجار الجملة إلى حد إنشاء إدارة خاصة مهمتها تزويد العملاء من تجار التجزئة وغيرهم بما يحتاجون إليه من معلومات عن السوق كذلك تقديم المساعدات لهم في تصميم محلاتهم وإدارتها على أحدث الأسس وإرشادهم إلى الطرق السليمة في البيع، ويقدم تاجر الجملة للمنتج خدمات مماثلة كما ويزوده بمعلومات هامة، غير أن الكثير من المنتجين يفضلون القيام بأنفسهم بدراسة السوق وجمع البيانات التي تهمهم بالطريقة التي يريدونها ويرون فيها الملائمة لأغراضهم ولكن لا يقوم بمثل هذه الدراسات

لإ المنتجون الكبار نظراً لما تتطلبه من أموال وخبرة وجهد. والمركز الذي يحتله تاجر الجملة بين كثير من المنتجين من جانب وتجار التجزئة من جانب آخر يمكنه من التوصل إلى معلومات هامة لا تتأتى لمنتج بمفرده أو لتاجر تجزئة بمفرده، كما أن تاجر الجملة الذي يقدر أهمية دوره كمصدر للمعلومات السوقية لا يدخر وسعاً في سبيل جمع كل البيانات التي يرى فيها فائدة لعملائه. (الشنواني، 2004: 271).

ثانياً / الاشتراك في وظيفة تخطيط المنتج الدوائي:

يقوم تاجر الدواء بالجملة بحكم تماسه المباشر بالسوق (صيدليات البيع بالتجزئة، وصيدليات المستشفيات وصيدليات المجتمع، وكذلك الأطباء) بتزويد منتجي الدواء بكثير من المعلومات المتعلقة بنوع المواد الصيدلانية والأدوية والكميات التي ينبغي إنتاجها ومواعيد الإنتاج، وعادات الشراء عند تاجر التجزئة، وهكذا يعد تاجر الدواء بالجملة هنا حلقة مهمة لتزويد المنتجين بالمعلومات الاستراتيجية عن الأدوية التي يتعامل بها، وهو بالتأكيد عنصر فاعل يساهم في عملية تخطيط المنتج الدوائي بشكل غير مباشر (العلاق، 2007: 164-165)، كما ويقوم تاجر الأدوية بالجملة بمساعدة تاجر التجزئة في تخطيط المخزون الدوائي ويقدم له كل ما هو جديد في السوق من الأدوية والمعدات الطبية، وبما هو متوقع طرحه في السوق الدوائية وما ينبغي التخلص منه بسرعة من الأصناف المتوقع كسادها، فعلاوة على ذلك يعد تاجر الأدوية بالجملة بمثابة مذياع بتنبؤات الأسعار وتقلباتها مما يفيد تاجر التجزئة في عملية تقديم طلب الشراء، وانتقاء الأصناف المرغوبة التي تحقق له هامشاً ربحياً معقولاً (العلاق، 2009: 165).

ثالثاً / الشراء والتجميع والفرز:

يوصف تاجر الأدوية بالجملة أحياناً بأنه "إدارة الشراء" لتاجر التجزئة، فيقوم تاجر الأدوية بالجملة بتجميع الأدوية من مصادرها المختلفة وتزويد تاجر التجزئة باحتياجاته منها، ومن الوظائف الحيوية التي يضطلع بها تاجر الأدوية بالجملة، وظيفه الفرز التي تجمع بين التركيز والتفريق ففي عملية التركيز يقوم تاجر الأدوية الذي يتعامل بالجملة بجلب الأدوية من مختلف المصادر (المنتجين) ويضعها في مخازن/ مستودعات مركزية. أما في عملية التفريق، فإن تاجر الدواء بالجملة يقوم بالنقاط تشكيلة من الأدوية من مراكز تركيزية مختلفة. (العلاق، 2007: 166).

رابعاً / التخزين:

وهي واحدة من أهم وأدق وظائف تاجر الأدوية بالجملة، حيث تتطلب طبيعة الأدوية شروط قانونية وصحية، بالإضافة إلى كفاءات تخزينية عالية، تعد مكلفة جداً، فهو يساهم في التخفيف من ثقل عبء التخزين عن كاهل كل من الشركة المنتجة للدواء وتاجر التجزئة.

خامساً / النقل:

يحقق وجود تاجر الجملة وفورات في النقل لكل من المنتج وتاجر التجزئة فنتيجة لشراء تاجر الجملة بكميات كبيرة من المنتج يتمكن الأخير من إعداد شحنات كبيرة توفر في مصاريف النقل، أما إذا لم يكن تاجر الجملة موجوداً فإن كل منتج كان يضطر إلى شحن كميات صغيرة إلى كل تاجر تجزئة مما يرفع كثيراً من تكاليف النقل كذلك يتمكن تاجر الجملة من إعداد شحنات إلى تجار التجزئة بطريقة تحقق وفورات في النقل أيضاً وذلك لأن كل تاجر تجزئة سيجد عند تاجر الجملة ما يحتاج إليه من سلع مختلفة، وبشراؤه ولو كميات صغيرة من كل سلعة فإن مجموع مشترياته سيمكن تاجر الجملة من إعدادها في شحنة كبيرة. وميزة أخرى تتحقق لتاجر التجزئة هي اطمئنانه إلى وصول السلع إليه في وقت أقصر مما لو شحنت مباشرة من المنتج وذلك لوجود المنتجين في أماكن متباعدة. ونظراً لاطمئنان تاجر التجزئة إلى وجود السلع التي يريدها عند تاجر الجملة وقدرته على طلبها في أي وقت فإن ذلك قد يمكنه من عدم إرهاق مركزه المالي في تخزين كميات كبيرة من السلع وما ينطوي عليه ذلك أيضاً من تحمل لأخطار متعددة (الشنواني، 2004: 272).

سادساً / البيع:

يعتبر تاجر الأدوية بالجملة بمثابة إدارة بيع بالنسبة للمنتجين ففي غياب تجار الجملة يصعب اتصال مندوبي بيع المنتجين بالأعداد الهائلة من تجار التجزئة الصغار والمتناثرين، وإن استطاعوا ذلك فإن حجم الصفقة التي تعقدها الشركة المنتجة مع هؤلاء التجار الصغار المتناثرين (الصيدليات الصغيرة مثلاً) - إن هي اتصلت بهم مباشرة - عادة لا يغطي نفقات البيع والتي تتضمن على سبيل المثال مصاريف المندوبين والمراسلات والفواتير وحفظ الحسابات .. إلخ (العلاق، 2007: 167). ويعير تاجر الأدوية بالجملة اهتماماً خاصاً لمساعدة عملائه من تجار التجزئة في شؤون البيع، فيتعاون معهم، مثلاً في تنسيق المصروفات ويزودهم بالتركيبات واللوحات الإعلانية، ويساهم معهم في بعض الحملات الترويجية، وتوجه النصح والإرشاد إلى العاملين في مجال البيع. ويعمل تاجر الأدوية بالجملة (خصوصاً الكبار منهم) بمثابة مسوق حقيقي للمنتجين الذين يتعاملون معه. ومن الأمثلة على ذلك:

- أ- قيام تجار الأدوية الكبار برسم إستراتيجيات توزيع الدواء بالتعاون مع الشركة المنتجة.
- ب- قيام تجار الأدوية بנדشين حملات ترويجية بالنيابة عن الشركة المنتجة أو بالتعاون والتنسيق معها.
- ج- تسعير الدواء والمساعدة في رسم إستراتيجيات التسعير بالتنسيق مع الشركة المنتجة.
- د- رسم إستراتيجية المزيج التسويقي بالتعاون والتنسيق مع الشركة المنتجة (العلاق، 2009: 168).

تقسيمات شركات توزيع الأدوية "تجار الدواء بالجملة":

يمكن تقسيم شركات توزيع الأدوية إلى عدة أقسام:

أولاً: التقسيم حسب مجموعات الأدوية التي يتعاملون فيها:

1- شركات توزيع "تجار جملة" يتعاملون بأصناف دوائية عديدة ومختلفة:

حيث تتعامل شركات التوزيع هنا بمجموعة كبيرة من أصناف مختلفة من الأدوية، وهي تقوم بذلك للتسهيل على أصحاب الصيدليات والمستودعات في الحصول على احتياجاتهم من الأدوية دون الاضطرار للتعامل مع عدد كبير من الشركات، لإلا أن هذا النوع من الشركات قد يتطلب إمكانيات تسويقية وإدارية كبيرة (التخزين والتمويل والتوزيع) ومن الأمثلة على هذا النوع من الشركات، الشركات التي تتعامل مع مختلف أصناف الأدوية التي توصف بوصفة طبية، وأيضاً التي لا تحتاج إلى وصفة طبية، وربما أيضاً مع المعدات الطبية البسيطة والتي غالباً ما ترافق الدواء (مثل الحقن، وأجهزة قياس ضغط الدم، السكري، ودقات القلب وغيرها) (العلاق، 2007: 164).

2- شركات توزيع يتعاملون في صنف معين:

هؤلاء يتعاملون في تشكيلة كبيرة من صنف واحد أو أصناف متقاربة (مثلاً شركات تتعامل بشتى أنواع العلامات التجارية لأدوية الجهاز التنفسي، أو الأمراض الجلدية، أو المسكنات والمهدئات والأدوية المخدرة.. إلخ).

3- شركات توزيع يتعاملون في منتجات خاصة:

وهؤلاء لا يتعاملون في جزء من صنف ولكن في تشكيلة كاملة ففي مجال أدوية القلب مثلاً، فقد يتخصص تاجر الدواء بالجملة في جميع الأدوية التي تعالج مرضى القلب وهكذا. وتمثل شركات التوزيع التي تتعامل في سلع خاصة خطوة متقدمة باتجاه تقليل الأصناف التي تتعامل بها شركات التوزيع (العلاق، 2009: 164).

ثانياً: التقسيم حسب طرق التعامل:

1- شركات توزيع يقدمون خدمات عديدة لعملائهم، وهي شركات تقوم بجميع الوظائف التسويقية لكل من المنتج وتاجر التجزئة.

2- شركات توزيع يقدمون خدمات محدودة لعملائهم ومن هذه الشركات من يطلب من العملاء الحضور لاستلام البضاعة بأنفسهم من مخزن تاجر الجملة وفي حالات قليلة يقبلون البيع على الحساب كما قد يقوم بعض هؤلاء التجار بعقد صفقات مع تجار التجزئة ثم يطلبون من المنتجين توصيل البضاعة رأساً إلى تجار التجزئة وبذلك يتحاشون تخزينها ونقلها (الشنواني، 2004: 270).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- ◆ مقدمة.
- ◆ دراسات المحور الأول التخطيط الإستراتيجي.
- ◆ دراسات المحور الثاني الميزة التنافسية.
- ◆ دراسات المحور الثالث التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية معاً.
- ◆ خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة.
- ◆ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
- ◆ الربط بين محاور الدراسة والدراسات السابقة.

مقدمة:

قام الباحث بمراجعة ما كتب في الأدب الإداري حول موضوع التخطيط الإستراتيجي وكذلك في موضوع الميزة التنافسية وذلك بهدف الوقوف على مقدار تطور هذه المواضيع المراد دراستها، ويمكن الإشارة إلى أهم الدراسات السابقة في هذا المجال بعد أن قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية تشكل الأساس البحثي لعنوان الدراسة وهي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية.

المحور الثالث: الدراسات التي تطرقت للتخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية معاً.

هذا وقد قام الباحث باستعراض ومناقشة النتائج والأدوات وأحجام العينات والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها الدراسات السابقة وقد استفاد منها في تحديد المنهجية والخطوات التي تم إتباعها في إجراء هذه الدراسة، كما وتم ترتيب الدراسات السابقة وفقاً للتدرج التاريخي من الأقدم إلى الأحدث في كل محور من المحاور.

أولاً / دراسات المحور الأول التخطيط الإستراتيجي:

1- دراسة (Berry 1998)

قام الباحث بدراسة التخطيط الإستراتيجي في شركات التكنولوجيا المتقدمة الصغيرة في المملكة المتحدة من خلال مراجعة الوثائق وكذلك بتوزيع إستبانة قام بتصميمها خصيصاً لأغراض هذا البحث على 487 شركة تكنولوجيا صغيرة في المملكة المتحدة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن 81% من هذه الشركات لديها تخطيط إستراتيجي وأن 31% من مدراء هذه الشركات لم يدركوا أهمية التخطيط الإستراتيجي وأن الشركات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي ناجحة وتتمو وتتطور على المدى الطويل وأن الشركات التي لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي نموها يتراجع ويقاؤها في السوق يبقى محل شك.

2- 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 المدراء في المنظمات

الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي وأن هذه المنظمات لا تمارس فعلياً التخطيط الإستراتيجي بصيغته 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.

3- 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.

4- 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 تناقض مع نتائج الدراسات الأخرى والذي فسره الباحث بانخفاض درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مدراء الشركات، وأيضا عدم وجود علاقة بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات، وأن لدى مدراء 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.

5- 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 فكما زاد الإدراك والقناعة بأهمية التخطيط الإستراتيجي زاد استخدامه وتطبيقه وبينت الدراسة عدم إدراك العديد من مدراء شركات المقاولات لأهمية المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الإستراتيجي، وأيضا 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.

6- 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 200 شركة 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.

7- دراسة Abu Nada (2006)

قام الباحث بدراسة معوقات استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة والتأكد من مدى وجوده وقياس مدى رسميته وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من 742 منظمة وقد توصل الباحث في دراسته إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الغالبية العظمى لهذه الشركات لا

تستخدم التخطيط الإستراتيجي الرسمي وأنه توجد فروق دالة إحصائياً في استخدام التخطيط الإستراتيجي تعزى لمستوى معرفة ووعي ودعم والتزام أفراد الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، وأيضاً فروق تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالمنظمة مثل ثقافة التخطيط الإستراتيجي، ووجود علاقة بين استخدام التخطيط الإستراتيجي والمعوقات ذات العلاقة بالموارد منها المالية وتخصيص وقت ووجود فريق للتخطيط الإستراتيجي.

8 - دراسة الشويخ (2007)

قام الباحث بدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم إستبانة كأداة للدراسة واستخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل بالعمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام لكافة الكليات التقنية المتواجدة في محافظات غزة وعددها (6) كليات وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وكل من التزام إدارة الكلية بالتخطيط الإستراتيجي ومدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي والهيكل التنظيمي للكلية حيث يتأثر التخطيط الإستراتيجي بطبيعة وبناء الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية فيه، وأيضاً كفاءة الموارد البشرية وتوفر الموارد المالية، وأوضحت الدراسة من خلال استجابات العاملين أنه لا توجد فروق بين كل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والنوع وبين عملية التخطيط الإستراتيجي.

9- 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.

10- دراسة صيام (2010)

قامت الباحثة بدراسة تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة عن طريق إستبانة أعدت خصيصاً لذلك بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات وأيضاً قامت بعمل مجموعة مركزة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة إيجابية بين كل من (دعم الإدارة العليا

للتخطيط الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي للبيئة، ووجود توجهات إستراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، ووجود خطة إستراتيجية، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وأظهرت النتائج أيضا أن إدارات تلك المؤسسات لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الإستراتيجي وتعمل على تشجيع العاملين بالمشاركة في التخطيط الإستراتيجي، وأن المؤسسات النسوية تهتم بوجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة، وكذلك تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية، وأنها تختار إستراتيجياتها بما يتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها، وأنها تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

خلاصة دراسات المحور الأول:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي وجد أن هناك دراسات تناولت واقع التخطيط الإستراتيجي وأخرى تناولت معوقات استخدامه وتطبيقه ووجد الباحث أن العديد من هذه الدراسات توصلت إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي في نجاح المنظمات ونموها وتطويرها وتقوية المركز التنافسي لها ويظهر ذلك في دراسة كل من (Berry 1998)، ودراسة إسماعيل (2002)، ودراسة نصيرات والخطيب (2005)، ودراسة عطا الله (2005)، ودراسة El-Mobayed (2006)، ودراسات أوضحت أهمية دعم والتزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى ضرورة توفير الموارد المالية والبشرية المؤهلة وتخصيص الوقت الكافي لعملية التخطيط الإستراتيجي كما جاء في دراسة كل من (Abu Nada 2006) ودراسة الشويخ (2007)، بالإضافة إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء كما جاء في دراسة صيام (2010)، ووجد الباحث أيضاً أن بعض الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي أوضحت أن من أهم معوقات استخدامه وتطبيقه في المنظمات هو غياب وعدم وضوح المفهوم العلمي الصحيح والمتكامل للتخطيط الإستراتيجي وظهر ذلك في دراسة كل من إسماعيل (2002)، ودراسة (Abu Nada 2006)، واختلف مع هذه الدراسات دراسة عطا الله (2005)، والتي أوضحت عدم وجود علاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته وتطبيقه في المنظمات، وأظهرت دراسات أخرى أن عدم إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي يعتبر من أهم معوقات ممارسته وتطبيقه في المنظمات وظهر ذلك في دراسة كل من (Berry 1998)، ودراسة عطا الله (2005)، ودراسة Abu Nada (2006)، ودراسات أخرى أظهرت أن من أهم عوامل نجاح وتطبيق التخطيط الإستراتيجي توفر الهيكل التنظيمي المناسب وهذا ما جاءت به دراسة الشويخ (2007)، وأوضحت دراسات أهمية

وجود تقنيات تساعد في تحسين نظام دعم اتخاذ القرار لعملية التخطيط الإستراتيجي كما جاء في دراسة (Dutta & others (2007).

ثانياً/ دراسات المحور الثاني الميزة التنافسية:

1- دراسة (Yeoh and Roth (1999

قام الباحثان بدراسة أثر موارد وقدرات الشركات على الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اختبر الباحثان نموذج يوضح العلاقة بين موارد الشركة، قدراتها، والمحافظة على الميزة التنافسية لها، وركز الباحثان على أهم نوعين من الموارد في قطاع صناعة الأدوية وهي عملية البحث والتطوير، والقوة العاملة في مجال المبيعات، وأشار الباحثان إلى وجود نوعين من القدرات وهي القدرات الجزئية المتمثلة بالقدرات المحلية التي تستخدم في حل المشاكل اليومية مثل الخبرة، المعرفة، المهارات، وغيرها، أما النوع الثاني من القدرات فهو القدرات المتكاملة وقد أوضح الباحثان القدرات المتكاملة من ناحيتين الأولى الناحية الفنية وهي قدرة الشركة على استخدام مواردها، أما الناحية الثانية فهي الناحية العملية وهي قدرة الشركة على تطوير أدوية جديدة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن مصادر الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية تنحصر في التمايز العلاجي وابتكار المركبات الجديدة التي لم يسبق اختبارها على الإنسان من قبل، كما أوضحت الدراسة أن عملية البحث والتطوير في مجال صناعة الأدوية تؤثر بشكل غير مباشر على الميزة التنافسية، أما القوة العاملة في مجال المبيعات فهي تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية، كما وخلصت الدراسة إلى أن كل من موارد الشركة وقدراتها تؤثر في ميزتها التنافسية بشكل مباشر وغير مباشر.

2- دراسة (Roberts (1999

قام الباحث بدراسة أثر ابتكار المنتجات الجديدة والمنافسة السوقية على الربح المتواصل لشركات صناعة الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المحافظة على الربحية في أعلى مستوياتها قد ينتج عن استمرارية الشركة بطرح وابتكار منتجات جديدة تلبية لطلبات المستهلكين، إلا أن تلك العوائد قد تتراجع مع مرور الزمن حيث أن المنتجات الجديدة تتقدم ولا تحقق نفس المقدار من العوائد عند بداية طرحها، كما توصلت الدراسة من ناحية أخرى إلى أن المنافسة في السوق مع شركات من نفس الصناعة تلعب دوراً مهماً أيضاً في التقليل من الربح المتأتي للشركة وذلك عن طريق قيام الشركات المنافسة بطرح سلعاً مشابهة، مما يؤدي إلى تقليل الحصة السوقية للشركة وبالتالي انخفاض الربحية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الميول نحو ابتكار المنتجات الجديدة والمحافظة على مستويات ربحية عالية، أما بخصوص المنافسة السوقية فلم تستطيع الدراسة إيجاد علاقة بين الأرباح العالية للشركة والقدرة على تجنب المنافسة في السوق،

وبينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القدرة على تجنب المنافسة والمحافظة على مستويات ربحية أعلى من المستوى العادي بقليل.

3- 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 السعرية يتم من خلال النوعية والتسليم والمرونة والابتكار.

4- دراسة Yair (2000)

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.

5- دراسة William (2000)

قام الباحث بدراسة مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء على المدى الطويل، وكانت متغيرات الدراسة تتعلق بثلاثة جوانب رئيسية هي عناصر مرتبطة بالبيئة تحقق لها التميز، وعناصر مرتبطة بالبنية التحتية للتكنولوجيا، وعناصر مرتبطة بالإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية، وقد قام الباحث بتصميم إستبانة خاصة بغرض الحصول على البيانات وقد وزعت على (30) منظمة أعمال تستخدم تكنولوجيا المعلومات وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن على المديرين أن يعملوا على تطوير إستراتيجيات الإبداعية التكنولوجية المعلوماتية تحقق نوع من التميز وكذلك تحقق الميزة التنافسية بالأعمال. وقد أوصى الباحث بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بوضع إطار شامل لتطوير الميزة التنافسية والأداء الحقيقي لمنظمات الأعمال.

6- دراسة Li, Huichong (2003)

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.

7- 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، وللحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الباحث إستبانة خاصة بذلك، وكانت عينة الدراسة مكونة من (1272) شركة أعمال في أستراليا وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة بين القدرات التسويقية والنموذج الريادي حيث أن المنظمة التي 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.

8- دراسة بدر (2003)

قام الباحث بالتعرف على دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الصناعات الدوائية الأردني باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية في توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة 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.

9- 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 دراسته وتألقت عينة الدراسة من جميع مدراء الإدارة العليا في جميع شركات الأدوية الأردنية المنتمة للاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية، وقام الباحث بتصميم إستبانة لهذا الغرض 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.

10- دراسة العضايلة (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 الكلفة، 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.

11- دراسة جرار (2004)

قام الباحث بدراسة العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أسلوب الحصر الشامل في إجراء هذه الدراسة وقام بتصميم إستبانة لهذا الغرض 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 الكلفة 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.

12- دراسة التيمي والخشالي (2004)

قام الباحثان بالتعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي للمدراء على الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي ومعتمداً على أسلوب العينة الغرضية غير العشوائية حيث يؤمن هذا الأسلوب البيانات المطلوبة لأغراض البحث وقاما بتصميم إستبانه لهذا الغرض 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.

13- دراسة السكارنة (2005)

قام الباحث بدراسة إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة 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، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) 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.

14- 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 وتم اختيار عينة قصدية شملت ثلاثاً من كبريات شركات صناعة الدواء بالأردن وجرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام إستبانة تم توزيعها على جميع العاملين في الشركات المبحوثة، 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.

15- دراسة الزعانين (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 في إجراء دراسته وأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد قام الباحث بجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة عن طريق إستبانة أعدت خصيصاً لذلك وقد وزعت على العينة المكونة من 238 صيدلية من أصل 412 صيدلية في قطاع غزة، 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.

خلاصة دراسات المحور الثاني:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة في المحور الثاني والتي تناولت الميزة التنافسية للمنظمات فقد تبين أن الميزة التنافسية تنحصر في التمايز والابتكار والاهتمام بتطوير طرق البيع كما جاء في دراسة كل من Yeoh and Roth (1999)، ودراسة William (2000)، ودراسات أخرى أوضحت أن ابتكار منتجات جديدة وتجنب المنافسة مع الشركات التي تعمل في نفس المجال يؤدي إلى زيادة الربحية كما جاء في دراسة Roberts (1999)، وأوضحت دراسات أخرى

أهمية وتأثير الموارد بالإضافة إلى التكلفة المنخفضة في تحقيق الميزة التنافسية كما جاء في دراسة Li, Huichong (2003) ، وهناك دراسات عديدة تناولت الربط بين الخيارات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية وقد أوضحت هذه الدراسات وجود علاقة قوية بين القيادة الشاملة للتكلفة الدنيا من ناحية والتمايز من ناحية أخرى كإستراتيجيات تنافسية وتحقيق الميزة التنافسية ويظهر ذلك في دراسة كل من الروسان (2000)، ودراسة Yair (2000) ، ودراسة عثمان (2003)، ودراسة العضائلة (2004)، ودراسة جرار (2004) ودراسات أظهرت أهمية الإبداع والقدرات التسويقية وسلوك المنظمة الريادي والإبداعي في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية كما جاء في دراسة كل من William (2000)، ودراسة Jay (2003)، ودراسة بدر (2003)، ودراسة التميمي والخشالي (2004)، ودراسة السكارنة (2005)، ودراسة الساعد وحريم (2005)، كما وأظهرت دراسات أخرى أن من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية هو توفر نظم وتقنيات المعلومات وهذا ما جاءت به دراسة كل من بدر (2003)، ودراسة الساعد وحريم (2005)، ودراسة William (2000)، وأوضحت دراسات أيضاً أن توفر وتنوع المنتجات من ناحية وخدمات ما بعد البيع من ناحية أخرى تعتبر ميزة تنافسية متوسطة كما جاء في دراسة الزعانين (2010).

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

1- دراسة Slater & Angel (2000)

قام الباحثان بدراسة أثر الإستراتيجيات المتعلقة بالبيئة على الميزة التنافسية في الشركات الماليزية وقاما بتصميم إستبانة 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.

2- دراسة يزيك (2003)

قام الباحث بدراسة تحليلية للإدارة الإستراتيجية ودراسة الفرص والتهديدات للبنوك التجارية اللبنانية وقدم نموذج الخروج من دائرة الفشل لتحقيق الميزة التنافسية واستخدم الباحث أسلوب المقابلة

وأسلوب قائمة الاستقصاء للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مواجهة المنافسة لا يمكن أن تحصل بدون اعتماد أساليب إدارية حديثة كالإدارة الإستراتيجية التي تساعد بشكل كبير في رصد واكتشاف الفرص والتهديدات البيئية من جهة وتطويرها لخدمة الداخل من خلال الاعتماد على نقاط القوة الداخلية وتغيير نقاط الضعف إلى نقاط قوة من خلال رسم إستراتيجيات مناسبة، ووجود الهيكل التنظيمي المناسب ومراعاة إعداد أطر سهلة لتدفق المعلومات أثناء تشكيل الهيكل التنظيمي، وأن نجاح البنوك في سلوكها الإستراتيجي يقتضي تكامل وتداخل واستمرارية أنشطة التخطيط والتوجيه والتنفيذ والرقابة، وأن الوصول إلى التميز يقتضي مراعاة نظام الجودة وتفوق قيمة الخدمة على توقعات العملاء.

3- دراسة الدهدار (2006)

قام الباحث بدراسة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية وقد أجرى الدراسة على جامعات قطاع غزة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي في دراسته وقام الباحث بتصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين التزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي كأحد متغيرات التوجه الإستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية وأن 50% من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يعتبر واضح وأن 39% يتفقون أن التخطيط الإستراتيجي مستخدم بشكل غير مفهوم بالجامعات و 44.1% يتفقون أن الإدارة العليا تؤمن بأهمية التخطيط الإستراتيجي وأن هناك علاقة بين اهتمام الإدارة العليا بمعدلات الابتكار والتغير الإلكتروني وتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى وجود علاقة بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي التي اعتمدها الباحث في دراسته وهي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، التحسين المستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) وبين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة وأن 55% من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الإستراتيجي للجان استشارية خارجية.

خلاصة دراسات المحور الثالث:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة في المحور الثالث، تبين أن هناك دراسات تطرقت إلى مراحل جزئية من عملية التخطيط الإستراتيجي وأكدت على وجود علاقة بين الإستراتيجيات المتعلقة بالبيئة على الميزة التنافسية كما جاء في دراسة (Slater & Angel (2000، ودراسات أخرى تناولت الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وقد تطرقت للتخطيط الإستراتيجي كمرحلة جزئية من عملية الإدارة الإستراتيجية وأكدت وجود علاقة بين التخطيط

الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية كما جاء في دراسة يزيك (2003)، ودراسات أكدت على أن ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالشكل العلمي الصحيح يحقق الميزة التنافسية كما جاء في دراسة الدهدار (2006)، ودراسات أخرى تطرقت للميزة التنافسية من دراسات المحور الأول كدراسة إسماعيل (2002)، ودراسة الخطيب ونصيرات (2005)، ودراسة (El-Mobayed 2006).

خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

يلتقي هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة إسماعيل (2002)، ودراسة نصيرات والخطيب (2005)، ودراسة (El-Mobayed 2006)، في أهمية ممارسة التخطيط الإستراتيجي لتقوية المركز التنافسي للمنظمات، كما يلتقي هذا البحث مع دراسة الدهدار (2006) في أهمية التزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، كما يلتقي هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الشويخ (2007) في بعض المجالات كالعلاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين بعض المتغيرات الشخصية للمدراء، كما يلتقي هذا البحث مع بعض الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية كما في دراسة (Yeoh and Roth 1999) ودراسة (Yair 2000) التي أظهرت أهمية تميز المنظمة عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، كما يلتقي مع دراسة (2000) William ودراسة بدر (2003) ودراسة (Jay 2003)، ودراسة التميمي والخشالي (2004) في أهمية الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية، ويلتقي أيضا مع دراسة (Li, Huichong 2003) في أهمية التكلفة المنخفضة عن المنافسين في تحقيق الميزة التنافسية، كما وتلتقي هذه الدراسة مع دراسة السكارنة (2005) في النماذج التي تحقق الميزة التنافسية وهي (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) إلا أن هذا البحث يختلف عن الدراسات السابقة في الأمور التالية:

أ- تبين أن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي كانت شاملة لكافة الشركات الصناعية الصغيرة في فلسطين بغض النظر عن نوع الصناعة كما جاء في دراسة El-Mobayed (2006)، والتي غطت القطاعات بعمومية وبالتالي خرجت بنتائج عامة فضفاضة وأخرى شملت كافة المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة كما في دراسة Abu Nada (2006)، ودراسات تناولت واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة كما في دراسة عطا الله (2005)، وأخرى في مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة كما في دراسة الشويخ (2007)، ودراسات تطرقت لأهمية التخطيط الإستراتيجي في شركات التكنولوجيا المتقدمة في المملكة المتحدة وهذا ما قامت عليه دراسة (Berry 1998)، 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 Dutta & others (2007)، ودراسات تناولت التعرف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة كما جاء في دراسة صيام (2010)، ودراسات تناولت الميزة التنافسية في شركات مختلفة ومتنوعة كما جاء في دراسة Slater & Angel (2000)، وأخرى في صناعة (FOOT WEAR) كما جاء في دراسة Li, Huichong (2003)، ودراسات أخرى في شركات الأعمال في استراليا كما جاء في دراسة Jay (2003)، وأخرى في قطاع الأدوية في فلسطين كما في دراسة كل من جرار (2004) والزعانين (2010)، وأخرى في قطاع صناعة الأدوية في الأردن كما جاء في دراسة الساعد وحريم (2005) ودراسة بدر (2003)، ودراسات أخرى تناولت الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية كما جاء في دراسة كل من Yeoh and Roth (1999) ودراسة Roberts (1999)، 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).

ب- وبالتركيز على شركات الأدوية فقد لاحظ الباحث 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 الباحث 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 الباحث التي تتناول موضوعي التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية بمحافظة غزة كقطاع تجاري حيوي ومهم.

ج- بعض الدراسات السابقة تطرقت لأهمية التخطيط الإستراتيجي كما في دراسة Berry (1998)، وبعض الدراسات تطرقت لموضوع التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر كما جاء في دراسة إسماعيل (2002)، ودراسات تطرقت للتخطيط الإستراتيجي كمرحلة جزئية من عملية الإدارة الإستراتيجية كما جاء في دراسة يزيك (2003)، ودراسات تطرقت للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركات تصنيع الأدوية كما في دراسة نصيرات والخطيب (2005)، ودراسات أخرى تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي من حيث مدى ممارسته بالاعتماد على مدى وضوح المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الإستراتيجي كما جاء في دراسة كل من عطا الله (2005)، ودراسة الشويخ (2007)، ودراسات أخرى تناولت معوقات

استخدام التخطيط الإستراتيجي بالاعتماد على توفر الموارد المالية والوقت والكفاءات البشرية كما جاء في دراسة (Abu Nada 2006)، ودراسات أخرى جاءت للتعرف على أثر موارد وقدرات الشركات على تحقيق الميزة التنافسية وهو ما جاءت به دراسة (Yeoh and Roth 1999)، ودراسات جاءت للتعرف على أثر الإستراتيجيات المتعلقة بالبيئة على الميزة التنافسية كما جاء في دراسة (Slater & Angel 2000)، ودراسات جاءت للتعرف على العلاقة بين القيادة الشاملة للتكلفة الدنيا والتمايز وبين تحقيق الميزة التنافسية كما جاء في دراسة الروسان (2000)، ودراسات أخرى جاءت للتعرف على الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق التميز لتحقيق الميزة التنافسية كما جاء في دراسة (Yair 2000)، ودراسات تطرقت إلى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة وتقنيات ونظم وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية كما جاء في دراسة كل من بدر (2003)، ودراسة الساعد وحريم (2005)، ودراسة (William 2000)، ودراسات جاءت للتعرف على تأثير الإبداع والسلوك الإبداعي في تقديم المنتجات على تحقيق الميزة التنافسية كما جاء في دراسة كل من (Jay 2003)، ودراسة التيمي والخشالي (2004)، في حين أن هذه الدراسة جاءت للتركيز على أثر ممارسة التخطيط الإستراتيجي بعينه على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من حيث التحليل الإستراتيجي للبيئة كأحد أهم الخطوات لعملية التخطيط الإستراتيجي وأيضاً توفر العناصر المهمة لعملية التخطيط الاستراتيجي وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية.

د- بعض الدراسات السابقة جاءت لربط التخطيط الإستراتيجي بتطوير المنظمات ونموها كما جاء في دراسة كل من (Berry 1998)، ودراسة إسماعيل (2002)، ودراسة (El-Mobayed 2006)، ودراسات أخرى جاءت لربط التخطيط الإستراتيجي بالأداء المؤسسي كما في دراسة نصيرات والخطيب (2005) ودراسة صيام (2010)، ودراسات جاءت لربط الخيار الإستراتيجي بالميزة التنافسية كما جاء في دراسة الروسان (2000)، والعضايلة (2004)، وجرار (2004)، ودراسات جاءت لربط التوجه الإستراتيجي بالميزة التنافسية كما جاء في دراسة الدهدار (2006)، ودراسات جاءت لربط أثر ابتكار منتجات جديدة على الميزة التنافسية كما جاء في دراسة Roberts (1999)، ودراسات جاءت لربط الإدارة الإستراتيجية بالميزة التنافسية كما جاء في دراسة يزيك (2003)، ودراسات جاءت لمعرفة أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية كما جاء في دراسة عثمان (2003)، ودراسات جاءت لربط نظم المعلومات الإدارية بالميزة التنافسية كما جاء في دراسة بدر (2003) ودراسة (William 2000)، ودراسات قامت على ربط موارد المنظمة بالميزة التنافسية كما جاء في دراسة (Yeoh and Roth 2003) ودراسة (Li, Huichong. 2003)، ودراسات قامت على ربط العلاقة بين السلوك الإبداعي

بالميزة التنافسية كما جاء في دراسة التميمي والخشالي (2004) ودراسة (Jay (2003)، دراسات قامت على الربط بين إستراتيجيات الريادة والميزة التنافسية والأداء كما جاء في دراسة السكارنة (2005)، ودراسات جاءت بدراسة الميزة التنافسية وأثرها على زيادة الحصة السوقية كما جاء في دراسة الزعانين (2010)، في حين أن تركيز هذا البحث سيكون على الربط بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن توضيح أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

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

جدول (2)

الربط بين محاور الدراسة والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	محاور الدراسة
دراسة (Berry(1998، دراسة إسماعيل (2002)، دراسة نصيرات والخطيب (2005)، دراسة عطا الله (2005)، دراسة (Abu Nada (2006)، دراسة (El-Mobayed (2006)، دراسة الشويخ (2007)، دراسة (Dutta & others (2007)، دراسة صيام (2010).	المحور الأول: دراسات تناولت التخطيط الإستراتيجي
دراسة (Yeoh and Roth (1999، دراسة Roberts (1999)، دراسة الروسان (2000)، دراسة (Yair (2000، دراسة (William (2000، دراسة (Li, huichong (2003)، دراسة (Jay (2003، دراسة بدر (2003)، دراسة عثمان (2003)، دراسة العضايلة (2004)، دراسة جرار (2004)، دراسة التميمي والخشالي (2004)، دراسة الساعد وحريم (2005)، دراسة السكارنة (2005)، دراسة الزعانين (2010).	المحور الثاني: دراسات تناولت الميزة التنافسية
دراسة (Slater & Angel (2000، دراسة إسماعيل (2002)، دراسة نصيرات والخطيب (2003)، دراسة (El-Mobayed (2006، دراسة الدهدار (2006).	المحور الثالث: دراسات تناولت التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية معاً

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

- ◆ مقدمة.
- ◆ متغيرات الدراسة.
- ◆ نموذج الدراسة.
- ◆ فرضيات الدراسة.
- ◆ مجتمع الدراسة.
- ◆ منهجية الدراسة.
- ◆ أداة القياس المعتمدة في الدراسة "الإستبانة".
- ◆ الاعتبارات الأخلاقية.
- ◆ اختبار التوزيع الطبيعي.
- ◆ الأدوات الإحصائية المستخدمة.
- ◆ تحليل صدق وثبات الإستبانة.

مقدمة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في توضيح العلاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، ويتضمن هذا الهدف فحص العلاقة بين المراحل الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة في التحليل الإستراتيجي للبيئة وتوفير العناصر الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي وبين تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات ويستعرض هذا الفصل متغيرات وفرضيات الدراسة، وتطرق إلى مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى منهج الدراسة وأسلوبها والخطوات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجرائها، ووصف أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات الأداة، وذلك بهدف التحقق من سلامة استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع

الميزة التنافسية : والمتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل)

المتغير المستقل

التخطيط الإستراتيجي ويتفرع منه المتغيرات الفرعية التالية:

1- التحليل الإستراتيجي ويشمل:

- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).
- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).

2- توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي وهي:

- وجود رسالة.
- وجود أهداف رئيسية.
- وجود خطط وسياسات وبرامج.

المتغيرات الضابطة:

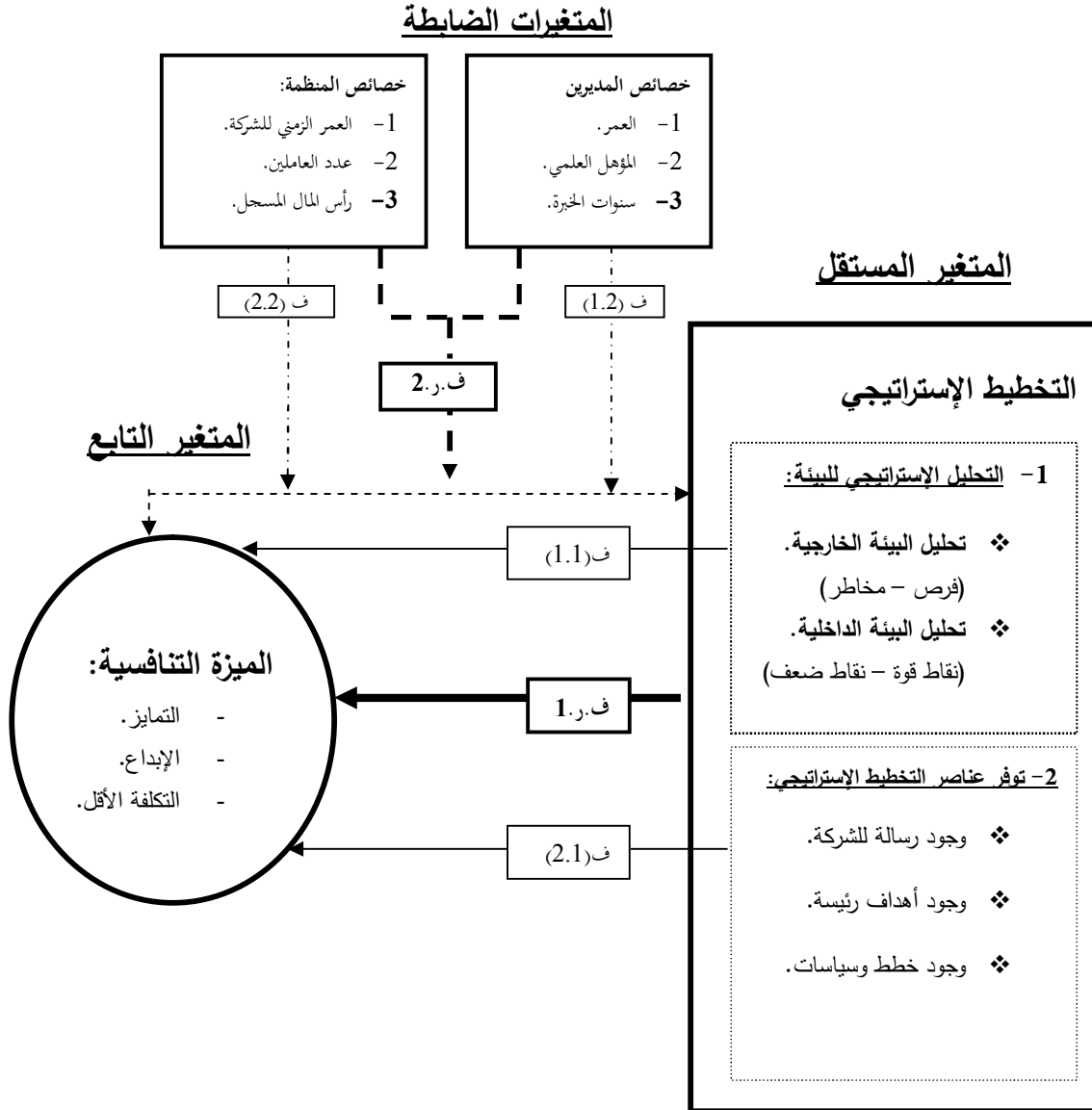
1- خصائص المديرين:

من حيث (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

2- خصائص المنظمة:

من حيث (العمر الزمني ، عدد العاملين ، رأس المال المسجل).

نموذج الدراسة:



شكل (5): نموذج الدراسة.

المصدر: إعداد الباحث.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية نشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية (1.1): 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.

الفرضية (2.1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر

عناصر التخطيط الإستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وبين تحقيق

الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة

حول التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لبعض

المتغيرات الشخصية للمدراء (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ، والتنظيمية للشركة (العمر

الزمني للشركة، عدد العاملين، رأس المال المسجل).

ولغرض اختبار هذه الفرضية نشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية (1.2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات

مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في

محافظات غزة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية للمدراء (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفرضية (2.2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات

مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في

محافظات غزة تعزى لبعض المتغيرات التنظيمية (العمر الزمني للشركة، عدد العاملين، رأس

المال المسجل).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة التي لديها رخصة مزاوله عمل من دائرة الإجازة والترخيص بوزارة الصحة الفلسطينية، والبالغ عددها (37) شركة حسب الكشف الصادر عن الدائرة بناءً على طلب من الباحث بتاريخ 2009/9/1م.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد استخدم الباحث 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 أوضحتها الدراسة الإستطلاعية التي أجراها الباحث، وقد تم توزيع 74 إستبانة على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في (30) شركة عاملة موضح أسماؤها في الملحق رقم (1) سلمت باليد من قبل الباحث وتم الحصول على 69 إستبانة بنسبة استرداد 93.2%.

ويمكن توضيح توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظات من خلال الجدول رقم (3).

جدول (3)

مجتمع الدراسة حسب المحافظات.

المحافظة	عدد الشركات	عدد المدراء
محافظه غزة.	25	65
محافظه الوسطى.	1	1
محافظه خان يونس.	4	8
المجموع	30	74

منهجية الدراسة:

قام الباحث 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 والأولية كما يلي:

أولاً/ المصادر الثانوية: قام الباحث باستخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

- 1- الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- 2- الدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة.
- 3- إستعان الباحث بالتقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
- 4- إستعان الباحث بالشبكة العنكبوتية والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها.

ثانياً/ المصادر الأولية: قام الباحث 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 الباحث تنظيم هذه الإستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيماها من قبل عدد من المختصين وأساتذة الجامعات، وقد استفاد الباحث من ملاحظاتهم وتعديلاتهم في إخراج الإستبانة بشكلها النهائي لتناسب مع طبيعة البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها لاختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج وتقديم بعض المقترحات والتوصيات.

وقد قام الباحث 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. وبذلك تم التأكد من صدق وسلامة الإستبانة للاختبار.

أداة القياس المعتمدة في الدراسة "الإستبانة":

قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة للقياس في هذه الدراسة وقام بإعدادها 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:

1. التمايز ويتكون من (7) فقرات.

2. الإبداع ويتكون من (5) فقرات.

3. التكلفة الأقل وتتكون من (5) فقرات.

الاعتبارات الأخلاقية:

1- تقدم الباحث إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بطلب منحه رسالة لتسهيل مهمته البحثية حيث وجهت هذه الرسالة لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والجهات الرسمية وغير الرسمية ذات العلاقة بتقديم المساعدة لإنجاح الدراسة، ملحق رقم (2).

2- قام الباحث بإعطاء أفراد مجتمع الدراسة نبذة عن موضوع البحث وذلك في مقدمة أداة القياس "الإستبانة"، كما قام الباحث بالإستئذان الخطي من أفراد مجتمع الدراسة في مقدمة الإستبانة للإجابة على فقراتها موضحا كيفية الإجابة عليها، كما تعهد الباحث لأفراد مجتمع الدراسة بأن البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولتأكيد ذلك حرص الباحث على أن لا تتضمن أسئلة الإستبانة ذكر إسم المبحوث أو إسم الشركة التي يعمل بها، ملحق رقم (3).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

قام الباحث باستخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4).

جدول رقم (4)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

م	المجال	القيمة الإحتمالية (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 (4) أن القيمة الإحتمالية (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.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

بناءً على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي والتي أوضحت أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام الاختبارات المعلمية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

4- اختبار (ت) في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة .

5- اختبار(ت) في حالة عينتين (**Independent Samples T-Test**) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات. واستخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way Analysis of Variance - ANOVA**) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. واستخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

تحليل صدق وثبات الإستبانة:

أولاً / تحليل صدق الإستبانة:

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

1- **صدق المحكمين:** عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من أحد عشر من المختصين في مجال الإدارة ومجالات أخرى وأسماء المحكمين بالملحق رقم (4)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

2- **صدق المقياس:** حسب نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كمنجروف سمرنوف (K-S) تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه قام الباحث 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 الباحث 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 (5).

جدول (5): 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
المجال الثاني من المحور الأول (تحليل البيئة الخارجية).	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
	10	0.815	*0.000		39	0.667	*0.000
المجال الثاني من المحور الأول (تحليل البيئة الخارجية).	11	0.838	*0.000	40	0.609	*0.000	
	12	0.810	*0.000	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	
المجال الأول من المحور الثاني (الإبداع).	18	0.770	*0.000	المجال الثالث من المحور الثالث (التمايز).	7	0.543	*0.000
	19	0.791	*0.000		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
	22	0.779	*0.000		11	0.857	*0.000
	23	0.640	*0.000		12	0.888	*0.000
	المجال الثاني من المحور الثاني (مسألة الشركة).	24	0.763		*0.000	المجال الثاني من المحور الثالث (التكلفة الأقل).	13
25		0.761	*0.000	14	0.580		*0.000
المجال الثاني من المحور الثاني (الأهداف الرئيسية).	26	0.618	*0.000	15	0.767	*0.000	
	27	0.748	*0.000	16	0.724	*0.000	
	28	0.848	*0.000	17	0.690	*0.000	
	29	0.638	*0.000				

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

تشير النتائج في الجدول رقم (5) 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 يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، وقد قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (6).

جدول (6)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مجالات المحور التحليل البيئي			
-1	البيئة الداخلية.	0.644	*0.000
-2	البيئة الخارجية.	0.860	*0.000
-3	التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام.	0.864	*0.000
مجالات المحور توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي			
-1	الرسالة.	0.796	*0.000
-2	الأهداف الرئيسة للشركة.	0.877	*0.000
-3	الخطط والسياسات والبرامج.	0.915	*0.000
-4	عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	0.957	*0.000
	التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	0.979	*0.000
مجالات الميزة التنافسية			
-1	التمايز.	0.840	*0.000
-2	الإبداع.	0.815	*0.000
-3	التكلفة الأقل.	0.658	*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 (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً / تحليل ثبات الإستبانة Reliability:

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 مختلفة.

وقد تحقق الباحث 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:

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r}$$

حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (7).

جدول (7)

نتائج طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة.

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
مجالات التحليل البيئي			
-1	البيئة الداخلية.	0.753	0.861
-2	البيئة الخارجية.	0.801	0.890
-3	التحليل الإستراتيجي للبيئة.	0.835	0.910
مجالات توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي			
-1	الرسالة.	0.838	0.912
-2	الأهداف الرئيسية للشركة.	0.824	0.905
-3	الخطط والسياسات والبرامج.	0.882	0.937
-4	عناصر التخطيط الإستراتيجي.	0.946	0.972
	التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	0.933	0.965
مجالات الميزة التنافسية			
-1	التمايز.	0.786	0.882
-2	الإبداع.	0.915	0.957
-3	التكلفة الأقل.	0.563	0.727
	الميزة التنافسية بشكل عام.	0.888	0.941
	جميع مجالات الإستبانة.	0.958	0.979

تشير النتائج في الجدول رقم (7) إلى أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً.

2- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول (8).

جدول (8)

نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
مجالات التحليل البيئي			
1-	البيئة الداخلية.	0.803	0.896
2-	البيئة الخارجية.	0.848	0.921
3-	التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام.	0.883	0.940
مجالات توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي			
1-	الرسالة.	0.901	0.949
2-	الأهداف الرئيسية للشركة.	0.854	0.924
3-	الخطط والسياسات والبرامج.	0.871	0.933
4-	عناصر التخطيط الإستراتيجي.	0.945	0.972
	التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	0.954	0.976
مجالات الميزة التنافسية			
1-	التمايز.	0.842	0.918
2-	الإبداع.	0.913	0.955
3-	التكلفة الأقل.	0.714	0.845
	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 (8) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال من مجالات الإستبانة وتتراوح بين (0.714، 0.954)، وكانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة (0.966)، وكذلك كانت قيمة الثبات مرتفعة لكل مجال من مجالات الإستبانة وتتراوح بين (0.845، 0.976)، وكانت قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة (0.983) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار صحة فرضيات الدراسة، وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (5) قابلة للتوزيع.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

◆ مقدمة.

◆ الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص الشخصية والتنظيمية.

◆ تحليل مكونات أداة الدراسة "واقع متغيرات الدراسة" ومناقشة النتائج.

◆ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الإستبانة" وتم تفرغها وتحليلها إحصائياً وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل الرابع وذلك للتحقق من صحة فروض الدراسة، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وللتوصل للناتج حسب الفروض، وقد استخدم الباحث عدداً من المعادلات الإحصائية وهي معامل ارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للفروق بين متوسطين وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

أولاً / الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص الشخصية والتنظيمية:

قام الباحث بعرض التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة وذلك على النحو التالي:

1- الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص الشخصية كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

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
	المجموع	69	100.0
سنوات الخبرة.	أقل من 10 سنوات.	17	24.6
	من 10 - أقل من 15 سنة.	28	40.6
	من 15 سنة فأكثر.	24	34.8
	المجموع	69	100.0

- العمر: تشير نتائج الجدول رقم (9) فيما يخص العمر أن (42%) من أفراد مجتمع الدراسة تقل أعمارهم عن 40 سنة وهي نسبة تحسب لصالح هذه الشركات في أنها تستفيد من الإمكانيات

والطاقات الكامنة في القيادات الشابة بالإضافة إلى أن هذه الشركات تفتح الباب أمام الشباب للنقد والنمو وشغل المناصب الإدارية فيها، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (40 - أقل من 50 سنة) من أفراد مجتمع الدراسة (43.5%)، ونسبة أفراد مجتمع الدراسة الذين تصل أعمارهم 50 سنة فأكثر فقد بلغت (14.5%) وهذا ما يشير إلى وجود نسبة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة لديها النضوج والخبرة والتمرس في إدارة هذه الشركات.

- **المؤهل العلمي:** تشير نتائج الجدول رقم (9) فيما يخص المؤهل العلمي إلى أن (21.7%) من أفراد مجتمع الدراسة من حملة الدبلوم فما دون، بينما نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس وصلت إلى (53.6%)، ونسبة الحاصلين على الدراسات العليا بلغت (24.6%). وتدل هذه النتائج على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة، وقد يعود ذلك إلى أن طبيعة عمل شركات توزيع الأدوية حساسة جداً وتتطلب مستويات عالية من المهارة والتعليم.
- **سنوات الخبرة:** تشير نتائج الجدول رقم (9) فيما يخص عدد سنوات الخبرة إلى أن (24.6%) من أفراد مجتمع الدراسة تقل عدد سنوات خبرتهم عن (10 سنوات)، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح خبراتهم بين (10 - أقل من 15 سنة) من أفراد مجتمع الدراسة (40.6%)، وبلغت نسبة الذين تصل عدد سنوات خبرتهم إلى 15 سنة فأكثر (34.8%). ويستدل من النتائج أن معظم أفراد مجتمع الدراسة لديها عدد سنوات خبرة تزيد عن العشر سنوات الأمر الذي يعكس توفر الخبرات العملية الكافية في مجال إدارة هذه الشركات.

2- الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات التنظيمية:

جاء الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (10) والذي أوضح الآتي:

- **العمر الزمني للشركة:** تشير نتائج الجدول رقم (10) فيما يخص العمر الزمني للشركة إلى أن النسبة الأكبر من هذه الشركات هي شركات ليست حديثة العهد فقد وصلت نسبة الشركات التي يصل عمرها الزمني إلى 15 سنة فأكثر إلى (34.8%) الأمر الذي يكسب هذه الشركات الخبرة التراكمية الجيدة في مجالات عملها المختلفة، وتشير النتائج إلى أن هناك انخفاض في الإقبال على الاستثمار في إنشاء هذا النوع من الشركات حيث أن الشركات التي عمرها الزمني يتراوح بين (10 - أقل من 15 سنة) بلغت نسبتها (26.1%)، والشركات التي يتراوح عمرها الزمني بين (5 - أقل من 10 سنوات) انخفضت نسبتها إلى (24.6%)، والشركات التي يقل عمرها الزمني عن 5 سنوات انخفضت نسبتها بشكل ملحوظ إلى (14.5%)، وقد يعود ذلك إلى أن سوق هذه الشركات لا يحتمل الزيادة في أعداد الشركات الأمر الذي يفسر زيادة حدة المنافسة بين هذه الشركات.

- **عدد العاملين بالشركة:** تشير نتائج الجدول رقم (10) فيما يخص عدد العاملين في الشركة إلى أن (26.1%) من الشركات يقل عدد العاملين فيها عن 10 عاملين، بينما الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (10- أقل من 20 من العاملين) بلغت نسبتها (37.7%)، ونسبة الشركات التي يصل عدد العاملين فيها إلى 20 من العاملين فأكثر بلغت (36.2%). ويتضح من النتائج أن هذه الشركات تحتاج إلى عدد كبير نسبياً من الموارد البشرية.
- **رأس المال المسجل:** تشير نتائج الجدول رقم (10) فيما يخص رأس المال المسجل إلى أن (31.9%) من الشركات يقل رأس مالها عن 300 ألف دولار أمريكي، بينما نسبة الشركات التي يتراوح رأس مالها المسجل بين (300 ألف \$- أقل من 500 ألف \$) بلغت (18.8%)، أما الشركات التي يصل رأس مالها المسجل إلى 500 ألف دولار أمريكي فأكثر فقد بلغت نسبتها (49.3%). ويستدل من النتائج أن هذا النوع من الشركات يحتاج إلى رأس مال كبير نسبياً.

جدول رقم (10)

الوصف الإحصائي للخصائص التنظيمية (العمر الزمني للشركة، عدد العاملين، رأس المال المسجل \$).

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر الزمني للشركة.	أقل من 5 سنوات.	10	14.5
	من 5 - أقل من 10 سنوات.	17	24.6
	من 10 - أقل من 15 سنة.	18	26.1
	من 15 سنة فأكثر.	24	34.8
	المجموع	69	100.0
عدد العاملين.	أقل من 10 عاملين.	18	26.1
	من 10 - أقل من 20 من العاملين.	26	37.7
	من 20 من العاملين فأكثر.	25	36.2
	المجموع	69	100.0
رأس المال المسجل.	أقل من 300 ألف دولار.	22	31.9
	من 300 ألف - أقل من 500 ألف دولار.	13	18.8
	من 500 ألف دولار فأكثر.	34	49.3
	المجموع	69	100.0

ثانياً / تحليل مكونات أداة الدراسة "واقع متغيرات الدراسة" ومناقشة النتائج:

قام الباحث بإجراء تحليل لمكونات الإستبانة لمعرفة واقع متغيرات الدراسة عند مجتمع الدراسة، وفيما يلي نتائج استخدام اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها،

فإذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ففي هذه الحالة تكون آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، وإذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ففي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص عن القيمة المتوسطة، من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة 3 والعكس صحيح، ويمكن توضيح نتائج تحليل محاور الإستبانة ومجالاتها كما يلي:

أولاً / نتائج تحليل فقرات مجالات المحور الأول "التحليل الإستراتيجي للبيئة":

تم اختبار فقرات مجال المحور الأول "التحليل الإستراتيجي للبيئة"، باستخدام اختبار (ت) لكل مجال فرعي من مجالات المحور وللمحور بشكل عام وذلك كما يلي:

1- نتائج تحليل فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الأول "تحليل البيئة الداخلية":

تم اختبار فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الأول "تحليل البيئة الداخلية"، باستخدام اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال، والمجال بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أم قلت عن ذلك، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (11) وأشارت إلى ما يلي:

1. أن كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الأول دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية متفاوتة حيث تراوحت بين (3.7، 4.38)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت بين الكبيرة والكبيرة جداً، وقد احتلت الفقرة السادسة الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرة السابعة الترتيب الأخير، ومن ذلك يرى الباحث أن مجتمع الدراسة يهتم بجميع فقرات هذا المجال وأن أهم العوامل التي تؤخذ بالحسبان عند تحليل البيئة الداخلية والتي حازت على الترتيب الأول هي تقييم الوضع المالي وهذا ما يتفق مع دراسة نصيرات والخطيب (2005) التي أظهرت أن العامل المادي "الوضع المالي" حاز على مرتبة مرتفعة في العوامل التي تؤخذ بالحسبان عند تحليل البيئة الداخلية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

2. أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي الأول معاً "تحليل البيئة الداخلية" يساوي 4.17 وأن المتوسط الحسابي النسبي له يساوي 83.40 %، وقيمة اختبار (ت) تساوي 19.28 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال بشكل عام تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، حيث بلغت 4.17 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل مجتمع الدراسة على هذا المجال بشكل عام، وهذا يعني أن شركات توزيع الأدوية في محافظات

غزة تقوم بتحليل البيئة الداخلية، وهي مرحلة أساسية من مراحل التحليل الإستراتيجي للبيئة كما جاء في أدبيات الفكر الإداري وكما هو موضح من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة.

جدول رقم (11)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الأول "تحليل البيئة الداخلية".

م	فقرات المجال تحليل البيئة الداخلية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (ت)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1-	تعمل الإدارة على دراسة البيئة الداخلية للشركة للتعرف على نقاط القوة والاستفادة منها في المستقبل.	4.33	86.67	0.66	16.86	*0.000	2
2-	تعمل الإدارة على التعرف على نقاط ضعفها الداخلية للتغلب عليها.	4.32	86.38	0.65	16.78	*0.000	3
3-	تهتم الإدارة بالخطط التوسعية للشركة.	4.22	84.35	0.72	13.95	*0.000	4
4-	تقوم الإدارة بتقييم التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الشركة.	4.09	81.74	0.84	10.81	*0.000	6
5-	تأخذ الإدارة بالحسبان الخبرات والكفاءات المتوفرة عند اتخاذ القرارات.	4.16	83.19	0.76	12.68	*0.000	5
6-	تهتم الإدارة بتقييم الوضع المالي للشركة عند اتخاذ القرارات.	4.38	87.54	0.69	16.62	*0.000	1
7-	تهتم الإدارة بجمع وتقييم المعلومات حول ملائمة الهيكل التنظيمي لعمليات الشركة.	3.70	73.91	0.86	6.70	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	4.17	83.40	0.50	19.28	*0.000	

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

2- نتائج تحليل فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الأول "تحليل البيئة الخارجية":

تم اختبار فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الأول "تحليل البيئة الخارجية" باستخدام اختبار (ت)، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (12).

جدول رقم (12)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الأول "تحليل البيئة الخارجية".

م	فقرات المجال تحليل البيئة الخارجية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
-1	تعمل الإدارة على دراسة البيئة الخارجية للشركة للتعرف على الفرص المتوقعة والاستفادة منها في المستقبل.	4.13	82.61	0.77	12.27	*0.000	6
-2	تعمل الإدارة على دراسة البيئة الخارجية المحيطة بها للتعرف على المخاطر "التحديات" التي تحيط بالشركة في الوقت الحاضر.	4.16	83.19	0.88	10.88	*0.000	4
-3	تعمل الإدارة على دراسة البيئة الخارجية المحيطة بها للتعرف على المخاطر "التحديات" التي تحيط بالشركة في المستقبل.	3.94	78.84	0.91	8.64	*0.000	9
-4	تهتم الإدارة برصد ما يحدث في بيئتها الاقتصادية من تغييرات.	4.06	81.16	0.92	9.53	*0.000	7
-5	تهتم الإدارة برصد ما يحدث في البيئة السياسية من تغييرات.	3.84	76.81	0.98	7.13	*0.000	10
-6	تهتم الإدارة بمراعاة القيم والعادات الاجتماعية عند القيام بأنشطتها المختلفة.	4.25	84.93	0.69	14.90	*0.000	2
-7	تهتم الإدارة برصد ومتابعة التشريعات الحكومية والقوانين المهنية.	4.35	86.96	0.70	15.91	*0.000	1
-8	تهتم الإدارة بجمع وتقييم المعلومات عن الظروف التنافسية.	4.20	84.06	0.65	15.26	*0.000	3
-9	تقوم الإدارة بالتعرف على حاجات ورغبات عملائها.	4.16	83.19	0.63	15.21	*0.000	4
-10	تهتم الإدارة بمتابعة التطور والتقدم التكنولوجي للاستفادة منه في عملياتها.	4.01	80.29	0.80	10.60	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	4.11	82.20	0.52	17.70	*0.000	

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

تشير النتائج في الجدول رقم (12) إلى ما يلي:

1. أن كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الأول دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية متفاوتة حيث تراوحت بين (3.84، 4.35)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات

كانت بين الكبيرة والكبيرة جداً، وقد احتلت الفقرة السابعة الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرة الخامسة الترتيب الأخير.

ومن ذلك يرى الباحث أن مجتمع الدراسة يهتم بجميع فقرات هذا المجال وأن أهم العوامل التي تؤخذ بالحسبان عند تحليل البيئة الخارجية هي التشريعات الحكومية والقوانين المهنية وقد يعود ذلك إلى حساسية المنتجات الدوائية، والتي يخضع تداولها إلى رقابة حكومية وينظم هذا التداول من خلال قوانين تفرض على المتعاملين بها بشكل دوري ومستمر.

2. أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الأول "تحليل البيئة الخارجية" يساوي 4.11 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.20 %، قيمة اختبار (ت) تساوي 17.7 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال بشكل عام تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، حيث بلغت 4.11 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذا المجال بشكل عام، وهذا يعني أن شركات توزيع الأدوية تقوم بتحليل البيئة الخارجية وهي مرحلة أساسية من مرحل التحليل الإستراتيجي للبيئة كما جاء في أدبيات الفكر الإداري وكما هو موضح من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة.

3- نتائج تحليل فقرات المحور الأول بشكل عام "التحليل الإستراتيجي للبيئة":

تم اختبار فقرات المجال الأول "التحليل الإستراتيجي للبيئة"، باستخدام اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة على فقرات المحور الأول بشكل عام قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أم قلت عن ذلك، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (13).

جدول رقم (13)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات المحور الأول "التحليل الإستراتيجي للبيئة".

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	جميع فقرات المحور الأول معاً التحليل الإستراتيجي للبيئة
*0.000	20.51	0.46	82.69	4.13	التحليل الإستراتيجي للبيئة

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

تشير النتائج في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول "التحليل الإستراتيجي للبيئة" يساوي 4.13 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.69 %، قيمة اختبار (ت) تساوي 20.51 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعد هذا المحور

بشكل عام دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، حيث بلغت 4.13 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على جميع فقرات هذا المحور بشكل عام.

ويرى الباحث من خلال هذه النتائج أن شركات توزيع الأدوية تقوم بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" كمرحلة أولى من مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، وهو ما يتفق مع ما جاء في أدبيات الفكر الإداري كما هو موضح من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة من ناحية، ومع ما جاء في الدراسات السابقة من ناحية أخرى كدراسة كل من إسماعيل (2002)، ودراسة نصيرات والخطيب (2005)، ودراسة صيام (2010) والتي أظهرت جميعها أن التحليل الإستراتيجي للبيئة يعد مرحلة أساسية من مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي.

ويرى الباحث أن التقارب في متوسطات درجات الاستجابة لكل من تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية والتي كانت على التوالي 4.17، 4.11 أي أن درجة الموافقة عليهما كانت بدرجة كبيرة جداً الأمر الذي يعكس أن عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي عملية مترابطة وليست منفصلة، حيث أن نتيجة التحليل يجب أن تؤدي إلى تحديد أهم نقاط القوة التي تمكن الشركة من استغلال أهم الفرص المتاحة أمامها وتعظيم الفائدة منها وكذلك تمكنها من مواجهة التهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أدائها، وكذلك تمكن الشركة من تحديد أهم نقاط الضعف التي قد تحول دون استغلال الفرص المتاحة أو قد تسبب في نشوء تهديدات خارجية.

ثانياً/ نتائج تحليل فقرات مجالات المحور الثاني "توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي":

تم اختبار فقرات مجالات المحور الثاني "توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي"، باستخدام اختبار (ت) لكل مجال فرعي من مجالات المحور الثاني والمحور الثاني بشكل عام وذلك كما يلي:

1- نتائج تحليل فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الثاني "وجود رسالة للشركة":

تم اختبار فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الثاني "وجود رسالة للشركة"، باستخدام اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال، والمجال بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أم قلت عن ذلك، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (14).

جدول رقم (14)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الثاني "وجود رسالة".

م	فقرات المجال وجود رسالة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1-	لدى الشركة رسالة واضحة تتسم بدقة التعبير .	4.19	83.88	0.68	14.38	*0.000	5
2-	تعبير رسالة الشركة عن كل من الزبائن والأسواق الرئيسية.	4.12	82.35	0.66	13.99	*0.000	6
3-	تعبير الرسالة عن قيم وفلسفة الشركة.	4.23	84.64	0.67	15.33	*0.000	4
4-	تعبير الرسالة عن الصورة المرغوبة للشركة.	4.28	85.59	0.62	17.04	*0.000	2
5-	تعبير رسالة الشركة عن المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها.	4.34	86.76	0.61	17.99	*0.000	1
6-	تراعي رسالة الشركة الظروف الواقعية والموضوعية.	4.24	84.71	0.60	16.94	*0.000	3
7-	رسالة الشركة طموحة ومحفزة للعمل وإبداع العاملين داخل الشركة.	4.10	82.06	0.78	11.73	*0.000	7
8-	رسالة الشركة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.	3.99	79.71	0.74	10.94	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	4.20	83.91	0.52	19.03	*0.000	

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

تشير النتائج في الجدول رقم (14) إلى ما يلي:

1. أن كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الثاني "وجود رسالة" كانت دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية متفاوتة حيث تراوحت بين (3.99، 4.34)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرات كانت بين الكبيرة والكبيرة جداً وقد احتلت الفقرة الخامسة الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرة الثامنة الترتيب الأخير، ومن ذلك يرى الباحث أن مجتمع الدراسة يهتم بجميع فقرات هذا المجال وأن شركات توزيع الأدوية لديها رسالة واضحة حيث جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.19، وأن أعلى تركيز في استجابات مجتمع الدراسة فيما يخص رسالة الشركة أن رسالة الشركة تعبر عن المنتجات والخدمات التي تقدمها حيث حازت هذه الفقرة على الترتيب الأول من بين الفقرات، وهو ما يتفق مع دراسة الخطيب ونصيرات (2005) التي أظهرت أن أهم ما ركز عليه المدراء ضمن بعد الرسالة هو أن تعبر الرسالة عن المنتجات المقدمة.

ويعزو الباحث ذلك التركيز إلى الاختلاف في طبيعة السلع والمنتجات والخدمات التي تقدمها هذه الشركات فهناك المعدات والمستلزمات الطبية وهناك العديد من تصنيفات الأدوية كالأدوية التي تصرف بوصفة طبية والأدوية التي تصرف بدون وصفة طبية وهناك الأدوية المخصص بيعها للمستشفيات والتي يحظر تداولها في الأسواق الخاصة إلى غير ذلك من التصنيفات، الأمر الذي يعكس تركيز مجتمع الدراسة على أن تعبر رسالة الشركة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها.

2. أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الثاني "وجود رسالة" يساوي 4.20 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.91 %، قيمة اختبار (ت) تساوي 19.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، حيث بلغت 4.20 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على جميع فقرات هذا المجال بشكل عام.

وهذا يعني أن شركات توزيع الأدوية لديها اهتمام كبير برسالة الشركة، الأمر الذي يدل على وجود عنصر مهم من عناصر التخطيط الإستراتيجي لدى هذه الشركات. وهو ما يتفق مع ما جاء في أدبيات الفكر الإداري وكما هو موضح من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة من ناحية، ومع ما جاء في الدراسات السابقة من ناحية أخرى كما في دراسة كل من نصيرات والخطيب (2005)، ودراسة صيام (2010)، التي أظهرت أن وجود رسالة يعد عنصر مهم من عناصر التخطيط الإستراتيجي.

2- نتائج تحليل فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الثاني "وجود أهداف رئيسة":

تم اختبار فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الثاني "وجود أهداف رئيسة"، باستخدام اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال، والمجال بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أم قلت عن ذلك، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (15).

جدول رقم (15)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الثاني "وجود أهداف رئيسة".

م	فقرات المجال وجود أهداف رئيسة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1-	لدى الشركة أهداف عامة تتبثق عن رسالتها.	4.15	82.94	0.63	15.03	*0.000	3
2-	لدى الشركة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.	4.33	86.67	0.66	16.86	*0.000	1
3-	تضع الشركة أهداف رئيسة طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقاً.	4.04	80.87	0.81	10.67	*0.000	6
4-	تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.99	79.71	0.85	9.65	*0.000	7
5-	أهداف الشركة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين في الشركة.	4.16	83.19	0.80	12.08	*0.000	2
6-	أهداف الشركة تحفز العاملين على الأداء المتميز.	4.12	82.32	0.78	11.93	*0.000	4
7-	تختار الشركة الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع ظروفها الداخلية والخارجية.	4.10	82.03	0.77	11.89	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.13	82.53	0.55	17.00	*0.000	

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

تشير النتائج في الجدول رقم (15) إلى ما يلي:

1. أن كل فقرة من فقرات المجال كانت دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية متفاوتة حيث تراوحت بين (3.99، 4.33)، وقد احتلت الفقرة الثانية الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرة الرابعة الترتيب الأخير.

ومن ذلك يرى الباحث أن مجتمع الدراسة يهتم بجميع فقرات هذا المجال وأن معظم شركات توزيع الأدوية لديها أهداف عامة تتبثق عن رسالتها حيث جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.15، وأن أعلى تركيز في استجابات مجتمع الدراسة فيما يخص الأهداف الرئيسية كان أن لدى الشركة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة حيث حازت هذه الفقرة على الترتيب الأول من بين الفقرات، وهو ما اتفق مع دراسة النجار (2001) التي أظهرت أن المدراء في المنظمات الصناعية الصغيرة تهتم بدرجة كبيرة في وضع أهداف واضحة يسعون لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة، كما ويتفق مع دراسة صيام (2010) التي أظهرت نفس النتيجة في المؤسسات الأهلية النسوية.

2. أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الثاني "وجود أهداف رئيسية" يساوي 4.13 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.53 %، قيمة اختبار (ت) تساوي 17.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، حيث بلغت 4.13 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على جميع فقرات هذا المجال بشكل عام، وهذا يعني أن شركات توزيع الأدوية لديها أهداف رئيسية، الأمر الذي يدل على وجود عنصر آخر مهم من عناصر التخطيط الإستراتيجي. وهو ما يتفق مع ما جاء في أدبيات الفكر الإداري كما هو موضح من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة من ناحية، ومع ما جاء في دراسات سابقة من ناحية أخرى كما في دراسة كل من نصيرات والخطيب (2005) ودراسة صيام (2010) والتي أظهرت جميعها أن توفر الأهداف الرئيسية يعد عنصر مهم من عناصر التخطيط الإستراتيجي.

3- نتائج تحليل فقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثاني "وجود خطط وسياسات وبرامج":

تم اختبار فقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثاني "وجود خطط وسياسات وبرامج"، باستخدام اختبار (ت)، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (16) وأشارت إلى ما يلي:

1. أن كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثاني كانت دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية متفاوتة حيث تراوحت بين (3.91، 4.19)، ويستدل من النتائج أن شركات توزيع الأدوية تهتم بالسياسات والخطط والبرامج وذلك بنسب متفاوتة حيث جاءت متوسطات الإجابة لكل منها على التوالي 4.19، 4.15، 3.93، ومن ذلك يرى الباحث أن مجتمع الدراسة يهتم بجميع فقرات هذا المجال بشكل عام وأن معظم شركات توزيع الأدوية لديها خطط وسياسات وبرامج. الأمر الذي جاء مختلف عن نتائج دراسة الخطيب ونصيرات (2005) التي أظهرت أن الاهتمام الأول للمدراء في شركات إنتاج الأدوية الأردنية ينصب على الخطط بالدرجة الأولى ومن ثم البرامج ومن ثم السياسات، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن شركات الإنتاج تختلف في طبيعتها عن شركات التوزيع حيث أن شركات الإنتاج تهتم بالخطط التنفيذية والتشغيلية لضمان سير العملية الإنتاجية بينما شركات التوزيع تهتم بشكل أكبر بالسياسات البيعية والسياسات التي توضح نظام التعامل معها مع كافة أصحاب المصالح.

2. أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثاني "وجود خطط وسياسات وبرامج" يساوي 4.00 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.97 %، قيمة اختبار (ت) تساوي 13.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال

تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 والتي بلغت 4.00 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على جميع فقرات هذا المجال بشكل عام.

وهذا يعني أن شركات توزيع الأدوية لديها خطط وسياسات وبرامج، الأمر الذي يدل على وجود عنصر آخر مهم من عناصر التخطيط الإستراتيجي، وهذا ما يتفق مع ما جاء في أدبيات الفكر الإداري كما هو موضح من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة من ناحية، ومع ما جاء في دراسات سابقة من ناحية أخرى كما جاء في دراسة كل من نصيرات والخطيب (2005) ودراسة صيام (2010) والتي أظهرت أن الخطط والسياسات والبرامج هي عناصر مهمة وأساسية من عناصر التخطيط الإستراتيجي.

جدول رقم (16)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثاني "وجود خطط وسياسات وبرامج".

م	فقرات المجال وجود خطط وسياسات وبرامج	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1-	تقوم الشركة بوضع الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.	4.15	82.99	0.74	12.65	*0.000	2
2-	تحتوي الخطط على برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق أهداف الشركة.	4.00	80.00	0.77	10.83	*0.000	3
3-	تحتوي الخطط على برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.	3.91	78.26	0.87	8.72	*0.000	8
4-	لدى الشركة سياسات واضحة ومفهومة لكافة العاملين.	4.19	83.77	0.88	11.23	*0.000	1
5-	السياسات التي تتبعها الشركة شاملة لكافة الأنشطة.	3.96	79.13	0.88	9.01	*0.000	4
6-	سياسات الشركة مرنة بحيث يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل.	3.93	78.55	0.91	8.44	*0.000	5
7-	يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة.	3.93	78.55	0.75	10.22	*0.000	5
8-	يتم إعداد موازنات مالية بمشاركة الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة.	3.93	78.55	0.79	9.73	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.00	79.97	0.60	13.91	*0.000	

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

4- نتائج تحليل جميع فقرات المحور الثاني بشكل عام "توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي":
تم اختبار جميع فقرات المحور الثاني بشكل عام "توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي"،
باستخدام اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة على جميع فقرات المحور الثاني بشكل
عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أم قلت عن ذلك، وقد كانت النتائج كما هي
موضحة بالجدول رقم (17).

جدول رقم (17)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات المحور الثاني "توفر عناصر التخطيط
الإستراتيجي".

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	جميع فقرات المحور توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي
*0.000	18.25	0.50	82.05	4.10	توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي

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

تشير النتائج في الجدول رقم (17) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني
"توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي" يساوي 4.10 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.05 %،
قيمة اختبار (ت) تساوي 18.25 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد هذا المحور
بشكل عام دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا
المحور تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 والتي بلغت 4.10 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً
من قبل مجتمع الدراسة على جميع فقرات هذا المحور بشكل عام، وهذا يعني أن شركات توزيع الأدوية
في محافظات غزة تتوفر لديها العناصر الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي.

ثالثاً/ نتائج تحليل جميع فقرات المحور الأول والمحور الثاني معاً "ممارسة التخطيط الإستراتيجي":
تم اختبار جميع فقرات "ممارسة التخطيط الإستراتيجي" من خلال اختبار فقرات المحور الأول
والمحور الثاني معاً، وهي الفقرات (من 1 إلى 40) وذلك باستخدام اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كان
متوسط درجة الموافقة على كل فقرات ممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة
المتوسطة وهي 3 أم زادت أم قلت عن ذلك، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (18).

جدول رقم (18)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	جميع فقرات المحور الأول والمحور الثاني معاً
*0.000	20.38	0.45	82.20	4.11	ممارسة التخطيط الإستراتيجي

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

تشير النتائج في الجدول رقم (18) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات ممارسة التخطيط الإستراتيجي تساوي 4.11 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.20 %، قيمة اختبار (ت) تساوي 20.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد ممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل عام دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة على جميع فقرات ممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل عام تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، حيث بلغت 4.11 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل مجتمع الدراسة على جميع الفقرات، وهذا يعني أن شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال المراحل الأساسية له، وهو ما يتفق مع جاء في الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي كما أوضحه الإطار النظري لهذه الدراسة بالإضافة إلى ما أظهرته الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي كدراسة نصيرات والخطيب (2005) ودراسة صيام (2010) والتي أظهرت جميعها أن التخطيط الإستراتيجي يعتمد على مراحل أساسية وهي مرحلة التحليل الإستراتيجي ومرحلة صياغة الإستراتيجية من خلال عناصر التخطيط الإستراتيجي المتمثلة في الرسالة، والأهداف الرئيسية، والخطط والسياسات والبرامج.

ويعزو الباحث قيام شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة بعملية التخطيط الإستراتيجي والاهتمام به إلى أن طبيعة عمل هذه الشركات لا يختلف عن الأنواع الأخرى من الشركات من حيث الاهتمام بالمستقبل وما يكتنفه من غموض، والتركيز على التوجهات طويلة الأمد، وفهم ودراسة بيئة العمل الداخلية والخارجية بما يسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف وربطها بالفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية في البيئة الخارجية لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر، الأمر الذي يعكس أهمية التخطيط الإستراتيجي لهذه الشركات كما هو مهم لغيرها من الشركات التي تعمل في قطاعات مختلفة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار والنمو وتقوية المركز التنافسي لها وهذا ما يتفق مع العديد من الدراسات التي تناولت قطاعات مختلفة، كدراسة Berry (1998) التي تطرقت للتخطيط الإستراتيجي في

شركات التكنولوجيا المتقدمة، ودراسة إسماعيل (2002) التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة، ودراسة نصيرات والخطيب (2005) التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في شركات تصنيع الأدوية، ودراسة عطا الله (2005) التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات، ودراسة EI-Mobayed (2006) التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في الشركات الصناعية الصغيرة، ودراسة مصري (2006) والتي تناولت معوقات التخطيط الإستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية العامة والخاصة.

رابعاً/ نتائج تحليل فقرات مجالات المحور الثالث "الميزة التنافسية":

تم اختبار فقرات مجالات المحور الثالث "الميزة التنافسية"، باستخدام اختبار (ت) لكل مجال فرعي من مجالات المحور الثالث والمحور بشكل عام وذلك كما يلي:

1- نتائج تحليل فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الثالث "التمايز":

تم اختبار فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الثالث "التمايز"، باستخدام اختبار (ت) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (19) والذي أشار إلى ما يلي:

1. أن كل فقرة من فقرات مجال التمايز كانت دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية متفاوتة حيث تراوحت بين (3.64، 4.32)، وقد احتلت الفقرة الرابعة الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت الفقرة السادسة الترتيب الأخير.

ويعزو الباحث تركيز مجتمع الدراسة في تمايزهم على امتلاك شبكات توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء إلى أن الأدوية سلع حساسة وأن الحاجة لها لا تحتمل الانتظار الأمر الذي يجعل هذه الشركات تسعى للتمايز في سرعة إيصال المنتجات والخدمات للعملاء بشكل كبير جداً، وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة جرار (2004) التي أجريت على شركات إنتاج الأدوية الفلسطينية، وأظهرت أن امتلاك الشركة لشبكة توزيع واسعة لا يعد ميزة تنافسية لها، ويعزو الباحث ذلك إلى أن شركة إنتاج الأدوية لا تهتم بامتلاك شبكات توزيع واسعة لأنها تعتمد على الوكلاء وشركات توزيع الأدوية في إيصال منتجاتها للمستهلك النهائي، بينما يختلف الأمر عند شركات التوزيع فهي تعتمد في عملياتها على الحصول على المنتجات من الشركات المصنعة لتقوم بتوصيلها لكافة أماكن تواجد العملاء الأمر الذي يتطلب منها أن تمتلك شبكات توزيع سريعة وفعالة حتى تتميز عن غيرها من الشركات.

2. أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي الأول من المحور الثالث "التمايز" يساوي 4.02 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.50 %، قيمة اختبار (ت) تساوي 14.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، حيث بلغت 4.02 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على جميع فقرات هذا المجال بشكل عام، الأمر الذي يوضح أن تصورات مجتمع الدراسة كانت ايجابية تجاه اعتماد التمايز كإستراتيجية تنافسية.

ويرى الباحث من خلال استجابة مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال أن شركات توزيع الأدوية تعتمد على التمايز بشكل كبير ولديها اهتمام به كأحد الإستراتيجيات التنافسية المهمة لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يتفق مع العديد من الكتاب والباحثين الأمر الذي تم توضيحه من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة من ناحية، ومع ما جاء في الدراسات السابقة من ناحية أخرى كدراسة عثمان (2003) التي أظهرت أن التمايز يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة جداً في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، ودراسة جرار (2004) التي أكدت على نفس النتيجة في شركات تصنيع الأدوية الفلسطينية.

جدول رقم (19)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الفرعي الأول من المحور الثالث "التمايز".

م	فقرات المجال التمايز	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1-	تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها بطرق مختلفة عن منافسيها.	3.87	77.39	0.95	7.58	*0.000	6
2-	لدى الشركة القدرة على الاستجابة للطلبات السوقية بسرعة.	4.07	81.45	0.79	11.25	*0.000	4
3-	تقدم الشركة منتجات وخدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين.	3.93	78.55	0.85	9.11	*0.000	5
4-	تملك الشركة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء.	4.32	86.38	0.65	16.78	*0.000	1
5-	لدى الشركة التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم المنتجات والخدمات بشكل يلبي احتياجات العملاء.	4.12	82.32	0.70	13.29	*0.000	3
6-	لدى الشركة أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على المنتجات التي تقدمها للعملاء.	3.64	72.75	1.01	5.22	*0.000	7
7-	لدى الشركة المؤهلات العلمية والإدارية الكفوة التي تساهم في تقديم المنتجات والخدمات بشكل مميز.	4.23	84.64	0.60	17.12	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.02	80.50	0.58	14.74	*0.000	

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

2- نتائج تحليل فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الثالث "الإبداع":

تم اختبار فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الثالث "الإبداع"، باستخدام اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال، والمجال بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أم قلت عن ذلك، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (20).

جدول رقم (20)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الثالث "الإبداع".

م	فقرات مجال الإبداع	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تقوم الشركة بتطوير وتجديد أساليبها في تقديم المنتجات والخدمات.	4.03	80.58	0.84	10.18	*0.000	1
2	تعمل الشركة على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم المنتجات والخدمات.	3.91	78.26	0.89	8.55	*0.000	4
3	تعمل الشركة على استثمار الطاقات المتميزة لدى العاملين.	4.00	80.00	0.82	10.10	*0.000	2
4	تقدم الشركة مزايا متجددة للمتعاملين معها.	3.94	78.82	1.05	7.40	*0.000	3
5	تعمل الشركة على تجديد وتطوير طرق الاتصال بعملائها لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها.	3.91	78.26	0.97	7.85	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.96	79.19	0.79	10.12	*0.000	

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

تشير النتائج في الجدول رقم (20) إلى ما يلي:

1. أن كل فقرة من فقرات المجال كانت دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية متفاوتة حيث تراوحت بين (3.91، 4.03)، وقد احتلت الفقرة الأولى الترتيب الأول من حيث الأهمية، بينما احتلت كل من الفقرات الثانية والخامسة الترتيب الأخير.

ويعزو الباحث تركيز مجتمع الدراسة على الإبداع من خلال تطوير وتجديد أساليبهم في تقديم المنتجات والخدمات إلى أن مجموعات المنتجات الدوائية تكاد تكون هي نفسها في جميع شركات توزيع الأدوية الأمر الذي يجعل هذه الشركات تسعى للإبداع في أساليب تقديم وإيصال هذه المنتجات للعملاء، وهو ما يؤثر على تفضيل العملاء للتعامل مع شركة دون الأخرى.

2. أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي الثاني من المحور الثالث "الإبداع" يساوي 3.96 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.19 %، قيمة اختبار (ت) تساوي 10.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 والتي بلغت 3.96 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على جميع فقرات هذا المجال بشكل عام.

ويرى الباحث من خلال استجابة مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال أن شركات توزيع الأدوية تعتمد الإبداع بدرجة كبير ولديها اهتمام به كأحد الإستراتيجيات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يتفق مع العديد من الكتاب والباحثين الأمر الذي تم توضيحه من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة. ويتفق أيضاً مع الدراسات السابقة كدراسة (Jay (2003، ودراسة بدر (2003)، ودراسة التميمي والخشالي (2004)، ودراسة السكارنة (2005) والتي أظهرت جميعها أهمية ودور الإبداع والسلوك الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

3- نتائج تحليل فقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثالث "التكلفة الأقل":

تم اختبار فقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثالث "التكلفة الأقل"، باستخدام اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المجال، والمجال بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أم قلت عن ذلك، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (21) وأشارت إلى ما يلي:

1. أن غالبية فقرات المجال كانت دالة إحصائياً بمتوسطات حسابية متفاوتة حيث تراوحت بين (3.96، 4.26)، وقد احتلت الفقرة الخامسة التي تمثلت بممارسة الشركة رقابة مالية على الإنفاق بشكل عام الترتيب الأول من حيث الأهمية وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة عثمان (2003) التي أظهرت أن مضمون هذه الفقرة جاء بمرتبة متقدمة عند المدراء في شركات إنتاج الأدوية الأردنية، بينما احتلت الفقرة الثالثة الترتيب الأخير، ولم تكن الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية، ويعزو الباحث عدم دلالة الفقرة الثانية إحصائياً إلى أن ثقافة إجراء البحوث وجمع المعلومات بطرق علمية غير موجودة عند هذه الشركات، ولأن تكاليفها تكون أكبر من العائد المتأتي من ورائها نظراً لسهولة الحصول على المعلومات اللازمة باعتبار أن حجم السوق صغير من حيث المتعاملين فيه.

2. أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثالث "التكلفة الأقل" يساوي 3.90 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.09 %، قيمة اختبار (ت) تساوي 11.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد هذا المجال دال إحصائياً عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 والتي بلغت 3.9 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل مجتمع الدراسة على جميع فقرات هذا المجال بشكل عام.

ويرى الباحث من خلال استجابة مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال أن شركات توزيع الأدوية تعتمد تقليل التكلفة ولديها الاهتمام بها كأحد الإستراتيجيات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يتفق مع العديد من الكتاب والباحثين الأمر الذي تم توضيحه من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة. ويتفق أيضا مع الدراسات السابقة كدراسة الروسان (2000)، ودراسة عثمان (2003)، ودراسة السكارنة (2005)، ودراسة جرار (2004) والتي أظهرت جميعها على أن الاعتماد على إستراتيجية تقليل التكلفة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لفقرات المجال الفرعي الثالث من المحور الثالث "التكلفة الأقل".

م	فقرات مجال التكلفة الأقل	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1-	تعمل الشركة إلى تخفيض تكاليف كافة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.	4.04	80.87	0.91	9.48	*0.000	3
2-	تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها.	3.20	64.06	1.32	1.27	0.104	5
3-	تعمل الشركة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستغلال العالي لإمكاناتها المادية لتقليل التكاليف.	3.96	79.13	0.86	9.19	*0.000	4
4-	تعمل الشركة على تخفيض تكاليف التوزيع /الترويج قدر الإمكان.	4.06	81.16	0.84	10.49	*0.000	2
5-	تمارس الشركة رقابة مالية على الإنفاق بشكل عام.	4.26	85.22	0.74	14.14	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.90	78.09	0.65	11.49	*0.000	

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

4- نتائج تحليل جميع فقرات المحور الثالث بشكل عام "الميزة التنافسية":

تم اختبار جميع فقرات المحور الثالث "الميزة التنافسية"، باستخدام اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة على جميع فقرات المحور الثالث بشكل عام قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أم قلت عن ذلك، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (22).

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات المحور الثالث "الميزة التنافسية".

جميع فقرات المجال "الميزة التنافسية"	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الميزة التنافسية	3.97	79.40	0.56	14.39	*0.000

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

تشير النتائج في الجدول رقم (22) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث "الميزة التنافسية" يساوي 3.97 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.40 %، قيمة اختبار (ت) تساوي 14.39 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعد هذا المحور بشكل عام دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويستدل من أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 والتي بلغت 3.97 أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على جميع فقرات هذا المحور بشكل عام، الأمر الذي يوضح اهتمام شركات توزيع الأدوية بتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على الإستراتيجيات التنافسية المتمثلة بالتمايز، والإبداع، والتكلفة الأقل.

وقد جاءت هذه النتائج متوافقة مع ما أوضحه العديد من الكتاب والباحثين كما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة من ناحية وما جاءت به العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية من ناحية أخرى كدراسة كل من الروسان (2000)، ودراسة عثمان (2003)، ودراسة العضيلة (2004)، ودراسة جرار (2004) والتي أكدت جميعها على تأثير التمايز والقيادة الشاملة للتكلفة الدنيا على تحقيق الميزة التنافسية، ودراسات أخرى أكدت على تأثير الإبداع والسلوك الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية كدراسة Jay (2003)، ودراسة كل من التميمي والخشالي (2004)، ودراسة السكارنة (2005).

ثالثاً / اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

قام الباحث 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).

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية (1.1): 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. ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لإظهار مدى الارتباط والعلاقة بين كل من (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، والتحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام) وبين كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية والميزة التنافسية بشكل عام، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (23).

جدول رقم (23)

نتائج معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وعناصر الميزة التنافسية.

المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تحليل البيئة 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 مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول رقم (23) إلى ما يلي:

أولاً/ فيما يخص تحليل البيئة الداخلية:

أ- أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية والتمايز يساوي 0.378، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وحيث أنه كلما اقترب معامل الارتباط إلى الواحد الصحيح الموجب كلما كانت العلاقة طردية أقوى، وكلما كان معامل الارتباط يقترب إلى الواحد الصحيح السالب كانت العلاقة عكسية أقوى، وحيث أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية والتمايز يساوي 0.378 فهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والتمايز، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للوصول إلى التمايز اعتماد قليل.

ب- أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية والإبداع يساوي 0.454، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والإبداع، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للوصول إلى الإبداع اعتماد قليل.

ج- أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية والتكلفة الأقل يساوي 0.274، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.011، وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والتكلفة الأقل، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للوصول إلى التكلفة الأقل اعتماد قليل جداً.

د- أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية والميزة التنافسية بشكل عام يساوي 0.443 طردي ضعيف، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية 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.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما أظهرته دراسة يزيك (2003) التي أكدت على وجود علاقة بين التحليل البيئي بما فيه تحليل البيئة الداخلية كمرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية وتحقيق التمايز الذي يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة 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 الباحث أيضاً 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.

ثانياً / فيما يخص تحليل البيئة الخارجية:

أ- أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية والتمايز يساوي 0.641، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك

علاقة طردية قوية بين تحليل البيئة الخارجية والتمايز، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى التمايز.

ب- أن 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 والإبداع، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى الإبداع.

ج- أن 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، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى التكلفة الأقل اعتماد قليل.

د- أن معامل الارتباط بين تحليل البيئة الخارجية والميزة التنافسية بشكل عام يساوي 0.709، 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 والميزة التنافسية بشكل عام، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحليل البيئة الخارجية لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد جاءت هذه النتيجة منقفة مع ما أظهرته دراسته يزيك (2003) التي أكدت على وجود علاقة بين التحليل البيئي بما فيه تحليل البيئة الخارجية كمرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية وتحقيق التمايز الذي يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة 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 الباحث 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.

ثالثاً / فيما يخص التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام:

أ- أن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والتمايز يساوي 0.598، 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، الأمر

الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على التحليل الإستراتيجي للبيئة للوصول إلى التمايز.

ب- 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 والإبداع، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على التحليل الإستراتيجي للبيئة للوصول إلى الإبداع.

ج- 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، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على التحليل الإستراتيجي للبيئة للوصول إلى التكلفة الأقل اعتماد قليل.

د- وأن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام 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 الباحث أن العلاقة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة والميزة التنافسية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن 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)، ودراسة يزبك (2003)، 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 (23) يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي للبيئة وعلاقته بالميزة التنافسية كما يوضحها الجدول رقم (24).

جدول رقم (24)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي وعلاقته الميزة التنافسية.

رقم الفرضية	الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
(1.1)	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 مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول رقم (24) 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 مستوي 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، ويعني أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية قبول الفرضية (1.1).

وهذا ما يتفق مع دراسة يزيك (2003) التي أشارت إلى وجود علاقة بين التحليل البيئي كمرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية وتحقيق التمايز الذي يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة 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 الباحث ذلك إلى أن التحليل الإستراتيجي للبيئة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية يجعل الشركة على دراية بالمعلومات اللازمة لصياغة رسالتها وتحديد أهدافها وإتخاذ القرارات المتعلقة بالإستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية لها.

اختبار الفرضية (2.1): 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.

ولاختبار الفرضية الفرعية (2.1) قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لإظهار مدى الارتباط والعلاقة بين كل من (الرسالة، الأهداف الرئيسية، والخطط والسياسات والبرامج، وتوفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام) وبين كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية والميزة التنافسية بشكل عام، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (25) وأشارت إلى ما يلي:

أولاً / فيما يخص الرسالة:

أ- أن معامل الارتباط بين الرسالة والتمايز يساوي 0.607، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الرسالة والتمايز، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الرسالة للوصول إلى التمايز.

ب- أن معامل الارتباط بين الرسالة والإبداع يساوي 0.537، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة القوة بين الرسالة والإبداع، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على الرسالة للوصول إلى الإبداع.

ج- أن معامل الارتباط بين الرسالة والتكلفة الأقل يساوي 0.573، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الرسالة والتكلفة الأقل، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الرسالة للوصول إلى التكلفة الأقل.

د- أن معامل الارتباط بين الرسالة والميزة التنافسية بشكل عام يساوي 0.677، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي 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.

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 بما فيها الرسالة كمرحلة مهمة من عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين تقوية المركز التنافسي أي تحقيق الميزة التنافسية.

ويرى الباحث 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.

ثانياً / فيما يخص الأهداف الرئيسية:

أ- أن معامل الارتباط بين الأهداف الرئيسية للشركة والتمايز يساوي 0.777، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين الأهداف الرئيسية والتمايز، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الأهداف الرئيسية للوصول إلى التمايز.

ب- أن معامل الارتباط بصورة عامة 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 والإبداع، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الأهداف الرئيسية للوصول إلى الإبداع.

ج- 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، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة متوسطة على الأهداف الرئيسية للوصول إلى التكلفة الأقل.

د- أن معامل الارتباط بين الأهداف الرئيسية والميزة التنافسية بشكل عام 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.

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 بما فيها الأهداف الرئيسية كمرحلة مهمة من عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين تقوية المركز التنافسي أي تحقيق الميزة التنافسية.

ويرى الباحث 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 الإبداع بالدرجة الثانية والتكلفة الأقل بالدرجة الأخيرة.

ثالثاً / فيما يخص الخطط والسياسات والبرامج:

أ- أن معامل الارتباط بين الخطط والسياسات والبرامج وبين التمايز يساوي 0.715، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين الخطط والسياسات والبرامج وبين التمايز، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الخطط والسياسات والبرامج للوصول إلى التمايز.

ب- أن معامل الارتباط بين الخطط والسياسات والبرامج وبين الإبداع يساوي 0.720، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين الخطط والسياسات والبرامج وبين الإبداع، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الأهداف الرئيسية للوصول إلى الإبداع.

ج- أن معامل الارتباط بين الخطط والسياسات والبرامج وبين التكلفة الأقل يساوي 0.525، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة القوة بين الخطط والسياسات والبرامج وبين التكلفة الأقل، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة متوسطة على الخطط والسياسات والبرامج للوصول إلى التكلفة الأقل.

د- أن معامل الارتباط بين الخطط والسياسات والبرامج وبين الميزة التنافسية بشكل عام يساوي 0.782، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي 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 الإستراتيجي بما فيها الخطط والسياسات والبرامج كمرحلة مهمة من عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وبين تقوية المركز التنافسي أي تحقيق الميزة التنافسية.

ويرى الباحث 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 وبرنامج وبين عناصر الميزة التنافسية حيث جاء لصالح الإبداع بالدرجة الأولى والتمايز بالدرجة الثانية والتكلفة الأقل بالدرجة الأخيرة.

رابعاً / فيما يخص عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام:

أ- أن معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والتمايز يساوي 0.775، 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 عند الشركات مجتمع الدراسة.

ب- أن معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والإبداع يساوي 0.728، 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 والإبداع عند الشركات مجتمع الدراسة.

ج- 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 بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والتكلفة الأقل عند الشركات مجتمع الدراسة.

د- أن معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والميزة التنافسية بشكل عام 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 الباحث 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 (25)

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
	0.677	*0.000
الأهداف الرئيسية.	0.777	*0.000
	0.707	*0.000
	0.545	*0.000
	0.810	*0.000
الخطط والسياسات والبرامج.	0.715	*0.000
	0.720	*0.000
	0.525	*0.000
	0.782	*0.000
عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	0.775	*0.000
	0.728	*0.000
	0.603	*0.000
	0.837	*0.000

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

ومن خلال نتائج اختبار العلاقات في الجدول رقم (25) يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بتوفر عناصر التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية كما يوضحها الجدول رقم (26).

جدول رقم (26)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بعناصر التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية.

رقم الفرضية	الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
(2.1)	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.	0.837	*0.000

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

تشير النتائج في الجدول رقم (26) إلى أن معامل الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والميزة التنافسية يساوي 0.837، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي 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، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية (2.1).

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.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة."

بعد نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وقبولها، قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لإظهار مدى الارتباط والعلاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل عام وكل عنصر من عناصر الميزة التنافسية والميزة التنافسية بشكل عام، وكانت نتائج الاختبار كما يوضحها الجدول رقم (27).

جدول رقم (27)

نتائج معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعناصر الميزة التنافسية.

المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
ممارسة التخطيط الإستراتيجي.	0.748	*0.000
	0.734	*0.000
	0.577	*0.000
	0.820	*0.000

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

تشير نتائج الجدول رقم (27) إلى ما يلي:

أ- أن معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والتمايز يساوي 0.748، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والتمايز عند الشركات مجتمع الدراسة.

ب- أن معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والإبداع يساوي 0.734، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والإبداع عند الشركات مجتمع الدراسة.

ج- أن معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والتكلفة الأقل يساوي 0.577، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والتكلفة الأقل عند الشركات مجتمع الدراسة.

د- أن معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية بشكل عام 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 وتحقيق الميزة التنافسية بشكل عام عند الشركات مجتمع الدراسة.

ويرى الباحث أن العلاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية قوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن هناك تفاوت في درجات العلاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وبين عناصر الميزة التنافسية حيث جاء لصالح التمايز بالدرجة الأولى والإبداع بالدرجة الثانية والتكلفة الأقل بالدرجة الأخيرة. ومن خلال نتائج اختبار العلاقات في الجدول رقم (27) يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتعلقة بممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية كما يوضحها الجدول رقم (28).

جدول رقم (28)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة 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 مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول رقم (28) إلى أن معامل الارتباط بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية يساوي 0.820، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي 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، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة (Berry (1998، ودراسة (Slater & Angel (2000، ودراسة إسماعيل (2002) ودراسة يزبك (2003)، ودراسة عطالله (2005)، ودراسة نصيرات والخطيب (2005) ودراسة (El-mobayed (2006، ودراسة الدهدار (2006) والتي أكدت جميعها على وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي في شركات توزيع الأدوية التي أجريت عليها الدراسة يشكل الأساس الموضوعي للتعامل بفعالية مع الفرص والتحديات 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 سواءً 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.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية للمدراء (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والتنظيمية للشركة (العمر الزمني للشركة، عدد العاملين، رأس المال المسجل).

ولغرض اختبار هذه الفرضية نشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية (1.2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية للمدراء (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية (1.2) نقوم باختبار كل متغير من المتغيرات الشخصية على حدا مع التخطيط الإستراتيجي ومع الميزة التنافسية كآلاتي:

أولاً / المتغيرات الشخصية مع التخطيط الإستراتيجي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر.

ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير العمر وذلك لكل مجال من مجالات التخطيط الإستراتيجي ومجالاته مجتمعة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (29).

جدول رقم (29)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير العمر حول التخطيط الإستراتيجي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البيئة الداخلية.	بين المجموعات	0.345	2	0.172	0.672	0.514
	داخل المجموعات	16.932	66	0.257		
	المجموع	17.277	68			
البيئة الخارجية.	بين المجموعات	1.052	2	0.526	1.995	0.144
	داخل المجموعات	17.410	66	0.264		
	المجموع	18.463	68			
التحليل الإستراتيجي.	بين المجموعات	0.714	2	0.357	1.727	0.186
	داخل المجموعات	13.653	66	0.207		
	المجموع	14.367	68			
الرسالة.	بين المجموعات	1.701	2	0.851	3.339	*0.042
	داخل المجموعات	16.814	66	0.255		
	المجموع	18.515	68			
الأهداف الرئيسية للشركة.	بين المجموعات	2.178	2	1.089	3.902	*0.025
	داخل المجموعات	18.416	66	0.279		
	المجموع	20.593	68			
الخطط والسياسات والبرامج.	بين المجموعات	2.120	2	1.060	3.173	*0.048
	داخل المجموعات	22.047	66	0.334		
	المجموع	24.166	68			
عناصر التخطيط الإستراتيجي.	بين المجموعات	1.974	2	0.987	4.301	*0.018
	داخل المجموعات	15.147	66	0.229		
	المجموع	17.120	68			
التخطيط الإستراتيجي. بشكل عام	بين المجموعات	1.339	2	0.669	3.470	*0.037
	داخل المجموعات	12.731	66	0.193		
	المجموع	14.069	68			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول رقم (29) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات (البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير العمر.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول (الرسالة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج، عناصر التخطيط الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي بشكل عام) تعزى لمتغير العمر ويمكن توضيح المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير العمر كما يوضحها الجدول رقم (30).

جدول رقم (30)

المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة لمتغير العمر حول التخطيط الإستراتيجي.

م	المجال	المتوسط الحسابي		
		أقل من 40 عام.	40- أقل من 50 عام.	50 عاما فأكثر.
-1	تحليل البيئة الداخلية.	4.1133	4.1714	4.3286
-2	تحليل البيئة الخارجية.	4.0138	4.1100	4.3900
-3	التحليل الإستراتيجي للبيئة.	4.0548	4.1353	4.3647
-4	الرسالة.	4.0862	4.1792	4.5625
-5	الأهداف الرئيسية للشركة.	4.0640	4.0429	4.5571
-6	الخطط والسياسات والبرامج.	3.8990	3.9542	4.4196
-7	عناصر التخطيط الإستراتيجي.	4.0142	4.0518	4.5113
-8	التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	4.0314	4.0879	4.4488

تشير النتائج في الجدول رقم (30) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول المجالات (الرسالة، الأهداف الرئيسية، وجود خطط وسياسات وبرامج، عناصر التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي بشكل عام) تعزى لمتغير العمر لصالح مجتمع الدراسة الذين أعمارهم 50 عاما فأكثر.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول تحليل البيئتين الداخلية والخارجية والتحليل الإستراتيجي بشكل عام إلى أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة في هذه الشركات، وأنه لا يمكن أن يكتب لهذه الشركات النجاح والاستمرار في

العمل دون التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية وربطها بالفرص والتهديدات التي قد تتأتى من البيئة الخارجية المحيطة، ويعود ذلك أيضا إلى أن أعضاء مجالس الإدارة والإداريين في هذه الشركات بغض النظر عن أعمارهم ذوي كفاءات علمية ومهارات إدارية تمكنهم من الدراية الكاملة بأهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة.

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول (الرسالة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج، والتخطيط الإستراتيجي بشكل عام) لصالح مجتمع الدراسة الذين أعمارهم 50 عاما فأكثر إلى أن الأفراد الذين أعمارهم 50 عاما فأكثر قد تجاوزوا مرحلة النضج وأصبح لديهم تفكير متزن وأيضا خبرة وتمرس في العمل الذي يعكس تفهمهم الواضح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي بأنه لا يقتصر على التحليل الإستراتيجي للبيئة دون الالتفات لأهمية توفر العناصر المهمة له كالرسالة والأهداف الرئيسية والخطط والسياسات والبرامج، وذلك أكثر من الذين تقل أعمارهم عن ذلك الأمر.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات التخطيط الإستراتيجي ومجالاته مجتمعة، وتبين من النتائج الموضحة في جدول رقم (31) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول جميع مجالات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول كافة مجالات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى أن غالبية أفراد المجتمع من حملة المؤهلات العلمية والشهادات الجامعية الأمر الذي يعكس اهتمامهم وإدراكهم لأهمية ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

جدول رقم (31)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي حول التخطيط الإستراتيجي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية.	بين المجموعات	0.020	2	0.010	0.038	0.963
	داخل المجموعات	17.257	66	0.261		
	المجموع	17.277	68			
تحليل البيئة الخارجية.	بين المجموعات	0.644	2	0.322	1.193	0.310
	داخل المجموعات	17.819	66	0.270		
	المجموع	18.463	68			
التحليل الإستراتيجي للبيئة.	بين المجموعات	0.275	2	0.137	0.644	0.529
	داخل المجموعات	14.093	66	0.214		
	المجموع	14.367	68			
الرسالة.	بين المجموعات	1.094	2	0.547	2.073	0.134
	داخل المجموعات	17.421	66	0.264		
	المجموع	18.515	68			
الأهداف الرئيسية للشركة.	بين المجموعات	1.290	2	0.645	2.205	0.118
	داخل المجموعات	19.304	66	0.292		
	المجموع	20.593	68			
الخطط والسياسات والبرامج.	بين المجموعات	0.663	2	0.331	0.931	0.399
	داخل المجموعات	23.503	66	0.356		
	المجموع	24.166	68			
عناصر التخطيط الإستراتيجي.	بين المجموعات	0.968	2	0.484	1.977	0.147
	داخل المجموعات	16.153	66	0.245		
	المجموع	17.120	68			
التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	بين المجموعات	0.594	2	0.297	1.456	0.241
	داخل المجموعات	13.475	66	0.204		
	المجموع	14.069	68			

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (32).

جدول رقم (32)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة حول التخطيط الإستراتيجي.

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.242	1.448	0.363	2	0.726	بين المجموعات	تحليل البيئة الداخلية.
		0.251	66	16.550	داخل المجموعات	
			68	17.277	المجموع	
0.437	0.837	0.228	2	0.457	بين المجموعات	تحليل البيئة الخارجية.
		0.273	66	18.006	داخل المجموعات	
			68	18.463	المجموع	
0.277	1.310	0.274	2	0.549	بين المجموعات	التحليل الإستراتيجي للبيئة.
		0.209	66	13.819	داخل المجموعات	
			68	14.367	المجموع	
0.764	0.271	0.075	2	0.151	بين المجموعات	الرسالة.
		0.278	66	18.364	داخل المجموعات	
			68	18.515	المجموع	
0.266	1.349	0.405	2	0.809	بين المجموعات	الأهداف الرئيسية للشركة.
		0.300	66	19.784	داخل المجموعات	
			68	20.593	المجموع	
0.146	1.980	0.684	2	1.368	بين المجموعات	الخطط والسياسات والبرامج.
		0.345	66	22.798	داخل المجموعات	
			68	24.166	المجموع	
0.243	1.444	0.359	2	0.718	بين المجموعات	عناصر التخطيط الإستراتيجي.
		0.249	66	16.403	داخل المجموعات	
			68	17.120	المجموع	
0.214	1.578	0.321	2	0.642	بين المجموعات	التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.
		0.203	66	13.427	داخل المجموعات	
			68	14.069	المجموع	

تشير النتائج في الجدول رقم (32) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول جميع مجالات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول كافة مجالات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي بكافة مجالاته في عمل هذه الشركات حيث أنه يعد ضرورة وليس ترفاً تبعاً لحساسية عمل هذه الشركات وبغض النظر عن عدد سنوات الخبرة للإداريين في هذه الشركات، وهذا ما يتفق مع دراسة عطا الله (2005) التي أجريت في قطاع المقاولات.

ثانياً / المتغيرات الشخصية مع الميزة التنافسية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر.

ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر وذلك لكل مجال من مجالات الميزة التنافسية ومجالاتها مجتمعة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (33).

جدول رقم (33)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير العمر حول الميزة التنافسية.

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.020	4.173	1.274	2	2.547	بين المجموعات	التمييز.
		0.305	66	20.145	داخل المجموعات	
			68	22.692	المجموع	
*0.050	3.128	1.827	2	3.654	بين المجموعات	الإبداع.
		0.584	66	38.552	داخل المجموعات	
			68	42.206	المجموع	
*0.034	3.569	1.420	2	2.839	بين المجموعات	التكلفة الأقل.
		0.398	66	26.250	داخل المجموعات	
			68	29.089	المجموع	
*0.008	5.142	1.438	2	2.875	بين المجموعات	الميزة التنافسية.
		0.280	66	18.452	داخل المجموعات	
			68	21.327	المجموع	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول رقم (33) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول جميع مجالات الميزة التنافسية تعزى لمتغير

العمر ويمكن توضيح المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة لمتغير العمر كما يوضحها الجدول رقم (34).

جدول رقم (34)

المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة لمتغير العمر حول الميزة التنافسية.

المتوسط الحسابي			المجال
أقل من 40 عام.	40- أقل من 50 عام.	50 عاما فأكثر.	
3.8424	4.0714	4.4143	التمايز.
3.7379	4.0200	4.4200	الإبداع.
3.7655	3.8800	4.3800	التكلفة الأقل.
3.7892	4.0000	4.4059	الميزة التنافسية.

تشير النتائج في الجدول رقم (34) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول جميع مجالات الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر لصالح مجتمع الدراسة الذين أعمارهم 50 عاما فأكثر.

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول جميع مجالات الميزة التنافسية لصالح مجتمع الدراسة الذين أعمارهم 50 عاما فأكثر إلى أن الأفراد الذين أعمارهم 50 عاما فأكثر قد تجاوزوا مرحلة النضج وأصبح لديهم تفكير متزن وأيضاً خبرة وتمرس في العمل يُمكنهم من تقدير المجالات التي يعتمد عليها في تحقق الميزة التنافسية، ويعزز ذلك النتائج التي أوضحت بشكل عام أنه كلما زادت الفئة العمرية كلما زاد الاهتمام بمجالات الميزة التنافسية، وهذا ما يتفق مع دراسة العضائيلة (2004) التي أجريت في قطاع مختلف عن شركات الأدوية فيما يخص الفروق التي تعزى لصالح الذين أعمارهم 50 عاما فأكثر ازاء الميزة التنافسية.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية

تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الميزة التنافسية ومجالاتها مجتمعة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (35).

جدول رقم (35)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي حول الميزة التنافسية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التمايز.	بين المجموعات	3.251	2	1.626	5.519	*0.006
	داخل المجموعات	19.441	66	0.295		
	المجموع	22.692	68			
الإبداع.	بين المجموعات	2.327	2	1.163	1.925	0.154
	داخل المجموعات	39.880	66	0.604		
	المجموع	42.206	68			
التكلفة الأقل.	بين المجموعات	1.545	2	0.772	1.851	0.165
	داخل المجموعات	27.544	66	0.417		
	المجموع	29.089	68			
الميزة التنافسية.	بين المجموعات	2.172	2	1.086	3.742	*0.029
	داخل المجموعات	19.155	66	0.290		
	المجموع	21.327	68			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تشير النتائج في الجدول رقم (35) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لكل من (الإبداع، والتكلفة الأقل) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذين العنصرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما وتشير النتائج إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لكل من (التمايز، والميزة التنافسية) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حولهما تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن توضيح المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة حول مجالات الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي كما يوضحها الجدول رقم (36).

جدول رقم (36)

المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة لمتغير المؤهل العلمي حول الميزة التنافسية.

المتوسط الحسابي			المجال
دراسات عليا.	بكالوريوس.	دبلوم فأقل.	
4.3697	3.8456	4.0762	التمايز.
4.1765	3.7892	4.1333	الإبداع.
3.9882	3.7730	4.1333	التكلفة الأقل.
4.2007	3.8077	4.1098	الميزة التنافسية.

تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (36) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول كل من "التمايز والميزة التنافسية" تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مجتمع الدراسة من حملة دراسات عليا.

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول "التمايز والميزة التنافسية" تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى أن أفراد مجتمع الدراسة من حملة الدراسات العليا يتمتعون بمواهب عالية في التمايز والأفكار الخلاقة التي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، وتكون الفرصة مهيئة لطرح أفكار تتعلق بالتمايز والميزة التنافسية، وهذا ما يتفق مع دراسات أخرى أجريت في قطاعات مختلفة فيما يخص الفروق التي تعزى لصالح حملة الدراسات العليا إزاء الميزة التنافسية كدراسة العضائيلة (2004)، ودراسة الساعد وحريم (2004)، ودراسة الدهدار (2006).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لكل مجال من مجالات الميزة التنافسية والمجالات مجتمعة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (37).

جدول رقم (37)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة حول الميزة التنافسية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التمايز.	بين المجموعات	3.390	2	1.695	5.796	*0.005
	داخل المجموعات	19.302	66	0.292		
	المجموع	22.692	68			
الإبداع.	بين المجموعات	4.368	2	2.184	3.810	*0.027
	داخل المجموعات	37.838	66	0.573		
	المجموع	42.206	68			
التكلفة الأقل.	بين المجموعات	2.502	2	1.251	3.105	0.051
	داخل المجموعات	26.587	66	0.403		
	المجموع	29.089	68			
الميزة التنافسية.	بين المجموعات	3.342	2	1.671	6.133	*0.004
	داخل المجموعات	17.984	66	0.272		
	المجموع	21.327	68			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول رقم (37) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكلفة الأقل وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذا المجال تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (التمايز، والإبداع، والميزة التنافسية) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حولها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويمكن توضيح المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة كما يوضحها الجدول رقم (38).

جدول رقم (38)

المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة لمتغير سنوات الخبرة حول الميزة التنافسية.

المتوسط الحسابي			المجال
أقل من 10 سنوات.	10- أقل من 15 سنة.	15 سنة فأكثر.	
4.0504	3.7806	4.2917	التمايز.
3.9765	3.6857	4.2667	الإبداع.
4.0000	3.6786	4.1000	التكلفة الأقل.
4.0141	3.7227	4.2279	الميزة التنافسية.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (38) يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول المجالات (التمايز، والإبداع، والميزة التنافسية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح مجتمع الدراسة الذين سنوات الخبرة لهم 15 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول كل من "التمايز والإبداع والميزة التنافسية" تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح مجتمع الدراسة الذين سنوات الخبرة لهم 15 سنة فأكثر إلى أن سنوات الخبرة تلعب دورا كبيرا في الاهتمام بالتمايز عن الآخرين والإبداع في مجالات العمل وبالتالي الميزة التنافسية، حيث أن ذوي الخبرات القليلة عادة ما يكونوا في ريب مما هو جديد ويفضلون تقليد نجاحات الآخرين أكثر من أن يخاطروا بأساليب وطرق جديدة لربما تحقق لهم النجاح أو لا تحققه، الأمر الذي يكون على عكس ذلك عند ذوي سنوات الخبرة الطويلة، وهذا ما يتفق مع دراسة العضائيلة (2004) التي أوضحت الفروق في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية لصالح ذوي سنوات الخبرات الأكثر.

الفرضية الفرعية (2.2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول كل من التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لبعض المتغيرات التنظيمية (العمر الزمني للشركة، عدد العاملين، رأس المال المسجل).

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية (2.2) نقوم باختبار كل متغير من المتغيرات التنظيمية على حدا مع التخطيط الإستراتيجي ومع الميزة التنافسية كالاتي:

أولاً / المتغيرات التنظيمية مع التخطيط الإستراتيجي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة.

ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (39).

جدول رقم (39)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير العمر الزمني للشركة حول التخطيط الإستراتيجي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية.	بين المجموعات	0.745	3	0.248	0.977	0.409
	داخل المجموعات	16.531	65	0.254		
	المجموع	17.277	68			
تحليل البيئة الخارجية.	بين المجموعات	1.259	3	0.420	1.586	0.201
	داخل المجموعات	17.204	65	0.265		
	المجموع	18.463	68			
التحليل الإستراتيجي للبيئة.	بين المجموعات	0.630	3	0.210	0.994	0.402
	داخل المجموعات	13.738	65	0.211		
	المجموع	14.367	68			
الرسالة.	بين المجموعات	0.245	3	0.082	0.291	0.832
	داخل المجموعات	18.270	65	0.281		
	المجموع	18.515	68			
الأهداف الرئيسية للشركة.	بين المجموعات	0.884	3	0.295	0.972	0.411
	داخل المجموعات	19.709	65	0.303		
	المجموع	20.593	68			
الخطط والسياسات والبرامج.	بين المجموعات	0.910	3	0.303	0.848	0.473
	داخل المجموعات	23.256	65	0.358		
	المجموع	24.166	68			
عناصر التخطيط الإستراتيجي.	بين المجموعات	0.553	3	0.184	0.723	0.542
	داخل المجموعات	16.568	65	0.255		
	المجموع	17.120	68			
التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	بين المجموعات	0.545	3	0.182	0.874	0.459
	داخل المجموعات	13.524	65	0.208		
	المجموع	14.069	68			

تشير النتائج في الجدول رقم (39) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات التخطيط الإستراتيجي وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التخطيط الإستراتيجي أساسي ومهم ولا يمكن قيام أي شركة أو مؤسسة بدون وجود تخطيط إستراتيجي يشتمل على الرسالة والأهداف، والسياسات وآليات العمل المستقبلية، ويرى الباحث أن العمر الزمني للشركة لا يؤثر على التخطيط الإستراتيجي حيث أن خطوات التخطيط الإستراتيجي تبدأ مع بداية التفكير في إنشاء الشركة وذلك من خلال تحديد الرسالة والأهداف الرئيسة للشركة بالإضافة إلى إعداد الخطط ووضع السياسات والبرامج اللازمة للعمل.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة وذلك لكل مجال من مجالات التخطيط الإستراتيجي ومجالاته مجتمعة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (40). والتي أشارت إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات التخطيط الإستراتيجي، ومن ذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التخطيط تعزى لعدد العاملين في الشركة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يوضح المنتجات والأسواق والفئات التي تستهدفها الشركة بالإضافة إلى ما هي الشركة الآن وما تريد أن تكون عليه في المستقبل الأمر الذي يوضح أن ممارسة التخطيط الإستراتيجي هي عملية أساسية مهما كبر حجم الشركة أو صغر من حيث عدد العاملين فيها.

جدول رقم (40)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير عدد العاملين في الشركة حول التخطيط الإستراتيجي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية.	بين المجموعات	0.624	2	0.312	1.236	0.297
	داخل المجموعات	16.653	66	0.252		
	المجموع	17.277	68			
تحليلي البيئة الخارجية.	بين المجموعات	1.237	2	0.618	2.369	0.101
	داخل المجموعات	17.226	66	0.261		
	المجموع	18.463	68			
التحليل الإستراتيجي للبيئة.	بين المجموعات	0.952	2	0.476	2.343	0.104
	داخل المجموعات	13.415	66	0.203		
	المجموع	14.367	68			
الرسالة.	بين المجموعات	0.353	2	0.177	0.642	0.529
	داخل المجموعات	18.161	66	0.275		
	المجموع	18.515	68			
الأهداف الرئيسة للشركة.	بين المجموعات	0.677	2	0.339	1.122	0.332
	داخل المجموعات	19.916	66	0.302		
	المجموع	20.593	68			
الخطط والسياسات والبرامج.	بين المجموعات	1.053	2	0.526	1.503	0.230
	داخل المجموعات	23.114	66	0.350		
	المجموع	24.166	68			
عناصر التخطيط الإستراتيجي.	بين المجموعات	0.546	2	0.273	1.088	0.343
	داخل المجموعات	16.574	66	0.251		
	المجموع	17.120	68			
التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	بين المجموعات	0.685	2	0.342	1.688	0.193
	داخل المجموعات	13.384	66	0.203		
	المجموع	14.069	68			

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير رأس المال المسجل.

ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير رأس المال المسجل وذلك لكل مجال من مجالات التخطيط الإستراتيجي ومجالاته مجتمعة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (41).

جدول رقم (41)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير رأس المال المسجل حول التخطيط الإستراتيجي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية.	بين المجموعات	1.258	2	0.629	2.592	0.082
	داخل المجموعات	16.018	66	0.243		
	المجموع	17.277	68			
تحليل البيئة الخارجية.	بين المجموعات	2.412	2	1.206	4.959	*0.010
	داخل المجموعات	16.051	66	0.243		
	المجموع	18.463	68			
التحليل الإستراتيجي للبيئة.	بين المجموعات	1.882	2	0.941	4.975	*0.010
	داخل المجموعات	12.485	66	0.189		
	المجموع	14.367	68			
الرسالة.	بين المجموعات	0.690	2	0.345	1.277	0.286
	داخل المجموعات	17.825	66	0.270		
	المجموع	18.515	68			
الأهداف الرئيسية للشركة.	بين المجموعات	4.704	2	2.352	9.771	*0.000
	داخل المجموعات	15.889	66	0.241		
	المجموع	20.593	68			
الخطط والسياسات والبرامج.	بين المجموعات	4.044	2	2.022	6.633	*0.002
	داخل المجموعات	20.122	66	0.305		
	المجموع	24.166	68			
عناصر التخطيط الإستراتيجي.	بين المجموعات	2.654	2	1.327	6.055	*0.004
	داخل المجموعات	14.466	66	0.219		
	المجموع	17.120	68			
التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.	بين المجموعات	2.300	2	1.150	6.449	*0.003
	داخل المجموعات	11.769	66	0.178		
	المجموع	14.069	68			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول رقم (41) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات (البيئة الداخلية، الرسالة) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذين المجالين تعزى لمتغير رأس مال الشركة المسجل. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير رأس المال المسجل ويمكن توضيح المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير رأس المال المسجل كما يوضحها الجدول رقم (42).

جدول رقم (42)

المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة لمتغير رأس المال المسجل حول التخطيط الإستراتيجي.

المتوسط الحسابي			المجال
أقل من 300 ألف \$.	300 ألف \$ - أقل من 500 ألف \$.	500 ألف \$ فأكثر .	
4.3182	4.2747	4.0336	تحليل البيئة الداخلية.
4.2864	4.3077	3.9206	تحليل البيئة الخارجية.
4.2995	4.2941	3.9671	التحليل الإستراتيجي للبيئة.
4.3295	4.2115	4.1029	الرسالة.
4.3052	4.4945	3.8697	الأهداف الرئيسية للشركة.
4.1826	4.3173	3.7574	الخطط والسياسات والبرامج.
4.2709	4.3349	3.9049	عناصر التخطيط الإستراتيجي.
4.2829	4.3181	3.9316	التخطيط الإستراتيجي بشكل عام.

تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (42) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول (تحليل البيئة الخارجية، التحليل الإستراتيجي للبيئة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج، عناصر التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي بشكل

عام) تعزى لمتغير رأس مال الشركة المسجل لصالح أفراد الشركات التي رأس المال المسجل فيها بين (300 ألف \$ إلى أقل من 500 ألف \$).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول "تحليل البيئة الداخلية، والرسالة" إلى أن هذين المجالين يعدان بدائيات في عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يجب العمل وفقهما ومن الملاحظ أن تحليل البيئة الداخلية هي المرحلة الأولى من مراحل التحليل الإستراتيجي وأن الرسالة هي أول عنصر من عناصر التخطيط الإستراتيجي، وعلية فإن جميع الشركات دون استثناء سواء كانت صغيرة رأس المال أو كبيرة رأس المال يجب أن تكون حققت التحليل الداخلي وقامت بصياغة رسالتها منذ اللحظة الأولى التي يتم فيها التفكير في إنشاء الشركة بغض النظر عن رأسمالها.

ثانياً / المتغيرات التنظيمية مع الميزة التنافسية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة. ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (43).

جدول رقم (43)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير العمر الزمني للشركة حول الميزة التنافسية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التمايز.	بين المجموعات	2.421	3	0.807	2.588	0.060
	داخل المجموعات	20.271	65	0.312		
	المجموع	22.692	68			
الإبداع.	بين المجموعات	2.018	3	0.673	1.088	0.361
	داخل المجموعات	40.188	65	0.618		
	المجموع	42.206	68			
التكلفة الأقل.	بين المجموعات	0.526	3	0.175	0.399	0.754
	داخل المجموعات	28.563	65	0.439		
	المجموع	29.089	68			
الميزة التنافسية.	بين المجموعات	1.420	3	0.473	1.545	0.211
	داخل المجموعات	19.907	65	0.306		
	المجموع	21.327	68			

تشير النتائج في الجدول رقم (43) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الميزة التنافسية وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن البقاء والاستمرار في العمل في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة يتطلب أن تحقق هذه الشركات الميزة التنافسية بغض النظر عن عمرها الزمني.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد العاملين بالشركة وذلك لكل مجال من مجالات الميزة التنافسية ومجالاتها مجتمعة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (44).

جدول رقم (44)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير عدد العاملين في الشركة حول الميزة التنافسية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التمايز.	بين المجموعات	0.716	2	0.358	1.074	0.347
	داخل المجموعات	21.977	66	0.333		
	المجموع	22.692	68			
الإبداع.	بين المجموعات	1.449	2	0.724	1.173	0.316
	داخل المجموعات	40.758	66	0.618		
	المجموع	42.206	68			
التكلفة الأقل.	بين المجموعات	1.227	2	0.613	1.453	0.241
	داخل المجموعات	27.862	66	0.422		
	المجموع	29.089	68			
الميزة التنافسية.	بين المجموعات	0.992	2	0.496	1.610	0.208
	داخل المجموعات	20.335	66	0.308		
	المجموع	21.327	68			

تشير النتائج في الجدول رقم (44) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الميزة التنافسية، ومن ذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن البقاء والاستمرار في العمل في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة يتطلب أن تحقق هذه الشركات الميزة التنافسية بغض النظر عن عدد العاملين فيها.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لمتغير رأس المال المسجل. ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير رأس المال المسجل وذلك لكل مجال من مجالات الميزة التنافسية ومجالاتها مجتمعة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (45).

جدول رقم (45)

نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير رأس المال المسجل حول الميزة التنافسية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التمايز.	بين المجموعات	2.520	2	1.260	4.122	*0.021
	داخل المجموعات	20.172	66	0.306		
	المجموع	22.692	68			
الإبداع.	بين المجموعات	5.409	2	2.705	4.851	*0.011
	داخل المجموعات	36.797	66	0.558		
	المجموع	42.206	68			
التكلفة الأقل.	بين المجموعات	4.903	2	2.452	6.690	*0.002
	داخل المجموعات	24.185	66	0.366		
	المجموع	29.089	68			
الميزة التنافسية.	بين المجموعات	3.719	2	1.859	6.970	*0.002
	داخل المجموعات	17.608	66	0.267		
	المجموع	21.327	68			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول رقم (45) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول جميع مجالات الميزة التنافسية تعزى لمتغير رأس المال المسجل ويمكن توضيح المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة حسب متغير رأس المال المسجل كما يوضحها الجدول رقم (46).

جدول رقم (46)

المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة لمتغير رأس المال المسجل حول الميزة التنافسية.

المتوسط الحسابي			المجال
أقل من 300 ألف \$.	300 ألف \$ - أقل من 500 ألف \$.	500 ألف \$ فأكثر.	
4.0325	4.3956	3.8782	التمايز.
4.1091	4.4000	3.6941	الإبداع.
4.1364	4.2154	3.6353	التكلفة الأقل.
4.0857	4.3439	3.7526	الميزة التنافسية.

تشير النتائج في جدول رقم (46) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول جميع مجالات الميزة التنافسية تعزى لمتغير رأس المال المسجل لصالح أفراد الشركات التي رأس المال المسجل فيها بين (300 ألف \$ إلى أقل من 500 ألف \$). ويعزو الباحث اهتمام هذه الفئة من الشركات بالميزة التنافسية ومجالاتها بشكل أكبر من غيرها من الشركات التي يزيد رأسمالها عن 500 ألف \$ إلى أن الشركات ذات رأس المال الأكبر عادة ما تعتمد على كبر حجم رأس المال في حال تعرضت لانخفاض في حصتها السوقية بشكل مؤقت، واهتمام هذه الشركات بالميزة التنافسية ومجالاتها بشكل أكبر من غيرها من الشركات التي رأس مالها أقل من 100 ألف \$ إلى أنه في حال انخفاض إقبال المتعاملين مع الشركات ذات رأس المال الأقل يكون الانخفاض في معدل العائد على رأس المال أقل منه عند الشركات التي رأسمالها أكبر.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- ◆ مقدمة.
- ◆ النتائج.
- ◆ التوصيات.
- ◆ اتجاهات البحث المستقبلية.

مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التعرف على الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة، وواقع متغيرات الدراسة في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، بالإضافة إلى نتائج تحليل البيانات ونتائج اختبار الفروض التي استهدفت الدراسة اختبارها، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يؤمل أن تساهم في حل مشكلة الدراسة.

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 ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والتمايز، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.378)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للوصول إلى التمايز اعتماد قليل.

- توجد علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والإبداع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.454)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للوصول إلى الإبداع اعتماد قليل.

- توجد علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الداخلية والتكلفة الأقل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.274)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للوصول إلى التكلفة الأقل اعتماد قليل جداً.

- 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 تحليل البيئة الخارجية والتمايز، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.641)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى التمايز.

- توجد علاقة طردية قوية بين تحليل البيئة الخارجية والإبداع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.644)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى الإبداع.

- توجد علاقة طردية ضعيفة بين تحليل البيئة الخارجية والتكلفة الأقل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.494)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى التكلفة الأقل اعتماداً قليلاً.

- 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 التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والتمايز، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.598)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام للوصول إلى التمايز.

- توجد علاقة طردية قوية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والإبداع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.634)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على التحليل الإستراتيجي للبيئة للوصول إلى الإبداع.

- توجد علاقة طردية ضعيفة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة بشكل عام والتكلفة الأقل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.453)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على التحليل الإستراتيجي للبيئة للوصول إلى التكلفة الأقل اعتماداً قليلاً.

- 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 بين الرسالة والتمايز، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.607)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الرسالة للوصول إلى التمايز.

- توجد علاقة طردية متوسطة القوة بين الرسالة والإبداع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.537)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد على الرسالة بدرجة متوسطة للوصول إلى الإبداع.

- توجد علاقة طردية قوية بين الرسالة والتكلفة الأقل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.573)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الرسالة للوصول إلى التكلفة الأقل.

- 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 الأهداف الرئيسية والتمايز، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.777)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الأهداف الرئيسية للوصول إلى التمايز.

- توجد علاقة طردية قوية بين الأهداف الرئيسية والإبداع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.707)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الأهداف الرئيسية للوصول إلى الإبداع.

- توجد علاقة طردية متوسطة القوة بين الأهداف الرئيسية والتكلفة الأقل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.545)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة متوسطة على الأهداف الرئيسية للوصول إلى التكلفة الأقل.

- 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 الخطط والسياسات والبرامج وبين التمايز، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.715)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الخطط والسياسات والبرامج للوصول إلى التمايز.

- توجد علاقة طردية قوية جداً بين الخطط والسياسات والبرامج وبين الإبداع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.720)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على الأهداف الرئيسية للوصول إلى الإبداع.

- توجد علاقة طردية متوسطة القوة بين الخطط والسياسات والبرامج وبين التكلفة الأقل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.525)، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة متوسطة على الأهداف الرئيسية للوصول إلى التكلفة الأقل.

- 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 توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والتمايز، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.775)، عند الشركات مجتمع الدراسة.
- توجد علاقة طردية قوية جداً بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والإبداع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.728)، عند الشركات مجتمع الدراسة.
- توجد علاقة طردية قوية بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والتكلفة الأقل، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.603)، 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).
- توجد علاقة طردية قوية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والتمايز عند الشركات مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.748).
- توجد علاقة طردية قوية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والإبداع عند الشركات مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.734).
- توجد علاقة طردية قوية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي والتكلفة الأقل عند الشركات مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهم (0.577).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول كل من (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، التحليل الإستراتيجي بشكل عام) تعزى لمتغير العمر، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (الرسالة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج، حول عناصر التخطيط الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي بشكل عام) تعزى لمتغير العمر لصالح مجتمع الدراسة الذين أعمارهم 50 عاماً فأكثر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول جميع مجالات التخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغير التنظيمية (العمر الزمني للشركة، عدد العاملين).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول (تحليل البيئة الداخلية، وجود رسالة) تعزى لمتغير رأس مال الشركة المسجل، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول (تحليل البيئة الخارجية، التحليل الإستراتيجي للبيئة، الأهداف الرئيسية، الخطط والسياسات والبرامج، عناصر التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي بشكل عام) تعزى لمتغير رأس مال الشركة المسجل لصالح أفراد الشركات التي رأس المال المسجل فيها بين (300 ألف \$ إلى أقل من 500 ألف \$).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول جميع مجالات الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر لصالح مجتمع الدراسة الذين أعمارهم 50 عاماً فأكثر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول (الإبداع، والتكلفة الأقل) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول (التمايز، والميزة التنافسية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مجتمع الدراسة من حملة دراسات عليا.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مجال التكلفة الأقل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول المجالات (التمايز، والإبداع، والميزة التنافسية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح مجتمع الدراسة الذين سنوات الخبرة لهم 15 سنة فأكثر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مجالات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات التنظيمية (العمر الزمني للشركة، وعدد العاملين بها).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول جميع مجالات الميزة التنافسية تعزى لمتغير رأس المال المسجل لصالح أفراد الشركات التي رأس المال المسجل فيها بين (300 ألف \$ إلى أقل من 500 ألف \$).

التوصيات:

بعد التعرف على النتائج التي خلصت لها الدراسة تبين وجود الكثير من العوامل التي تعيق شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة من تحقيق الميزة التنافسية لها، ولا تقع مسؤولية هذه العوامل على إدارة هذه الشركات وحدها وإنما يرى الباحث أنه يوجد جانب من المسؤولية يقع على عاتق المتعاملين مع هذه الشركات من الموردين "مصانع الأدوية المحلية ووكلاء الشركات الأجنبية". وفي ضوء ما تم استعراضه من أدبيات الدراسة والنتائج التي توصل لها الباحث فإنه جاء بالعديد من التوصيات الموجهة للمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة وللمتعاملين معها من

الموردين سواءً مصانع الأدوية المحلية أو وكلاء الشركات الأجنبية، وقد جاءت التوصيات على النحو التالي:

أولاً / توصيات موجهة للمدراء في شركات توزيع الأدوية:

- 1) تعزيز الاهتمام بالهيكل التنظيمي للشركات والحرص على التأكد من مدى فاعليته لعملياتها.
- 2) العمل على صياغة رسالة الشركة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- 3) الحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.
- 4) تعزيز الاهتمام بالرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.
- 5) الحرص على وجود أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على المنتجات التي تقدم للعملاء.
- 6) العمل على تجديد وتطوير طرق الاتصال بالعملاء لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا والعروض التي تقدمها الشركة.
- 7) العمل على تعزيز ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.
- 8) زيادة الاهتمام والاعتماد على إستراتيجية خفض التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية.
- 9) تعزيز الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها تحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية.
- 10) العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية والتي يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد مراحلها.

ثانياً / توصيات موجهة للموردين "مصانع الأدوية المحلية، ووكلاء الشركات الأجنبية":

- 1) الحرص على تطوير العلاقات والتعامل مع شركات توزيع الأدوية كشركات موزعة قريبة من العملاء.
- 2) العمل على توفير العروض لشركات توزيع الأدوية التي تمكنهم من زيادة ربحيتهم.
- 3) العمل على تقديم التسهيلات الخاصة باحتفاظ شركات التوزيع بكميات معقولة من المنتجات الدوائية.
- 4) العمل على تعويض شركات توزيع الأدوية عن المنتجات التي لم تسوق وانتهت مدة صلاحيتها قبل تسويقها.
- 5) مد شركات توزيع الأدوية بالمعلومات عن المنتجات الجديدة وتزويدهم بالنشرات الخاصة بها فور إنتاجها.

اتجاهات البحث المستقبلية:

أثارت نتائج الدراسة الحالية ودلالاتها عدداً من النقاط التي يمكن دراستها في المستقبل في هذا القطاع من الشركات حتى تتمكن من القيام بدورها بما يتناسب مع أهمية المنتجات التي توفرها لأفراد المجتمع، وقد تمثلت هذه النقاط بالآتي:

- العلاقة بين التغيرات البيئية والأداء المالي لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.
- العلاقة بين تطبيق نظام الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.
- أثر الخيارات الإستراتيجية على الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.
- التوجه الإستراتيجي وعلاقته بنمو شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.
- دراسة مقارنة بين شركات توزيع الأدوية العربية والأجنبية من حيث الميزة التنافسية.
- عوامل تحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء.

مراجع الدراسة

- ◆ المراجع باللغة العربية.
- ◆ المراجع باللغة الإنجليزية.

أولاً : المراجع باللغة العربية:

- 1- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (2002). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة.
- 2- _____، _____. (2006). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية.
- 3- 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.
- 4- الأغا، محمد. (2005). محاضرات في التخطيط التربوي، الجامعة الإسلامية: غزة.
- 5- 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.
- 6- الحماوي، محمد رشاد، وآخرون. (1991). إدارة الإنتاج والعمليات، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 7- 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
- 8- الخطيب، صالح. (2003). "التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- 9- الدجني، إياد علي. (2006). "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة.
- 10- 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.
- 11- الدوري، زكريا مطلق. (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 12- 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.
- 13- _____، _____. (1997). "أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي على الأداء التصديري: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة بغداد، جمهورية العراق.
- 14- 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.
- 15- الزعبي، حسن علي. (1999). "أثر نظام المعلومات الإستراتيجي في بناء وتطوير الميزة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية في سوق عمان المالي"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 16- 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.
- 17- السالم، مؤيد سعيد. (2000، أ). *نظرية المنظمة الهيكل والتصميم*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 18- _____، _____. (2000، ب). "التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية"، *وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد*، إربد، جامعة اليرموك، 18-20 تموز 2000.
- 19- السكارنة، 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.
- 20- السيد، إسماعيل (1990). *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
- 21- الشنواني، صلاح. (2004). *الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والإستراتيجية*، الإسكندرية: الناشر مؤسسة شباب الجامعة.

- 22- الشويخ، عاطف. (2007). "واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 23- الصميدعي، محمود والعلاق، بشير. (2006). **مبادئ التسويق**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 24- الصميدعي، محمود. (2008). **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 25- الضمور، هاني حامد. (1999). **إدارة قنوات التوزيع**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.
- 26- الطائي، حميد والصميدعي، محمود والعلاق، بشير والقرم، إيهاب. (2007). **الأسس العلمية للتسويق الحديث**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 27- العارف، نادية. (2001). **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، القاهرة: الدار الجامعية.
- 28- ____، _____. (2004). **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، القاهرة: الدار الجامعية.
- 29- العضايلة، محمد. (2004). "أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة عامة، جامعة مؤتة.
- 30- العلاق، بشير. (2007). **التسويق الصيدلاني**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 31- ____، _____. (2009). **أساسيات التسويق الدوائي**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 32- الفراء، ماجد. (2005). **التخطيط الإستراتيجي**، دورة تدريبية، غزة: الجامعة الإسلامية
- 33- القطامين، احمد. (1996). **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات حالات تطبيقية**، الطبعة الأولى، عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 34- 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.
- 35- الماضي، محمد المحمدي. (2006). **إدارة الإستراتيجية**، الطبعة السادسة، بدون مكان نشر.
- 36- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (2001). **إدارة وإستراتيجية العمليات**، عمان.

- 37- المدهون، 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.
- 38- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح. (1999). *الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين*، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 39- النجار، فايز. (2001). "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- 40- الوقفي، عوض عبد الله. (1999). "تقييم الأداء الإستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- 41- أبو العلا، عز الدين جابر فرج. (1996). "دراسة تحليلية لمدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في قطاع الصناعات الهندسية بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة.
- 42- أبوقحف، عبدالسلام. (1997). *أساسيات الإدارة الإستراتيجية*، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
- 43- 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.
- 44- بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد. (2009). *الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 45- جرار، ذياب. (2004). *العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية (دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية)*، مجلة بحوث اقتصادية وعربية، المجلد 12، العددان (32 و33).
- 46- حمامي، يوسف والشيخ، فؤاد حبيب (1995). *التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، المجلد العاشر، العدد السابع، ص 123-143.
- 47- خليل، نبيل مرسي. (1995). *الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس*، القاهرة: دار المعارف.

- 48- صيام، أمال نمر. (2010). "تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر غزة.
- 49- 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.
- 50- عرفة، أحمد وشلبي، سمية. الإدارة والفرغ (فعاليت التخطيط والرقابة)، بدون مكان وتاريخ نشر.
- 51- عطا الله، سمر. (2005). "واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 52- عوض، محمد أحمد. (1999). الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، القاهرة: الدار الجامعية.
- 53- _____، _____. (2001). الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، القاهرة: الدار الجامعية.
- 54- غراب، كامل السيد. (1995). الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، الطبعة الأولى، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود
- 55- غنيم، عثمان. (2001). التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، عمان: دار رضا للنشر والتوزيع.
- 56- ماهر، أحمد (1999). الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية
- 57- مدكور، فوزي شعبان. (2000). الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: مكتبة جامعة القاهرة
- 58- 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
- 59- مصري، ميادة. (2006). "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
- 60- نصيرات، فريد والخطيب، صالح. (2005). التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، دورية دراسات العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد 2.

- 61- ياسين، سعد غالب. (2010). *الإدارة الإستراتيجية*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 62- يزبك، حسن. (2003). "الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للإدارة، الجامعة الإسلامية في لبنان.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Abu Nada, Y. (2006). "Barriers Of Using And Practicing Formal Strategic Planning In Non-Profit Organizations In Gaza Strip", MBA Dissertation, Islamic University – Gaza.
- 2- Andrews, K. (1980). "*The Concept of Corporate Strategy*", 2nd Edition, Dow-Jones Irwin.
- 3- Ansoff, H.I. & McDonnell, E. (1990). "*Implementing Strategic Planning Management*" New York, Prentice-Hall Inc.
- 4- Anthony, R. (1965). "*Planning and Control System*" John Wiley Boston.
- 5- Berry, M. (1998). Strategic Planning In Small High Tech Companies, *Long Range Planning*, Vol.31, No.3, pp.455 – 466
- 6- Casey, M. (2003) "*Gatway computers distribution channels, principles of internet market*". University of Nevada, Ressa
- 7- Chandler, A. (1962). "*Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*", Cambridge Mass: MIT Press.
- 8- Daft, R. N. (2002). "*Organizational Behavior*" Dryden Press Sandiego, Harcourt College Publishers, U.S.A.
- 9- David, F. R. (1987). "*Concepts of Strategic Management*" New York: Columbus Merrill Publishing.
- 10- _____, _____. (1995). "*Strategic Management*" 5th Edition, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- 11- _____, _____. (1999). "*Strategic Management: Concepts & Cases*" 7th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- 12- Day, S. & Wensley R. (1989). "Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority", *Journal Of Marketing*, Apr, Vol.52, pp.1-20
- 13- Digman, L. A. (1990). "*Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*," 2nd Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- 14- Drucker, P. F. (1974). "*Management; Tasks, Responsibilities, and Human*".

- 15- 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.
- 16- El-Mobayed, M. (2006). "The Relationship Between Strategic Planning And Growth In Small Industrial Businesses In Palestine" MBA Dissertation, Islamic University – Gaza.
- 17- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1995) "**Strategy Development: Past, Present and Future**", Management Decision.
- 18- Getomer, J. (2002). "Celebrate The Next 10Years By Taking Action" *Central New York Business Journal*, April, pp.40-54.
- 19- Glueck, F. W. (1980). "**Business Policy and Strategic Management**", New York: Mc Graw Hill.
- 20- Glueck, F. W. and Jauch, R. L. (1988). "**Management and Business Policy**", Mc Graw Hill.
- 21- Hao Ma (1999). "Creation And Preemption For Competitive Advantage" *Management Decision*, pp. 259-266.
- 22- Heizer, J. & Render, B. (2001). "**Operation Management**" 6Th Edition, Prentice Hall, Inc.
- 23- Higgins, J. M. & Vinze, J. W. (1993). "**Strategic Management: Text & Cases**" 4Th Edition, Dryden Press.
- 24- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1997). "**Strategic Management**" 6Th Edition, An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.
- 25- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1992). "**Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendation for Development**" Ciled in Thompson, A.; Strickland, A. J., and Kramer, Tracy Robertson (1995), Reading in Strategic Management 5Th Edition., Richard D. Irwin, Inc.
- 26- Jay, W. (2003). The Role of Marketing Capability in Innovation, Based Competitive Strategy, *Journal of strategic Marketing*, Vol. 11, pp.15-35.
- 27- Johnson, G. and Scholes, K. (2002). "**Exploring Corporate Strategy**" 6Th Edition, Pearson Education Limited, U.S.A.
- 28- Kettinger, J. W. & Varun, G. (1994). "A Study In Sustainability and Measurement" *MIS Quarterly, Mar*, Vol. 18, Issue1, p.31.
- 29- Kotler, P. (2000). "**Marketing Management**" The Millennium Edition, Prentice Hall International.
- 30- Kuehl, C. & Lamping, P. (1990). "**Small Business Planning and Management**" Forth Worth, The Dryden Press, New York, London.

- 31- Li, H. (2003). An Examination of Competitive Advantage in the Wenzhou (China) Footwear Industry, The University of Windsor/
Doctor of Philosophy Thesis of Business Administration
- 32- Lynch, R. (2000). ***"Corporate Strategy"*** 2^{ed} Edition, Prentice Hall, Inc.
- 33- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). ***"Strategic Management"*** By Oxford University Press Inc.
- 34- Mintzberg, H. (1987). ***"The Strategy Concept"*** California management Review.
- 35- Mintzberg, H. and Quinn, B. J. (1996) ***"The Strategy Process: Contexts and Cases"***, 3rd Edition, Mc Graw Hill.
- 36- _____ . (1988) ***"The Strategy Process: Concepts, contexts and Cases"*** New Jersey, Prentice Hall Inc.
- 37- Pitts, R. A. and Lei, D. (1996). ***"Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages"*** New York: West Pub.Co.
- 38- Porter, M. E. (1985). ***"Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance"***, The free Press.
- 39- _____ . (1996). "What is Strategy" , ***Harvard Business Review***, Nov-Dec.
- 40- Proctor T. (1996) ***"Marketing Management Integration Theory and Practice"*** International Thomson, press. London, New York.
- 41- Rami, S. and Lau J.B. (1994). ***"Contemporary Applied Management"*** Irwin, Burr Ridge, Illinois.
- 42- Roberts, W. P. (1999). "Product Innovation, Product-market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry", ***Strategic Management Journal***, July, Vol. 20, No.7, pp. 655-670.
- 43- Runnuon K. E. (1988) ***"The practice of marketing"*** London: Chlorles, E, Publishing Company.
- 44- 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.
- 45- Stanton, W. (1994). ***"Fundamentals of Marketing"*** 8Th Edition Mc Graw, Hill.
- 46- Steiner, G. (1969). ***"Strategic Planning"*** New York: McMillan Publishing Co.
- 47- Steiner, G. and Miner, J. (1980). ***"Management Policy and Strategy"***, 2nd Edition, Macmillan Pub.
- 48- USAID. (2007). ***Cluster Competitiveness Assessment: Eight Industrial And Services Clusters In The West Bank And Gaza.***

- 49- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2000). "***Strategic Management & Business Policy***" 7th Edition, Printice Hall International, Inc.
- 50- William, G. Z. (2000). "***Business Research Methods***", 6th Edition, Harcourt, in U.S.A.
- 51- Wright, P. & Kroll, M. J. & Parnell, J. A. (1996). "***Strategic Management Concepts***" Prentice Hall Inc, United States of America.
- 52- Yair, A. (2000). "Search for The Unique: Can Firm Specific Advantages Be Evaluated", ***Journal of Management Studies***, Vol. 45, No.6, pp.25-45.
- 53- Yeoh, P.L. & Roth, K. (1999). "An Empirical Analysis of Sustain Advantage in the U.S. Pharmaceutical Industry: Impact of Firm Resources and Capabilities", ***Strategic Management Journal***, July, Vol.20, No 7, pp. 637-653

الملاحق

- ◆ أسماء الشركات التي أجريت عليها الدراسة.
- ◆ كتاب تسهيل مهمة الباحث.
- ◆ الاستئذان الخطي لتعبئة الإستبانة.
- ◆ أسماء محكمي الإستبانة.
- ◆ الإستبانة.

ملحق رقم (1)

أسماء الشركات التي أجريت عليها الدراسة.

مرتبين (أبجدياً) حسب المحافظات.

اسم الشركة	م	اسم الشركة	م
تابع محافظة غزة		محافظة غزة	
شركة شوكت شاهين للأدوية	17	شركة الأرض المقدسة الحديثة	1
شركة عدن للأدوية	18	شركة التوريدات والخدمات الطبية	2
مستودع أدوية غزة المركزي	19	شركة الجلاء فارما سيوتيكال	3
شركة قشتالا للأدوية	20	شركة الحلو فارم	4
شركة كوزموويد للأدوية	21	شركة مستودع الحياة للأدوية	5
شركة مستودع غزة المركزي للأدوية	22	شركة الزنط للأجهزة والمستلزمات الطبية	6
شركة مسروجي للأدوية	23	مستودع أدوية السلام	7
مستودع مشتهى للأدوية	24	الشركة المتطورة للتجارة والتسويق	8
شركة نيو فارما كير	25	شركة القدس للأدوية	9
محافظة الوسطى		مستودع الكرمل للأدوية	10
مستودع أدوية المعتر	26	شركة إنتر بال للتوريدات الطبية	11
محافظة خانينونس		شركة أبكس فارما للأدوية	12
مستودع الأمل للأدوية	27	شركة ترانس ميد فارما للأدوية	13
مستودع المحمود الطبي	28	شركة خضير للأدوية	14
شركة أبناء غانم للتجارة العامة	29	شركة دار الشفاء للأدوية	15
مستودع دار الدواء للأدوية	30	شركة سختيان إخوان للأدوية	16

ملحق رقم (2)

كتاب تسهيل مهمة الباحث.

Ref :
Date:

الرقم: أ.ز./10/19/ 516
التاريخ: 2010/5/25



كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية
مكتب عميد الكلية

Faculty of Economics
& Administrative Science
The Dean Office

إلى / من يهمله الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع : تقديم التسهيلات البحثية اللازمة للطالب / ساند حسن يوسف شراب

تهديكم عمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحياتها وتتمنى عليكم تقديم التسهيلات البحثية اللازمة للطالب/ساند حسن يوسف شراب ، المسجل ببرنامج ماجستير "إدارة الأعمال" المكلف ببحث بعنوان :

" التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية العاملة في محافظات قطاع غزة ؟"

وإذ نتقدم لكم بشكرنا الجزيل على دعمكم للبحث العلمي وتهنئكم للظروف المناسبة لطلبة جامعة الأزهر بغزة ، حيث سيقوم المذكور بتوزيع استبانة ، مرفق صورة عنها .

يرجى التفضل بالاستلام ، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالخصوص ..

وتقبلوا فائق الاحترام ..

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية



صورة إلى /
- الملف

Gaza - Palestine

P.O.Box :1277

Telephone: +970 8 2824 010
+970 8 2824 020

Fax : +970 8 2823180

E-Mail:ceaps@alazhar.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

ملحق رقم (3)

الاستئذان الخطي لتعبئة الإستبانة.



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

إستبانة

السيد عضو مجلس الإدارة/ المدير الفاضل:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

يرجى التكرم بالعلم أنني بصدد إعداد بحث علمي بعنوان:

التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

"دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"

وذلك لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر بغزة، وأود أن

أحيط سيادتكم علماً بأن تعاونكم الفعال في تعبئة الإستبانة سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج

وأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

علماً بأن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يتركز بصفة عامة على التنبؤ بالمستقبل والإعداد له بالاعتماد على

التحليل الإستراتيجي لكل 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.

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الإستبانة،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

ملاحظة: هذه الإستبانة تستهدف أعضاء مجلس الإدارة والمدراء في الشركات محل الدراسة.

ملحق رقم (4)
أسماء محكمي الإستبانة.

المسمى الوظيفي	الاسم	م
عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة.	د. جبر الداعور	-1
رئيس قسم الإدارة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة.	د. خليل حجاج	-2
عضو هيئة تدريس بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.	د. رشدي وادي	-3
عضو هيئة تدريس بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.	د. سامي أبو الروس	-4
عميد التعليم المستمر وخدمة المجتمع في الجامعة الإسلامية بغزة.	د. سمير صافي	-5
عضو هيئة تدريس بكلية التربية في جامعة الأزهر بغزة.	د. عطا درويش	-6
عميد كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.	أ.د. ماجد الفرا	-7
عضو هيئة تدريس بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.	د. وسيم الهبيل	-8
عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة.	د. وفيق الأغا	-9
مشرف الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية بغزة.	د. يوسف بحر	-10
عضو هيئة تدريس بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.	أ.د. يوسف عاشور	-11

ملحق رقم (5)
الإستبانة.

البيانات الشخصية والتنظيمية:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع أمام العبارة المناسبة.

1- العمر

أقل من 40 عاما 40- أقل من 50 عاما 50 عاما فأكثر

2- المؤهل العلمي

دبلوم فأقل بكالوريوس دراسات عليا

3- عدد سنوات الخبرة في المجال

أقل من 10 سنوات 10- أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

4- العمر الزمني للشركة

أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات 10- أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5- عدد العاملين في الشركة

أقل من 10 10- أقل من 20 20 فأكثر

6- رأس المال المسجل بالدولار

أقل من 300 ألف \$ 300 ألف \$ - أقل من 500 ألف \$ 500 ألف \$ فأكثر

البيانات المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع أمام العبارة المناسبة لواقع عملكم.

م	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
تحليل البيئة الداخلية						
-1	تعمل الإدارة على دراسة البيئة الداخلية للشركة للتعرف على نقاط القوة والاستفادة منها في المستقبل.					
-2	تعمل الإدارة على التعرف على نقاط ضعفها الداخلية للتغلب عليها.					
-3	تتسم الإدارة بالخطط التوسعية للشركة.					
-4	تقوم الإدارة بتقييم التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الشركة.					
-5	تأخذ الإدارة بالحسبان الخبرات والكفاءات المتوفرة عند اتخاذ القرارات.					
-6	تتسم الإدارة بتقييم الوضع المالي للشركة عند اتخاذ القرارات.					
-7	تتسم الإدارة بجمع وتقييم المعلومات حول ملائمة الهيكل التنظيمي لعمليات الشركة.					
تحليل البيئة الخارجية						
-8	تعمل الإدارة على دراسة البيئة الخارجية للشركة للتعرف على الفرص المتوقعة والاستفادة منها في المستقبل.					
-9	تعمل الإدارة على دراسة البيئة الخارجية المحيطة بما للتعرف على المخاطر "التهديدات" التي تحيط بالشركة في الوقت الحاضر.					
-10	تعمل الإدارة على دراسة البيئة الخارجية المحيطة بما للتعرف على المخاطر "التهديدات" التي تحيط بالشركة في المستقبل.					
-11	تتسم الإدارة برصد ما يحدث في بيئتها الاقتصادية من تغييرات.					
-12	تتسم الإدارة برصد ما يحدث في البيئة السياسية من تغييرات.					
-13	تتسم الإدارة بمراعاة القيم والعادات الاجتماعية عند القيام بأنشطتها المختلفة.					
-14	تتسم الإدارة برصد ومتابعة التشريعات الحكومية والقوانين المهنية.					
-15	تتسم الإدارة بجمع وتقييم المعلومات عن الظروف التنافسية.					
-16	تقوم الإدارة بالتعرف على حاجات ورغبات عملائها.					
-17	تتسم الإدارة بمتابعة التطور والتقدم التكنولوجي للاستفادة منه في عملها.					

البيانات المتعلقة بعناصر التخطيط الإستراتيجي:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع أمام العبارة المناسبة لواقع عملكم.

م	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
أولا / الرسالة						
18-	لدى الشركة رسالة واضحة تنسم بدقة التعبير .					
19-	تعبر رسالة الشركة عن كل من الزبائن والأسواق الرئيسية.					
20-	تعبر الرسالة عن قيم وفلسفة الشركة.					
21-	تعبر الرسالة عن الصورة المرغوبة للشركة.					
22-	تعبر رسالة الشركة عن المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها.					
23-	تراعي رسالة الشركة الظروف الواقعية الموضوعية.					
24-	رسالة الشركة طموحة ومحفزة للعمل وإبداع العاملين داخل الشركة.					
25-	رسالة الشركة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.					
ثانيا/ الأهداف الرئيسية للشركة						
26-	لدى الشركة أهداف عامة تبنى عن رسالتها.					
27-	لدى الشركة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.					
28-	تضع الشركة أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقا.					
29-	تنسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.					
30-	أهداف الشركة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين في الشركة.					
31-	أهداف الشركة تحفز العاملين على الأداء المتميز.					
32-	تختار الشركة الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع ظروفها الداخلية والخارجية.					
ثالثا/ الخطط والسياسات والبرامج						
33-	تقوم الشركة بوضع الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.					
34-	تحتوي الخطط على برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق أهداف الشركة.					
35-	تحتوي الخطط على برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.					

م	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
-36	لدى الشركة سياسات واضحة ومفهومة لكافة العاملين.					
-37	السياسات التي تتبعها الشركة شاملة لكافة الأنشطة.					
-38	سياسات الشركة مرنة بحيث يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل.					
-39	يتم إعداد برامج الشركة المرتبطة بتحقيق أهدافها من خلال إشراك الجهات المعنية بالشركة.					
-40	يتم إعداد موازنات مالية بمشاركة الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة.					

البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع أمام العبارة المناسبة لواقع عملكم.

م	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
أولا / التمايز						
-1	تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها بطرق مختلفة عن منافسيها.					
-2	لدى الشركة القدرة على الاستجابة للطلبات السوقية بسرعة.					
-3	تقدم الشركة منتجات وخدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين.					
-4	تملك الشركة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء.					
-5	لدى الشركة التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم المنتجات والخدمات بشكل يلبي احتياجات العملاء.					
-6	لدى الشركة أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على المنتجات التي تقدمها للعملاء.					
-7	لدى الشركة المؤهلات العلمية والإدارية الكفؤة التي تساهم في تقديم المنتجات والخدمات بشكل مميز.					
ثانيا / الإبداع						
-8	تقوم الشركة بتطوير وتجديد أساليبها في تقديم المنتجات والخدمات.					
-9	تعمل الشركة على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم المنتجات والخدمات.					

م	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
-10	تعمل الشركة على استثمار الطاقات المتميزة لدى العاملين.					
-11	تقدم الشركة مزايا متجددة للمتعاملين معها.					
-12	تعمل الشركة على تجديد وتطوير طرق الاتصال بعملائها لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي تقدمها.					
ثالثا / التكلفة الأقل						
-13	تعمل الشركة إلى تخفيض تكاليف كافة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.					
-14	تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها.					
-15	تعمل الشركة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستغلال العالي لإمكاناتها المادية لتقليل التكاليف.					
-16	تعمل الشركة على تخفيض تكاليف التوزيع /الترويج قدر الإمكان.					
-17	تمارس الشركة رقابة مالية على الإنفاق بشكل عام.					

شكرا لحسن تعاونكم.

Abstract

This study aimed to examine strategic planning practice and its relationship with competitive advantage for medicine distribution companies in Gaza Governorates. The researcher used descriptive analytical design 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 responsible for the strategic planning process in the medicine distribution companies.

The results showed that the companies conducted strategic planning through the implementation of its elements: environment analysis (internal and external analysis) and the availability of strategic planning components (mission, objectives, plans, polices, and programs). The results showed that these companies depend on differentiation, innovation, and lowest cost for competitive advantage achievement through its strategy.

The results showed that there were a significant relationship between strategic analysis of the environment and competitive advantage. Also, there were a significant relationship between the strategic planning component (mission, objectives, plans, policies, and programs) and competitive advantage.

The results showed that there were a significant relationship between strategic planning and competitive advantage (differentiation, innovation, and lowest cost) among these companies.

The results showed that there are significant differences in the answer of the respondents concerning the relationship between strategic planning and competitive advantage due to the age of the managers in favour of those above the age of 50 years, and due to the capital of the company in favour of those whose capital ranges from (300000-500000 U.S.\$).

The results also showed that there are no significant statistical differences in the answers of respondents regarding the relationship between strategic planning and competitive advantage due to the age of the company and the number of employees.

The results showed no significant statistical differences in the answers of respondents concerning strategic planning due to academic qualifications and years of experience of the respondents.

The results also showed that there are no significant statistical differences in the responses of the respondents concerning competitive advantage due to the educational level in favour of higher educational level and to the years of experience in favour of those who have 15 years of experience and more.

Al-Azhar University - Gaza

Deanship of Postgraduate Studies and Scientific Research

Faculty of Economics and Administrative Science

Master of Business Administration Program



The Strategic Planning and its Relationship with Competitive Advantage

“Field Research in the Pharmaceutical Distribution Companies in Gaza Governorates”

Prepared by:

Saed Hassan Shurrab

Supervised by:

Dr. Nihaya El- Telbani

Associate Professor.

Former Dean of: Faculty of Economic and Administrative science.

Dr. Marwan Al agha

Assistant Professor.

Dean of: Faculty of Economic and Administrative science.

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment for The Master Degree in Business Administration – Faculty of Economic and Administrative science