

العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الميزة التنافسية:  
دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية

د. ذياب جرار\*

## ملخص

يبين البحث اثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة معنوية بين الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية . ومن خلال تحليل البيانات وتفسير النتائج تبين بان غالبية شركات الأدوية الفلسطينية تميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التمايز بدرجة اكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية الفلسطينية .

## Abstract

*In the present research , the researcher tried to study the impact of the strategic choice on the competitive advantage using a major hypothesis stating that : there is a significant relationship between the strategic choice in the sphere of general competitive strategies and the competitive advantage enjoyed by pharmaceutical companies . Upon data analysis a conclusion was reached that the majority of Palestinian pharmaceutical companies are inclined to adopt the differentiation strategy on a higher degree of adopting the strategy of cost leadership . The present research also affirmed the existence of a positive relationship between the strategic choice and the competitive advantage enjoyed by the Palestinian pharmaceutical companies.*

## المقدمة:

لقد طُورت العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعلق بالتخطيط طويل المدى والإدارة الاستراتيجية واستخدمت بنجاح من طرف مؤسسات الأعمال . وعلى كل حال لا تستخدم كل المنظمات هذه الأساليب ، أو تحاول أن تدير عملياتها وفقاً لاستراتيجيات معينة . تستطيع العديد من المنشآت أن تنجح في فترة قصيرة بأهداف غير معلنة أو باستراتيجيات بديهية ، ولكن أظهر الواقع العملي أن الاستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنشأة وازدادت المستويات الإدارية فيها أو تغيرت البيئة المحيطة جوهرياً . والأخطاء الاستراتيجية التي ترتكبها المؤسسات تعدُّ خطرة ومكلفة ، الأمر الذي يدفع الإداريين الاستراتيجيين إلى أخذ الإدارة الاستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنشأتهم في بيئة سريعة التغير والمساعدة في خلق مستقبل أفضل . هذا في الواقع يتطلب وضع الاستراتيجيات وتطبيقها وتقويمها ومراقبتها في ضوء نواحي القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المنشآت من خلال تحليل معمق للمعطيات البيئية الداخلية والخارجية لها . ولما كان هناك العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن لمؤسسات الأعمال تبنيها عبر مراحل حياتها ، فعلى المؤسسة أن تختار البديل الاستراتيجي الذي يعمل على تعزيز ميزاتها التنافسية وتحقيق أكبر معدل عائد على الاستثمار . هذا البحث في الواقع يهدف إلى دراسة أثر الخيارات الاستراتيجية المتبعة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية في ميزات التنافسية كون الصناعات الدوائية تحتل أهمية كبيرة في الاقتصاد الفلسطيني ، فهي واجهة تنافسية للصناعة الفلسطينية في الأسواق العربية والعالمية ، وأصبحت تسهم بجزء ملحوظ في الصادرات الفلسطينية ، ناهيك عن الدور الاجتماعي الذي تلعبه في توفير المنتجات الدوائية بسعر معقول للمستهلك الفلسطيني ذي القدرة الشرائية المحدودة ، وكذلك حماية وتعزيز الصحة العامة للمجتمع الفلسطيني .

## مشكلة البحث:

لقد حظيت العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية التي تبناها المؤسسات والميزة التنافسية على كثير من الاهتمام من طرف خبراء الإدارة الاستراتيجية ، حيث بقيت دراسة هذه العلاقة ضمن حدود التحليلات النظرية ، ولم يتم اختبار هذه العلاقة من خلال الأبحاث والدراسات الميدانية

أو الامبريقية إذ تكمن مشكلة البحث الرئيسة في ضعف إدراك العلاقة بين حلقات المسار الاستراتيجي للمؤسسة (الخيار الاستراتيجي، الميزة التنافسية) وتمتد هذه المشكلة إلى الواقع الميداني في شركات الأدوية الفلسطينية نظراً لما تتمتع به هذه الصناعة من مزايا تنافسية إلا أنها ما زالت تعاني من مشكلة ضعف موازنة هذه المزايا التنافسية مع خياراتها الاستراتيجية.

### أهمية البحث وأهدافه:

تلعب الصناعات الدوائية دوراً حيوياً في الاقتصاد الفلسطيني مقارنة بالقطاعات الصناعية الأخرى وبالتحديد فيما يتعلق بالإنتاج والتوظيف والتصدير. فالصناعات الدوائية تلعب دوراً كبيراً في تلبية حاجات السوق المحلي من المنتجات الدوائية حيث تغطي حوالي ٤٥٪ من الاحتياجات لهذه السلع. وتشير إحصاءات العام ٢٠٠٠-٢٠٠١ إلى أن الصناعات الدوائية تسهم بحوالي ٠,٥٪ في الناتج المحلي الإجمالي وحوالي ٢٪ في الناتج الصناعي وتوظف حوالي ٧٠٠ عامل وتصدر ما يقارب ٥٪ من إنتاجها الصناعي، كما بلغ حجم الاستثمار في قطاع الصناعات الدوائية حوالي ٢٥ مليون دولار خلال عشر السنوات الماضية. وعلى الصعيد الاجتماعي تزود الصناعات الدوائية المستهلك الفلسطيني ذا القدرات الشرائية المحدودة بمنتجات دوائية جيدة النوعية وبسعر أقل من المنتجات المستوردة. وعليه يحرص هذا القطاع الصناعي على توفير المنتج الدوائي إلى السوق المحلي وكذلك حماية وتعزيز الصحة العامة للمجتمع الفلسطيني. ومقابل ذلك، هناك منافسة شديدة لشركات الأدوية الفلسطينية مع المنتجات الدوائية المستوردة وبالتحديد تلك القادمة من الأردن ومصر. ولأن الشركات الفلسطينية بحاجة لتصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية نظراً لمحدودية حجم السوق المحلي فإن ذلك يتطلب من الشركات الدوائية الفلسطينية إنتاج منتجات ذات جودة وفعالية عالية من خلال الالتزام بقواعد التصنيع الجيد (GMP)، الأمر الذي يستدعي من هذه الشركات الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، حيث أصبحت الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها هذه الشركات محدداً لمدى قدرتها على التكيف والاستمرار في ظل المعطيات البيئية غير المستقرة، فالكشف عن تأثير الخيارات الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى وبالتحديد متغير الميزة التنافسية يرفد الشركات بالخبرات الضرورية لتنفيذ خياراتها الاستراتيجية بشكل يؤمن لها البناء والنمو.

## فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية للبحث:

" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين الخيار الاستراتيجي في مجال الإستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة ". ويشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- ١ . هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين نوع الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية العامة وطبيعة الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة ، أي أن انتهاج استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا يؤدي إلى تمتع الشركة بميزة تنافسية سعرية ، وأن انتهاج استراتيجية التمايز يؤدي إلى تمتع الشركة بميزة تنافسية غير سعرية .
- ٢ . هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين طبيعة متغيرات الاستراتيجية التنافسية العامة التي تركز عليها الشركة ومصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها .

### محددات البحث:

- ١ - هناك العديد من الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها مؤسسات الأعمال التي تعتقد بأنها ستعمل على تعزيز الميزة التنافسية لديها ، في هذا البحث سيتم اعتماد تصنيفات بورتر Porter للخيارات الاستراتيجية - وهي استراتيجية الكلفة الدنيا ، واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز - وسيتم التركيز في هذا البحث فقط على الخيارين الاستراتيجيين الأول والثاني لدراسة أثرهما في الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية .
- ٢ - لقد تم الشروع بجمع بيانات البحث الحالي في النصف الأول من العام ٢٠٠٢ ، أي بعد مرور قرابة عامين على انتفاضة الأقصى التي يجمع غالبية أعضاء مجالس إدارة شركات الأدوية بأنه كان لها أثر كبير على تنفيذ خططهم الاستراتيجية الأمر الذي جعلهم يعيدون النظر في بعض جوانب هذه الخطط بما يتلاءم والوضع القائم .

### منهج البحث وأسلوب جمع البيانات وتحليلها:

لغرض إعداد هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث . أما بخصوص عينة البحث ، فقد اختار الباحث شركات الأدوية الفلسطينية كافة التي تعمل على تصنيع المنتجات الدوائية ولم تشمل العينة شركات التوزيع ، واستناداً إلى ذلك شمل

البحث الحالي ست شركات\* وقد تم اختيار ستة من أعضاء مجالس إدارة الشركات وبذلك بلغ حجم عينة البحث ٣٦ عضواً من أعضاء مجالس إدارة الشركات المعنية. ولغرض الحصول على البيانات اللازمة تم إعداد استبانة وفقاً لمقياس "ليكرت" الخماسي الشهير والتي تضمنت بعض المعلومات العامة، وثمانية فقرات تختص بالخيار الاستراتيجي الخاص باستراتيجية قيادة الكلفة الدنيا وثمانية فقرات أخرى تختص بالخيار الاستراتيجي الخاص باستراتيجية التمايز. وهذه الفقرات هي مناظرة لأنشطة سلسلة القيمة المستمدة من التحليلات النظرية، أما المزايا التنافسية فقد تم تغطيتها بعشر فقرات: تغطي اثنتين منها طبيعة الميزة التنافسية، والثمانية الأخرى تغطي مصادر الميزة التنافسية حيث تم اعتماد تصنيف Hayes and Wheel Wright (١٩٨٤) لتحديد المصادر النهائية للميزة التنافسية غير السعرية، أما بخصوص الميزة التنافسية السعرية فقد تم اعتماد ما هو شائع في العلوم المحاسبية فيما يخص الكلف حيث تم تغطيتها بالفقرات (٢٣-٢٦) في الاستبانة. ولقد تم إخضاع الاستبانة لاختبارات الثبات باستخدام مقياس كرونباخ ألفا للثبات Gronbach Alpha حيث ظهرت معاملات هذا المقياس كما هو أدناه:

### جدول رقم (١)

معايير كرونباخ ألفا للثبات	المحاور
٠,٨٢	متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا
٠,٨٧	متغيرات استراتيجية التمايز
٠,٨٢	متغيرات الميزة التنافسية
٠,٩٣	كامل محاور الاستبانة

ولغرض تحليل البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، والانحدار الخطي المتعدد، واختبار T لدلالة معاملات الارتباط البسيط ومعاملات متغيرات معادلات الانحدار ... الخ. ولاستخلاص كل هذه المؤشرات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

\* لقد اشتملت عينة البحث على الشركات التالية أسماؤها: المصنع الكيماوي الأردني - بيت جالا، شركة دار الشفاء للأدوية، شركة بيرزيت للأدوية، شركة القدس للمستحضرات الطبية، شركة جاما لصناعة الأدوية، وشركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية - غزة.

## الإطار النظري للبحث:

### مفهوم الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي:

إن مصطلح " الاستراتيجية " قد تم اشتقاقه من فن الحروب ، حيث تم استخدامه لوصف عملية تخطيط وتنفيذ السياسات العسكرية من خلال استغلال الموارد المتاحة لمقاومة العدو<sup>(١)</sup>. أما مصطلح الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال فقد أصبح أكثر استخداماً في بداية السبعينيات مباشرة على اثر أزمة النفط عندما تم إحلال حالة النمو الاقتصادي السريع الذي تم تحقيقه في فترة الخمسينيات والستينيات إلى ما يسمى " بالبيئة العدائية " Hostile Environment<sup>(٢)</sup>. حيث امتازت هذه البيئة بنمو بطيء في الأسواق ، وضغوطات تضخمية مكثفة ، ومطالب تشريعية وقانونية متزايدة ، ومنافسة شديدة وتحول في القرارات الاستثمارية<sup>(٣)</sup>. كل هذه التطورات والتحويلات البيئية جعلت من الضرورة لمؤسسات الأعمال أن تتبنى استراتيجيات تجعلها تحافظ على وضعها التنافسي في الأسواق أو أن تكون مهددة بالزوال .

أما في مجال إدارة الأعمال ، فالاستراتيجيات هي تلك الخطط التي تعمل على تكامل وتوحيد أهداف وسياسيات وأعمال المنظمة ووضعها بشكل كل متماسك<sup>(٤)</sup>. الاستراتيجية تعكس بشكل واضح الأهداف الأساسية للمؤسسة ، وتحدد السياسات العامة لتوجيه وتسيير العمل وتوفير كذلك برنامج عمل متكامل لتحقيق أهداف محددة ضمن الموارد المتاحة للمؤسسة . وتعمل الاستراتيجيات أيضاً على تحديد نطاق ومجال الأعمال التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، فهي تحدد البنية التنظيمية لهذه الأعمال وكذلك الإنجازات الاقتصادية غير الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها للموظفين ، للعملاء ، للمساهمين ، والمجتمع ككل .

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية في منشآت الأعمال الكبرى متعددة القطاعات الإنتاجية ، وهي :

● المنشأة Corporate .

● الأعمال Business .

● المستوى الوظيفي Functional .

تسعى الاستراتيجية على مستوى المنشأة إلى اكتشاف الطرق والأساليب التي تستطيع من خلالها المنشأة أن تطور استراتيجية حقيقية الأوراق المالية ( Portfolio ) الملائمة لنشاطاتها



المتعددة<sup>(٥)</sup>. وتشتمل هذه الاستراتيجية على عدة عوامل من بينها اتخاذ قرارات . بخصوص : تحديد المهمة الأساسية للمؤسسة ، نوعية النشاطات التي تمارسها ، تدفق الموارد المالية والموارد الأخرى من وإلى أقسامها والطرق التي يتم من خلالها زيادة معدل العائد على الاستثمار . وبالمقابل تحدث استراتيجية الأعمال على مستوى القطاع مع التركيز على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات أو الخدمات في صناعة معينة أو جزء من السوق يخدمه هذا القطاع . ومن الممكن تنظيم القطاع في صورة وحدة أعمال استراتيجية حول مجموعة من المنتجات المتشابهة حيث تعامل الإدارة العليا عادة هذه الوحدة كوحدة مستقلة لها صلاحياتها لوضع وتطوير الاستراتيجيات الخاصة بها في ضوء أهداف واستراتيجيات المنشأة . وتركز استراتيجية الأعمال للقطاع عادةً على زيادة هامش الربح للقطاع من إنتاج وبيع منتجاته وخدماته كما يجب أن تتضمن استراتيجيات الأعمال النشاطات الوظيفية المختلفة لتحقيق أهداف القطاع<sup>(٦)</sup>.

أما التركيز الأساسي للاستراتيجية الوظيفية فهو على تعظيم إنتاجية الموارد<sup>(٧)</sup>، حيث تضع الأقسام الوظيفية - في ضوء القيود التي تضعها عليها استراتيجيات كل من المنشأة والأعمال - استراتيجيات لتجمع نشاطاتها المختلفة وتعزز مقدراتها لتحسين الأداء . فعلى سبيل المثال ، قد تركز استراتيجية قسم التسويق على تطوير الطرق والأساليب لزيادة حجم مبيعات السنة الحالية على تلك التي للسنة السابقة .

هذه المستويات الثلاثة للاستراتيجية - المنشأة والأعمال والوظيفي - تتسلسل داخل المنشأة وتتفاعل مع بعضها بعضاً ويجب أن تتكامل بفعالية كي تنجح المنشأة ككل .

فالذي يستقرئ الواقع يرى هناك العديد من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها منظمات الأعمال - والتي وردت في العديد من أدبيات الإدارة الاستراتيجية ولا مجال لذكرها في هذا البحث - وغالباً ما تقوم الإدارة العليا في المؤسسات ، بعد تحديد وتقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من منطلق فوائدها ومضارها ، باختيار إحدى هذه الاستراتيجيات للتنفيذ . ومن المحتمل في هذه المرحلة أن تبرز عدة استراتيجيات صالحة يصعب اختيار الاستراتيجية الأفضل منها ، حيث سيكون هناك مؤيدون ومعارضون لكل بديل استراتيجي إذ يقترح (STEINER AND MINER) استخدام عشرين سؤالاً<sup>(٨)</sup> يجب الإجابة عليها قبل تفضيل استراتيجية على أخرى . ربما يكون أهم معيار يستخدم هنا هو مقدرة كل بديل استراتيجي على تحقيق الأهداف المتفق عليها باستخدام اقل ما يمكن من الموارد بأقل قدر ممكن من النتائج السلبية .

ومن اجل هذا البحث ، تم اعتماد تصنيفات الاستراتيجيات التنافسية لبورتر (PORTER) وذلك لعدة اعتبارات أهمها : أن هذا التصنيف تدعمه تحليلات معمقة قدمها عبر عدة محطات فكرية إبداعية هي : استراتيجية المنافسة ١٩٨٠ ، الميزة التنافسية ١٩٨٥ ، التحول من الميزة التنافسية إلى الاستراتيجية الشاملة ١٩٨٧ ، والميزة التنافسية للأمم ١٩٩٠ ، وإضافة إلى ذلك فإن هذا التصنيف يدعمه دراسات تطبيقية لعدد كبير من الباحثين في الدول المتقدمة ، وأخيراً ندرة الدراسات والأبحاث التي اختبرت التصنيف في الدول النامية مثل فلسطين . يوصي بورتر وهو خبير في الاستراتيجيات التنافسية على مستوى القطاع بثلاث استراتيجيات نوعية للتفوق على الشركات المنافسة في صناعة معينة : استراتيجية القيادة في قلة الكلفة ، استراتيجية التمايز ، واستراتيجية التركيز<sup>(٩)</sup> .

### استراتيجية القيادة في قلة الكلفة : "Cost Leadership Strategy"

تتطلب هذه الاستراتيجية " بناء إمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية والمداومة على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف الثابتة والتكلفة بشكل عام وتجنب العملاء الهامشين وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجالات البحث والتطوير والخدمات و مندوبي البيع والإعلان وما إلى ذلك " <sup>(١٠)</sup> . ويعطي التمتع بتكلفة منخفضة وحدة الأعمال الاستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين ، تمكنها هذه التكلفة المنخفضة من الاستمرار في تحقيق الأرباح أثناء فترات المنافسة الشديدة ، كما تحقق المنظمة التي تبني مثل هذا الخيار العديد من المزايا منها : حصة سوقية كبيرة ، ردع المنافسين عن الخوض في حرب أسعار معها ، وكذلك تشكل رادعاً لدخول منافسين جدد <sup>(١١)</sup> .

### استراتيجية التمايز : Differentiation strategy

تنطوي هذه الاستراتيجية على إنشاء منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العاملين في الصناعة على أنها فريدة أو متميزة . ويمكن تحقيق هذا التميز عن طريق التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء . ويمثل تميز المنتجات استراتيجية حيوية لتحقيق عائد فوق المتوسط في مجال معين لأن ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للسعر . في الواقع انتهاز استراتيجية التمايز لا يعني إغفال الكلف ، حيث أن رفع السعر قد يجعل المشتريين من ذوي الولاء للمنتج وذوي الحساسية للسعر يتجهون للمنافسين <sup>(١٢)</sup> .

## استراتيجية التركيز : concentration Strategy

تركز هذه الاستراتيجية على فئة معينة من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته . وتستند قيمة هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن وحدة العمل الاستراتيجي التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها ، إلا أن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصري الربحية والحصة السوقية الإجمالية .

و يؤكد بورتر أنه يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبع إحدى هذه الاستراتيجيات وتحقق النوعية لتنجح . وإن لم تفعل فستجد الوحدة نفسها محصورة في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية مما يؤدي بالضرورة إلى أداء أقل من المتوسط<sup>(١٣)</sup> . كما تؤكد البحوث التي أجريت في هذا المجال ما ينادي به بورتر<sup>(١٤)</sup> . فمن الضروري قبل اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات لوحدة عمل أو قطاع معين أن يتم تقويم إمكانية تطبيقها في ضوء مجالات القوة والضعف في القطاع . شكل رقم (١) يوضح أوجه الاختلاف بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة لبورتر .

### شكل رقم (١)

#### الميزة التنافسية strategic advantage

وضعية الكلف الدنيا      التفرد المدرك من قبل الزبائن

Low cost position      uniqueness perceived by the custome

على مستوى الصناعة "Industry wide" الهدف الاستراتيجي Strategic Target	Differentiation	Overall cost leadership
	استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا
على مستوى جزء محدد Particular segment only	FOCUS استراتيجية التركيز	

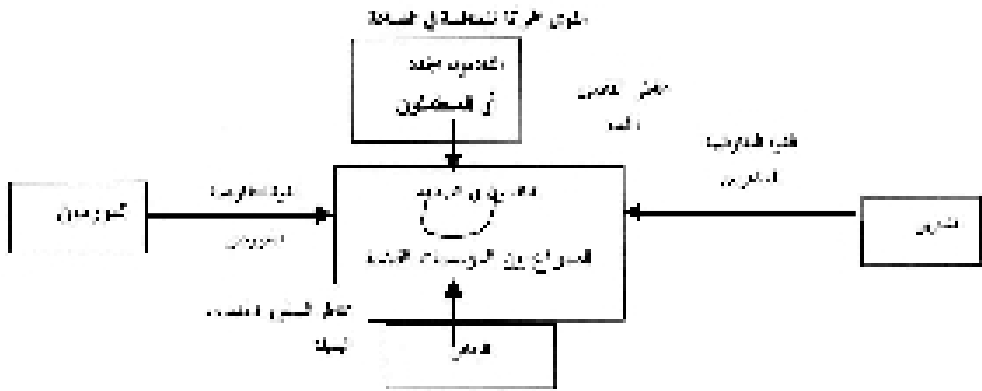
Source : porter. M .E . , competitive strategy , Techniques for Analysing Industries And Competitors , Macmillan publishing co , NEW YORK , 1980 , p . 39 .

## الميزة التنافسية : Competitive Advantage

تشير الدراسات إلى أن الميزة التنافسية المستدامة قلما تتحقق في نشاط أو عمل محدد. فالمنظمة لا تتمتع بميزة تنافسية مستدامة فقط كونها تتمتع بتصميم جيد للمنتج أو تحظى بقوة بيعية فعّالة. هذه الأنواع من المزايا التنافسية، في الواقع، يسهل تقليدها من قبل الشركات المنافسة. لأن الشركة التي تتمتع بنقاط قوة في مجال عمل، أو نشاط محدد ستكون عرضة للتقليد من قبل الشركات المنافسة. ففي الواقع، الميزة التنافسية المستدامة تتأتى من منظومة من النشاطات المتكاملة مع بعضها بعضاً. هذه التكاملية تحصل عندما يؤدي إنجاز نشاط معين إلى خلق ميزة في إنجاز نشاطات أخرى ذات علاقة. فعلى سبيل المثال الشركة التي يتوفر لديها نظام إداري فعّال للمخزون، تكون مؤهلة لتقديم خدمة تسليم الطلبات بسرعة للزبائن، وبكلفة أقل من الشركات التي لا يتوفر لديها مثل هذا النظام. لذا نرى الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية مستدامة تعمل على توحيد وتنسيق كافة النشاطات في نظام العمل: مثل النشاط التسويقي، والخدمات، والتصاميم، والخدمات المساندة للزبائن... الخ. كل هذه الأنشطة متداخلة وذات علاقة وإنجاز واحد يعزز إنجاز الأخرى. وحسب بورتر فإن قواعد المنافسة اليوم تختلف كثيراً عما كانت عليه عشرون عاماً مضت حيث أن الميزة التنافسية النسبية التقليدية والمتمثلة في وفرة عناصر الإنتاج مثل الموارد الطبيعية والأيدي العاملة تم إبطالها أو إلغائها كمصدر للمنافسة والرخاء الاقتصادي ناهيك عن عوامة المنافسة والشركات عابرة القارات هذا بالإضافة إلى أن التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج ألغت الميزة التي توفرها عناصر الإنتاج، كما أن المهارات العامة والمعرفة العلمية العامة تتحرك بسرعة ومتوفرة في جميع أنحاء العالم ومن السهل على المنافسين استيعابها وتوظيفها. في الواقع، الميزة التنافسية تعتمد على قدرة الشركات على الابتكار والتحديث في ميزها التنافسية لتصبح أكثر تطوراً وتعقيداً. وعلى ذلك لا يكفي أن تستثمر الشركات في الأصول الثابتة ولكن أيضاً في الخبرة والمعرفة المتخصصة والمهارات، والقدرات التنظيمية. لقد حدّد بورتر وهو مرجع في الاستراتيجية التنافسية خمس قوى أو عناصر للميزة التنافسية: التكنولوجيا الحديثة، والتجديد والتغيير في احتياجات المشتريين، وظهور صناعات جديدة، والتغيير في تكاليف المدخلات، والتغيير في السياسات الحكومية الاقتصادية، لأن التغيير في أي من هذه القوى سيؤدي إلى وضع قيود ومحددات أكثر على القدرة التنافسية أو زيادة حدة التنافس

بين الشركات . فاهم ما يشغل المؤسسة هو حدة المنافسة في الصناعات التي تنتمي إليها ، حيث يتحدد مستوى أو معدل هذه الحدة من خلال القوى التنافسية الأساسية التالية<sup>(١٥)</sup> : تهديد / مخاطر من المنافسين الجدد في الصناعة ، والتنافس بين الشركات القائمة ، وتهديد السلع والخدمات البديلة ، والقوة التفاوضية للمشتريين ، والقوة التفاوضية للموردين ( انظر إلى الشكل (٢) ) ، " فالذي يحدّد القوة الجماعية لهذه القوى كما يقول بورتر ، احتمالات الأرباح النهائية في الصناعة ، حيث تقاس احتمالات الأرباح من منطلق العائد طويل المدى على رأس المال المستثمر " <sup>(١٦)</sup> . كما يمكن للشركات التأثير على هذه القوى وبالتالي تحدّد أو تقيّد حدة المنافسة من خلال استخدام أسلوب المناورة الاستراتيجية . Strategic Manipulation .

شكل رقم (٢)



المصدر : مرسي، محمود، الصباغ، زهير، " الإدارة الاستراتيجية " ، مترجم عن كتاب توماس وهيلين وآخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٩٠، ص ١٥٥ .

في الواقع ، المراجعة والتحليل للعديد من الأدبيات المنشورة في مجال الميزة التنافسية ، لم يظهر وجود تصنيف واضح أو متفق عليه لتصنيف المزايا التنافسية ، حيث مازال هذا الأمر يخضع للاجتهادات الفردية دون أسس واضحة ماعدا بعض المحاولات التي لم تتكامل ومازالت لم تحظ بالاتفاق عليها في الأدب الاستراتيجي ومن تلك المحاولات :

● تصنيف المزايا على أساس الموارد، وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية، واسهم في هذا النموذج (Barny, (92) Pandian (٩١) ). إلا أن الموارد التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية لم يكن لها مفهوم مشترك ولا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة<sup>(١٧)</sup>.

- تصنيف المزايا على أساس القيمة التي تحققها للمشتري والتي تتمثل في التمايز أو الكلفة المنخفضة وهو التصنيف الذي جاء به Porter ، وفي هذا التصنيف كان مصدر المزايا التنافسية أنشطة القيمة<sup>(١٨)</sup> والروابط بينها . ولأجل إيجاد إطار شمولي متكامل لتصنيف المزايا التنافسية يمكن اعتماد ما يلي :

● إن الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية

● إن الميزة التنافسية تتحقق من تقديم منفعة ذات قيمة للمشتري

● إن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس

● إن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المنظمة يعني تصنيفها وفقاً لسبب أو منشأ الخاصية التي تتمتع بنتيجتها المنظمة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها .

● إن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري يعني تصنيفها وفقاً لطبيعة المنفعة المتحققة له .

أما بخصوص نوع أو طبيعة الميزة التنافسية فهي لا تتعدى أن تكون<sup>(١٩)</sup> :

● المنافسة السعرية : ويقصد بها استخدام السعر كأسلوب للتنافس ، وهنا قد يخفّض المنتج أو البائع سعره أو يجعله على الأقل مساوياً لأسعار المنافسين . وعلى البائع إذا ما اتبع هذا الأسلوب أن يكون قادراً على تغيير الأسعار بسرعة و بشكل مرغوب لدى المستهلكين

● المنافسة غير السعرية : إن أساس التنافس هنا ليس السعر ، بل الخصائص المميزة للسلعة ومستوى جودتها والخدمات التي تنجم عنها . . . . . الخ . ومن مزايا هذا الأسلوب في التنافس هو العمل على تحقيق أفضلية للسلعة وإغراء المستهلك بالاستمرار في شرائها ، لأن تفضيل المستهلك للسلعة بسبب مزاياها غير السعرية سيكون أطول أمداً من تمييزها بسعرها . وإن استخدام هذا الأسلوب في التنافس لا يعني مع ذلك إهمال عنصر السعر .

وقد حدّد Hayes and wheel wright (١٩٨٤) أنواع المزايا التنافسية وفقاً لمصدرها النهائي كما في الجدول أدناه واعتمدت في البحث الحالي (٢٠).

### جدول رقم (٢)

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
تمكّن المنظمة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وبذلك تتفوق على المنافسين	الكلفة
تتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها و تتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب	الجودة والنوعية الاعتمادية
التكيف مع التقلبات في الطلب والقدرة على الاستجابة لها تقديم منتجات جديدة	المرونة الابتكار والتطوير

### تحليل البيانات وتفسير النتائج

#### أولاً: تحليل البيانات العامة للبحث

يشير جدول رقم (٣) إلى أن الغالبية العظمى من عينة البحث (٨٦٪) هم من الذكور والباقي هم من الإناث وهذا مؤشر على سيطرة الرجال على عضوية مجلس الإدارة في الشركات الدوائية في فلسطين.

### جدول رقم (٣)

#### توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
٨٦,١	٣١	ذكر
١٣,٩	٥	أنثى
١٠٠	٣٦	المجموع

كما يوضح جدول رقم (٤) أن السواد الأعظم (٨١٪) تقريباً من أعضاء مجلس إدارة الشركات الدوائية هم بعمر أكبر من ٤٥ سنة وأن نسبة (٦١٪) منهم بعمر أكبر من ٥٠ سنة وهذا يشير إلى مستوي نضوج وخبرة وتمرس الإدارة العليا في هذه المنشآت. وعلى الرغم من ذلك تشير البيانات إلى أن المنشآت الدوائية محرومة من الإمكانيات والطاقات الكامنة في القيادات الشابة والتي تشكل نسبتهم ٢٠٪ فقط.

جدول رقم (٤)  
توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
٢,٨	١	٢٩ - ٣٤
٥,٦	٢	٣٥ - ٣٩
١١,١	٤	٤٠ - ٤٤
١٩,٤	٧	٤٥ - ٤٩
٦١,١	٢٢	< ٥٠
٪١٠٠	٣٦	المجموع

ويوضح الجدول رقم (٥) أن حوالي ٢٢٪ فقط من عينة البحث يحملون شهادات عليا (ماجستير أو دكتوراه) وان غالبية أفراد العينة (٧٨٪) هم ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى. أما نوع الشهادة التي يحملها أعضاء مجلس الإدارة فهي تنحصر في التخصصات التالية: الطب، الصيدلة، الكيمياء، الإدارة والاقتصاد.

جدول رقم (٥)  
توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
٢,٨	١	دكتوراه
١٩,٤	٧	ماجستير
٢٨	٧٧,٨	بكالوريوس
٪١٠٠	٣٦	المجموع



جدول رقم (٦) يشير إلى أن غالبية عينة البحث (٦٧٪) هم أعضاء في مجلس الإدارة فقط، وأن ٢٢٪ يجمعون بين منصب مدير عام وعضوية مجلس الإدارة، وأن ١١٪ هم نواب لرئيس مجلس الإدارة وأعضاء في مجلس الإدارة كذلك. هذه البيانات تشير إلى أنه بالرغم من أن الغالبية العظمى هم أعضاء مجلس إدارة فقط فإن هناك أيضا أعضاء في مجلس الإدارة يشغلون مناصب إدارية أخرى وهذا جائز في العرف الإداري والعمل المؤسساتي.

### جدول رقم (٦)

#### توزيع العينة حسب المهنة

النسبة	التكرار	طبيعة المهنة
٦٦,٧	٢٤	عضو مجلس إدارة
١١,١١	٤	نائب رئيس مجلس إدارة
٢٢,٢	٨	مدير عام
١٠٠	٣٦	المجموع

أما الجدول رقم (٧) فيوضح أن نصف عينة البحث (٥٠٪) ذات سنوات خبرة -في المنصب الذي تشغله - تتراوح بين ٦-١٥ سنة أما النصف الآخر، فإن ٣٣,٣٪ منه ذات سنوات خبرة خمس سنوات أو أقل، وأنه فقط ١٦,٧٪ ذات سنوات خبرة أكثر من ١٦ سنة.

### جدول رقم (٧)

#### توزيع العينة حسب سنوات الخبرة ( الخدمة )

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
٣٣,٣	١٢	٥-١
٣٣,٣	١٢	١٠-٦
١٦,٧	٦	١٥-١١
١٦,٧	٦	< ١٦
١٠٠	٣٦	المجموع

## ثانياً: تحليل المتغيرات الرئيسية للبحث

### \* مستوى اعتماد متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا:

من خلال الجدول رقم (٨) يتضح لنا طبيعة المتغيرات المعبرة عن التوجه إلى استراتيجية الكلفة الدنيا ومستوى اعتماد شركات الأدوية الفلسطينية لكل متغير من تلك المتغيرات الاستراتيجية. حيث أن معدل نسبة ٧٤٪ من شركات الأدوية الفلسطينية تعتمد استراتيجية الكلفة الدنيا كخيار استراتيجي وأن حوالي ١١٪ لا يعتمدون مثل هذه الاستراتيجية، كما أن حوالي ١٥٪ من الشركات مترددة في حسم موقفها تجاه اعتمادها لاستراتيجية الكلفة الدنيا. تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن كافة متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا قد اعتمدت من قبل العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاعتماد هذه المتغيرات حوالي (٤) وبانحراف معياري ٦٧٣١، حيث أن الأوساط الحسابية لدرجة اعتماد تلك المتغيرات تزيد على الدرجة الوسطي (٣). وعلى الرغم من اعتماد العينة لكافة متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا إلا أن هناك بعض المتغيرات حظيت بالتركيز العالي في العينة وهذه المتغيرات هي: اقتصاديات الحجم، البيع بالخصم والآجل، تخفيض كلف التوزيع، رقابة دقيقة للكلف وزيادة إنتاجية العاملين، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لدرجة اعتماد هذه المتغيرات بين (٤,١٩ - ٤,٥٦) وبانحراف معياري يتراوح بين (٠,٥٠ - ٠,٨٨). هذا في الواقع، يشير إلى أن شركات الأدوية الفلسطينية عموماً تتجه نحو الاستغلال العالي للطاقت الإنتاجية لتقليل التكاليف حيث يتم تشغيل المصانع في الغالب بأكثر من دورية، كما أن مثل هذا التوجه في ظل محدودية السوق المحلي دفع الشركات للتوجه إلى التصدير كنشاط رئيسي دائم وليس نشاطاً استثنائياً. كما أن اعتماد الشركات لمتغير منح خصومات للمشتريين وكذلك البيع بالآجل نابع من أن ذلك سيؤدي إلى زيادة حجم المبيعات من المنتجات الدوائية وبالتالي تخفيض كلفها الإنتاجية. أما متغيري تخفيض كلف التوزيع والرقابة الشديدة على الكلف فالهدف منهما هو ضبط التكاليف وبالتالي تخفيض الأسعار قدر الإمكان. أما اعتماد متغير زيادة إنتاجية العاملين والذي حظي بالوسط الحسابي الأعلى (٤,٥٦) فيشير إلى قناعة إدارات منشآت الأدوية الفلسطينية أن الطريق إلى تخفيض التكاليف وبالتالي الأسعار هو زيادة إنتاجية العاملين في هذه المنشآت.

أما المتغيرات التي اعتمدت من قبل العينة ولكن بدرجة اهتمام أقل فهي: التكامل

العمودي والخلفي، والحصول على مزايا في السعر كأساس لاختيار المجهزين، وتركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف حيث كانت الأوساط الحسابية لدرجة اعتماد تلك المتغيرات تتراوح بين ٣,٢٦-٣,٣٣ وبانحراف معياري يتراوح بين ١,١٥-١,٤٩. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن اعتماد هذه المتغيرات - وبالتحديد المتغير الأول والأخير - بصورة عالية يحتاج إلى قدرات عالية واستثمارات كبيرة قد لا تسمح بها إمكانيات العديد من الشركات بحكم محدودية رؤوس أموالها وعدم توفر مصادر التمويل منخفضة التكلفة.

### جدول رقم (٨)

التوزيع التكراري والنسبي لمستوى اعتماد متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا في العينة:

مستوى اعتماد المتغيرات	العدد			النسبة			المتغير	المتغير	المتغير
	عدد	النسبة	النسبة	عدد	النسبة	النسبة			
١- تصنيفات المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
٢- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
٣- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
٤- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
٥- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
٦- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
٧- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
٨- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
٩- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
١٠- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
١١- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
١٢- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
١٣- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
١٤- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%
١٥- مستوى اعتماد المتغير الكلفة الدنيا	١٥	١٥%	١٥%	١	١%	١%	١	١	١%

### مستوى اعتماد متغيرات استراتيجية التمايز:

من خلال الجدول رقم (٩) يتضح لنا طبيعة المتغيرات المعبرة عن التوجه إلى استراتيجية التمايز ومستوى اعتماد شركات الأدوية الفلسطينية لكل متغير من تلك المتغيرات الاستراتيجية. لذا نرى أن معدل نسبة ٨٢٪ من شركات الأدوية الفلسطينية تعتمد استراتيجية التمايز كخيار استراتيجي وأن حوالي ٥,٥٥٪ لا يعتمدون مثل هذه الاستراتيجية، كما أن حوالي ١٢,٥٪ من الشركات مترددة في حسم موقفها تجاه اعتمادها لاستراتيجية التمايز. وحيث أن معدل نسبة الشركات ذات الاعتماد العالي لمتغيرات

استراتيجية الكلفة الدنيا (٧٤٪)، لذلك فإن شركات الأدوية الفلسطينية بوجه عام تميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التمايز (٨٢٪) بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا.

تشير البيانات الواردة في الجدول ذاته إلى أن كافة متغيرات استراتيجية التمايز قد اعتمدت من قبل العينة حيث بلغ الوسط الحسابي لاعتماد هذه المتغيرات حوالي (٤,٢) وبانحراف معياري (٠,٦٣٠٦)، وهذا يشير أن الأوساط الحسابية لدرجة اعتماد هذه المتغيرات تزيد عن الدرجة الوسطى وهي (٣). ولعلّ جانباً من ذلك الاتجاه تحفزه طبيعة الصناعة نفسها، فمن بين ما تتميز به صناعة الأدوية عن غيرها، أن قرار الشراء لا يقوم به المشتري، حيث أن المشتري متمثلاً في الأفراد مستعملي الأدوية أو المؤسسات الصحية ليس هو من يصنع قرار الشراء بل الأطباء، ولا يتأثر وصف الدواء من قبل الطبيب (قرار الشراء) بالسعر بالغالب بل يعتمد على اقتناع الطبيب بتأثير ذلك الدواء وفعالته وهذا ما يدفع شركات الأدوية لإعطاء الاهتمام بمتغيرات استراتيجية التمايز، كي يحظى المنتج بالقبول لدى الأطباء.

### جدول رقم (٩)

التوزيع التكراري والنسبي لمستوى اعتماد متغيرات استراتيجية التمايز في العينة:

مستوى اعتماد المتغيرات الاستراتيجية	عدد العينة		النسبة المئوية		متوسط العينة	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	عدد	نسبة	عدد	نسبة				
١	١	١٠٠	١	١٠٠	١	٠	١	٠
٢	١	١٠٠	١	١٠٠	٢	٠	٢	٠
٣	١	١٠٠	١	١٠٠	٣	٠	٣	٠
٤	١	١٠٠	١	١٠٠	٤	٠	٤	٠
٥	١	١٠٠	١	١٠٠	٥	٠	٥	٠
٦	١	١٠٠	١	١٠٠	٦	٠	٦	٠
٧	١	١٠٠	١	١٠٠	٧	٠	٧	٠
٨	١	١٠٠	١	١٠٠	٨	٠	٨	٠
٩	١	١٠٠	١	١٠٠	٩	٠	٩	٠
١٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١٠	٠	١٠	٠
١١	١	١٠٠	١	١٠٠	١١	٠	١١	٠
١٢	١	١٠٠	١	١٠٠	١٢	٠	١٢	٠
١٣	١	١٠٠	١	١٠٠	١٣	٠	١٣	٠
١٤	١	١٠٠	١	١٠٠	١٤	٠	١٤	٠
١٥	١	١٠٠	١	١٠٠	١٥	٠	١٥	٠
١٦	١	١٠٠	١	١٠٠	١٦	٠	١٦	٠
١٧	١	١٠٠	١	١٠٠	١٧	٠	١٧	٠
١٨	١	١٠٠	١	١٠٠	١٨	٠	١٨	٠
١٩	١	١٠٠	١	١٠٠	١٩	٠	١٩	٠
٢٠	١	١٠٠	١	١٠٠	٢٠	٠	٢٠	٠
٢١	١	١٠٠	١	١٠٠	٢١	٠	٢١	٠
٢٢	١	١٠٠	١	١٠٠	٢٢	٠	٢٢	٠
٢٣	١	١٠٠	١	١٠٠	٢٣	٠	٢٣	٠
٢٤	١	١٠٠	١	١٠٠	٢٤	٠	٢٤	٠
٢٥	١	١٠٠	١	١٠٠	٢٥	٠	٢٥	٠
٢٦	١	١٠٠	١	١٠٠	٢٦	٠	٢٦	٠
٢٧	١	١٠٠	١	١٠٠	٢٧	٠	٢٧	٠
٢٨	١	١٠٠	١	١٠٠	٢٨	٠	٢٨	٠
٢٩	١	١٠٠	١	١٠٠	٢٩	٠	٢٩	٠
٣٠	١	١٠٠	١	١٠٠	٣٠	٠	٣٠	٠
٣١	١	١٠٠	١	١٠٠	٣١	٠	٣١	٠
٣٢	١	١٠٠	١	١٠٠	٣٢	٠	٣٢	٠
٣٣	١	١٠٠	١	١٠٠	٣٣	٠	٣٣	٠
٣٤	١	١٠٠	١	١٠٠	٣٤	٠	٣٤	٠
٣٥	١	١٠٠	١	١٠٠	٣٥	٠	٣٥	٠
٣٦	١	١٠٠	١	١٠٠	٣٦	٠	٣٦	٠
٣٧	١	١٠٠	١	١٠٠	٣٧	٠	٣٧	٠
٣٨	١	١٠٠	١	١٠٠	٣٨	٠	٣٨	٠
٣٩	١	١٠٠	١	١٠٠	٣٩	٠	٣٩	٠
٤٠	١	١٠٠	١	١٠٠	٤٠	٠	٤٠	٠
٤١	١	١٠٠	١	١٠٠	٤١	٠	٤١	٠
٤٢	١	١٠٠	١	١٠٠	٤٢	٠	٤٢	٠
٤٣	١	١٠٠	١	١٠٠	٤٣	٠	٤٣	٠
٤٤	١	١٠٠	١	١٠٠	٤٤	٠	٤٤	٠
٤٥	١	١٠٠	١	١٠٠	٤٥	٠	٤٥	٠
٤٦	١	١٠٠	١	١٠٠	٤٦	٠	٤٦	٠
٤٧	١	١٠٠	١	١٠٠	٤٧	٠	٤٧	٠
٤٨	١	١٠٠	١	١٠٠	٤٨	٠	٤٨	٠
٤٩	١	١٠٠	١	١٠٠	٤٩	٠	٤٩	٠
٥٠	١	١٠٠	١	١٠٠	٥٠	٠	٥٠	٠
٥١	١	١٠٠	١	١٠٠	٥١	٠	٥١	٠
٥٢	١	١٠٠	١	١٠٠	٥٢	٠	٥٢	٠
٥٣	١	١٠٠	١	١٠٠	٥٣	٠	٥٣	٠
٥٤	١	١٠٠	١	١٠٠	٥٤	٠	٥٤	٠
٥٥	١	١٠٠	١	١٠٠	٥٥	٠	٥٥	٠
٥٦	١	١٠٠	١	١٠٠	٥٦	٠	٥٦	٠
٥٧	١	١٠٠	١	١٠٠	٥٧	٠	٥٧	٠
٥٨	١	١٠٠	١	١٠٠	٥٨	٠	٥٨	٠
٥٩	١	١٠٠	١	١٠٠	٥٩	٠	٥٩	٠
٦٠	١	١٠٠	١	١٠٠	٦٠	٠	٦٠	٠
٦١	١	١٠٠	١	١٠٠	٦١	٠	٦١	٠
٦٢	١	١٠٠	١	١٠٠	٦٢	٠	٦٢	٠
٦٣	١	١٠٠	١	١٠٠	٦٣	٠	٦٣	٠
٦٤	١	١٠٠	١	١٠٠	٦٤	٠	٦٤	٠
٦٥	١	١٠٠	١	١٠٠	٦٥	٠	٦٥	٠
٦٦	١	١٠٠	١	١٠٠	٦٦	٠	٦٦	٠
٦٧	١	١٠٠	١	١٠٠	٦٧	٠	٦٧	٠
٦٨	١	١٠٠	١	١٠٠	٦٨	٠	٦٨	٠
٦٩	١	١٠٠	١	١٠٠	٦٩	٠	٦٩	٠
٧٠	١	١٠٠	١	١٠٠	٧٠	٠	٧٠	٠
٧١	١	١٠٠	١	١٠٠	٧١	٠	٧١	٠
٧٢	١	١٠٠	١	١٠٠	٧٢	٠	٧٢	٠
٧٣	١	١٠٠	١	١٠٠	٧٣	٠	٧٣	٠
٧٤	١	١٠٠	١	١٠٠	٧٤	٠	٧٤	٠
٧٥	١	١٠٠	١	١٠٠	٧٥	٠	٧٥	٠
٧٦	١	١٠٠	١	١٠٠	٧٦	٠	٧٦	٠
٧٧	١	١٠٠	١	١٠٠	٧٧	٠	٧٧	٠
٧٨	١	١٠٠	١	١٠٠	٧٨	٠	٧٨	٠
٧٩	١	١٠٠	١	١٠٠	٧٩	٠	٧٩	٠
٨٠	١	١٠٠	١	١٠٠	٨٠	٠	٨٠	٠
٨١	١	١٠٠	١	١٠٠	٨١	٠	٨١	٠
٨٢	١	١٠٠	١	١٠٠	٨٢	٠	٨٢	٠
٨٣	١	١٠٠	١	١٠٠	٨٣	٠	٨٣	٠
٨٤	١	١٠٠	١	١٠٠	٨٤	٠	٨٤	٠
٨٥	١	١٠٠	١	١٠٠	٨٥	٠	٨٥	٠
٨٦	١	١٠٠	١	١٠٠	٨٦	٠	٨٦	٠
٨٧	١	١٠٠	١	١٠٠	٨٧	٠	٨٧	٠
٨٨	١	١٠٠	١	١٠٠	٨٨	٠	٨٨	٠
٨٩	١	١٠٠	١	١٠٠	٨٩	٠	٨٩	٠
٩٠	١	١٠٠	١	١٠٠	٩٠	٠	٩٠	٠
٩١	١	١٠٠	١	١٠٠	٩١	٠	٩١	٠
٩٢	١	١٠٠	١	١٠٠	٩٢	٠	٩٢	٠
٩٣	١	١٠٠	١	١٠٠	٩٣	٠	٩٣	٠
٩٤	١	١٠٠	١	١٠٠	٩٤	٠	٩٤	٠
٩٥	١	١٠٠	١	١٠٠	٩٥	٠	٩٥	٠
٩٦	١	١٠٠	١	١٠٠	٩٦	٠	٩٦	٠
٩٧	١	١٠٠	١	١٠٠	٩٧	٠	٩٧	٠
٩٨	١	١٠٠	١	١٠٠	٩٨	٠	٩٨	٠
٩٩	١	١٠٠	١	١٠٠	٩٩	٠	٩٩	٠
١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١٠٠	٠	١٠٠	٠

## مستوى تمتع الشركات للمزايا التنافسية السعرية وغير السعرية:

يوضح الجدول رقم (١٠) التوزيع التكراري النسبي لشركات الأدوية الفلسطينية تبعاً لمستوى تمتعها بالمزايا التنافسية سعرية كانت أو غير سعرية، حيث يظهر الجدول بأن تقريباً نصف أفراد العينة أقروا بتمتع شركاتهم بميزة تنافسية سعرية وأن النصف الآخر أقر بأن شركاتهم لا تتمتع بأية ميزة تنافسية سعرية. وتأكيداً لتمتع بعض الشركات بميزة تنافسية سعرية، تشير الدراسات إلى أن المنتجات الدوائية الفلسطينية هي الأقل سعراً بين المنتجات المتوفرة في السوق الفلسطيني مع بعض الاختلافات في بعض أصناف الدواء. وتشير دراسة قام بها معهد ماس، أن الفرق في الأسعار النهائية بين المنتجات الدوائية الفلسطينية والأجنبية يتراوح بين ٣٥٪-٧٠٪. وبالمقارنة مع المنتجات الدوائية الإسرائيلية فإن الفرق في الأسعار يتراوح بين ٢٠٪-٤٠٪<sup>(٢١)</sup>. كما تشير البيانات في الجدول ذاته أن معدل نسبة ١٠٠٪ من أفراد العينة أقروا بأن شركاتهم تتمتع بميزة تنافسية غير سعرية والتبرير المنطقي لذلك هو أن القرار الشرائي للمنتجات الدوائية يعتمد وبشكل رئيسي على مدى جودة وفعالية المنتج الدوائي بغض النظر عن سعره وذلك لأن الدواء له علاقة بحياة الإنسان والمستهلك عادةً مستعد لدفع السعر العالي لقاء الجودة والفعالية. فمؤشر المتوسط الحسابي أيضاً أكد التبرير أعلاه، حيث يشير الجدول إلى أن أفراد العينة اعتمدوا الميزة التنافسية غير السعرية كمصدر للميزة التنافسية حيث ظهر المتوسط الحسابي لدرجة اعتماد هذه الميزة حوالي ٤,٤٤ و بانحراف معياري ٠,٥٠ وهي درجة اعتماد عالية. أما درجة اعتماد الميزة التنافسية السعرية كمصدر للميزة التنافسية فقد ظهر بمتوسط حسابي (٣) و بانحراف معياري (١,٥٩) وهذا الرقم للمتوسط الحسابي يقع في فئة الدرجة الوسطى، الأمر الذي يشير إلى أن نصف أفراد العينة اعتمدوا الميزة التنافسية السعرية والنصف الآخر لم يعتمدوها كمصدر للميزة التنافسية. و على الرغم من هذه المؤشرات الإحصائية، فإن هناك ملاحظات تستدعي الوقوف عندها.

● على الرغم من أن غالبية مصانع الأدوية الفلسطينية تعتبر قديمة المنشأ، فإن خلق ميزة تنافسية غير سعرية لا يتم بسهولة ويحتاج إلى فترة قد تمتد إلى عشرات السنين لتطويرها والتمتع بها في مواجهة المنافسين. فالبعض من مصانع الأدوية ما زالت في مرحلة خلق الميزة وتطويرها.

● إن خلق الميزة التنافسية غير السعرية يكون عادة مقترناً بأنشطة البحث والتطوير والتي كما

أشارت البيانات السابقة بأنها حظيت باهتمام متواضع من قبل مصانع الأدوية والدليل على ذلك هو أن العديد من شركات الأدوية الفلسطينية لم تستوف بعد قواعد التصنيع الجيد<sup>(٢٢)</sup> (GMP)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك أربع شركات أدوية فلسطينية تعمل جدياً للحصول على شهادة GMP ومن المتوقع استيفاء متطلبات قواعد التصنيع الجيد خلال السنتين القادمتين .

● إن عدم وضوح الرؤيا الاستراتيجية لدى الإدارة العليا لبعض الشركات والنقص في عملية التخطيط الاستراتيجي واعتماد التقليد بدلاً من التأثير على مستوى تمتع هذه الشركات بالميزة التنافسية غير السعرية في مواجهة المنافسين .

### جدول رقم ( ١٠ )

#### التوزيع التكراري والنسبي لشركات الأدوية تبعاً لامتعتها بالمزايا التنافسية السعرية وغير السعرية:

توزيعات الإجمالي	الأولى		الثانية		الثالثة		الرابعة		مجموع
	النسبة %	عدد	النسبة %	عدد	النسبة %	عدد	النسبة %	عدد	
شركات تصنيع	25	3	25.2	3	2.6	2	22.2	3	25
شركات توزيع	75	1	74.8	1	97.4	1	77.8	1	75
مجموع	100	4	100	4	100	4	100	4	100

#### مصادر المزايا التنافسية السعرية التي تتمتع بها شركات الأدوية:

الجدول رقم ( ١١ ) يبين التوزيع التكراري النسبي لمصادر الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها شركات الأدوية الفلسطينية حيث تشير البيانات في الجدول إلى أن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بميزة متواضعة في كلفة المواد المباشرة والكلف الأخرى حيث تراوح المتوسط الحسابي لمستوى اعتماد هاتين الميزتين بين (٣,٠٣- ٣,٣٦) . وبانحراف معياري (١,٠٦- ١,٢٠) . الكلف الأخرى تتمثل في كلف الأنشطة المختلفة عدا الإنتاج التي كان وراءها انخفاض كلف البحث والتطوير لعدم إعطائها الاهتمام الكافي . إن تمتع شركات الأدوية الفلسطينية بميزة متواضعة في كلفة المواد المباشرة يُعد إنجازاً كبيراً إذا أخذ بالاعتبار ارتفاع كلف إنتاج المنتجات الدوائية الفلسطينية حيث يقدر بعض المنتجين المحليين ٢٣ أن كلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج الدوائي



وهذه النتيجة أكدها مؤشر المتوسط الحسابي حيث تراوح هذا المؤشر بين (٤,٣٦ - ٤,٨١) وبانحراف معياري (٠,٤٧ - ٠,٨٧) وهو يقع في فئة التمتع العالي. كما يشير الجدول إلى أن الجودة والنوعية قد تصدرت كافة مصادر الميزة التنافسية غير السعرية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٨١) وهذا في الواقع نابع من طبيعة الصناعة الدوائية التي تتطلب جودة وفعالية عالية نظراً لعلاقة المنتجات الدوائية بحياة الإنسان

### جدول رقم ( ١٢ )

#### التوزيع التكراري والنسبي لإجابات عينة شركات الأدوية حول مصادر المزايا التنافسية غير السعرية التي تتمتع بها؛

مصدر الميزة التنافسية	التردد		النسبة		النسبة المئوية		النسبة المئوية	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
1- جودة المنتج	10	4.8	10	4.8	10	4.8	10	4.8
2- السعر	10	4.8	10	4.8	10	4.8	10	4.8
3- خدمة العملاء	10	4.8	10	4.8	10	4.8	10	4.8
4- سمعة الشركة	10	4.8	10	4.8	10	4.8	10	4.8

#### تحليل علاقة الارتباط بين الميزة التنافسية السعرية واستراتيجية قيادة

##### الكلفة الدنيا؛

الجدول رقم (١٣) يعرض نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الميزة التنافسية السعرية ومتغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا إذ أظهرت نتائج تحليل قيم ارتباط بيرسون وجود ارتباط طردي إيجابي عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا والميزة التنافسية السعرية ما عدا متغيري التكامل العمودي والخلفي وزيادة إنتاجية العاملين حيث أظهرت نتائج تحليل الارتباط بأن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين والميزة التنافسية السعرية ضعيف جداً حيث بلغ على التوالي ٠,٠٤٨ ، ٠,١٠٧ . هذه النتيجة في الواقع تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والقائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا وتمتع الشركات بميزة تنافسية سعرية، ولكن بخصوص متغيري التكامل العمودي والخلفي وزيادة إنتاجية العاملين فإن هذه العلاقة ضعيفة جداً وهو ما أظهرته فعلاً معاملات ارتباط بيرسون .



## جدول رقم ( ١٣ )

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الميزة التنافسية السعرية  
ومتغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا؛

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	محاور متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا
٠.٠٠*	٠,٧٢٥	١- اقتصاديات الحجم
٠.٠٠*	٠,٦٥٤	٢- البيع بالخصم والآجل
٠.٠٠*	٠,٥٩٢	٣- تخفيض كلف التوزيع
٠,٧٨٥	٠,٠٤٨	٤- التكامل العمودي والخلفي
٠.٠٠*	٠,٦٠٨	٥- رقابة دقيقة وصارمة للتكاليف
٠,٥٣٣	٠,١٠٧	٦- زيادة إنتاجية العاملين
٠.٠٠*	٠,٧١٤	٧- الحصول على مزايا في السعر عند الشراء
٠.٠٠*	٠,٧٩٣	٨- تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف
	٠,٧٩٠	معامل الارتباط الكلي

تحليل الانحدار للعلاقة بين الميزة التنافسية السعرية واستراتيجية قيادة  
الكلفة الدنيا؛

يوضح الجدول رقم ( ١٤ ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الميزة التنافسية السعرية ومتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا . من خلال الجدول نستنتج أن معادلة خط الانحدار بين الميزة التنافسية السعرية واستراتيجية الكلفة الدنيا تأخذ الشكل التالي :

**الميزة التنافسية = ١,٠٩٢ ( رقابة دقيقة وصارمة للتكاليف ) - ١,٥٣٠ ( زيادة إنتاجية العاملين ) + ٠,٣٧٩ ( الحصول على مزايا في السعر عند الشراء ) + ٠,٣٨٠ ( تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف ) .**

يتضح من معادلة خط الانحدار أعلاه أن المتغيرات الأكثر أهمية في التأثير في الميزة التنافسية السعرية هي متغيرات رقابة دقيقة وصارمة للتكاليف ، زيادة إنتاجية العاملين ، الحصول على مزايا في السعر عند الشراء ، ومتغير تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف ، ولقد كانت كافة المعاملات هذه معنوية تحت مستوى دلالة ٠,٠٥ وفقاً لاختبار T . هذا في

الواقع يشير إلى أنه كلما زاد الاعتماد على تلك المتغيرات زاد تمتع الشركات بالميزة التنافسية السعرية. وبالتالي فإن هناك دليلاً إحصائياً كافياً لصحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث.

### جدول رقم ( ١٤ )

#### نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الميزة التنافسية السعرية ومتغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا:

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار (B)	محاور متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا
٠,٦٥٤	٠,٤٥٤	٠,٨٦٢	القيمة الثابتة ( constant value )
٠,١٠٢	١,٦٩٨	٠,٦٤٤	* اقتصاديات الحجم
٠,٥٤٦	٠,٦١٢	٠,١٤٥	* البيع بالخصم والآجل
٠,٢٥٧	١,١٥٩ -	٠,٢٨٤ -	* تخفيض كلف التوزيع
٠,٢١٣	١,٢٧٧ -	٠,١٥٦ -	* التكامل العمودي والخلفي
٠,٠٠٦ *	٣,٠٢١	١,٠٩٢	* رقابة دقيقة وصارمة للتكاليف
٠٠٠ *	٥,٢٧٥ -	١,٥٣٠ -	* زيادة إنتاجية العاملين
٠,٠٠٩ *	٢,٨٠٦	٠,٣٧٩	* الحصول على مزايا في السعر عند الشراء
٠,٠٤٣ *	٢,١٣٠	٠,٣٨٠	* تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف

#### تحليل علاقة الارتباط بين الميزة التنافسية غير السعرية واستراتيجية التمايز:

الجدول رقم (١٥) يوضح نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات استراتيجية التمايز، ويتضح منه وجود ارتباط طردي إيجابي عند مستوى دلالة ٠,٠٥ مع جميع المتغيرات باستثناء العلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية ومتغير امتلاك الشركة لشبكة توزيع واسعة تحت مستوى معنوية ٠,٠٥ حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٢٦٦. هذه النتيجة أيضاً تؤكد الفرضية الفرعية الأولى والقائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجية التمايز وتمتع الشركات بميزة تنافسية غير سعرية، ولكن بخصوص متغير امتلاك الشركات لشبكة توزيع واسعة فإن هذه العلاقة ضعيفة إلى حد ما حيث كانت قوة معامل الارتباط ٠,٢٦٦ وقيمة مستوى الدلالة هي ٠,١١٧ والتي تعتبر أكبر من مستوى المعنوية ٠,٠٥.

## جدول رقم (١٥)

## نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات استراتيجية التمايز:

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	محاور متغيرات استراتيجية التمايز
٠,٠١١*	٠,٤١٧	١- تقنيات إنتاج متقدمة
٠,٠٠١*	٠,٥٤٨	٢- الترويج والإعلان لبناء المكان والمركز
٠,١١٧	٠,٢٦٦	٣- شبكة توزيع واسعة
٠٠٠*	٠,٦٠٠	٤- الاحتفاظ بمخزون عالي
٠,٠٠١*	٠,٥١٦	٥- نظام سيطرة نوعية دقيقة
٠٠٠*	٠,٦٥٣	٦- استقطاب أفراد ذوي تأهيل عالي
٠,٠٠٣*	٠,٤٨٤	٧- الشراء من مصادر عالمية معروفة
٠,٠٤٨*	٠,٣٣٢	٨- ابتكار المنتجات والطرق الجديدة
	٠,٦٢٦	معامل الارتباط الكلي

## تحليل الانحدار للعلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية واستراتيجية التمايز

جدول رقم (١٦) يشير إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات استراتيجية التمايز. من خلال الجدول نستنتج أن معادلة خط الانحدار بين الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات استراتيجية التمايز تأخذ الشكل التالي:

$$\text{الميزة التنافسية غير السعرية} = ٠,٢٧٤ + (٠,٤٦٨ \text{ (الاحتفاظ بمخزون عال)}) + (٠,٦٤٨ \text{ (استقطاب أفراد ذوي تأهيل عال)}) + (٠,٤٦٤ \text{ (الشراء من مصادر عالمية معروفة)})$$

المعادلة أعلاه تشير إلى إن المتغيرات الاستراتيجية المتمثلة في الاحتفاظ بمخزون عال، استقطاب أفراد ذوي تأهيل عال، والشراء من مصادر عالمية معروفة هي المتغيرات الأكثر أهمية من متغيرات استراتيجية التمايز في التأثير في التمتع بالميزة التنافسية غير السعرية. ولقد كانت المعاملات هذه معنوية تحت مستوى دلالة ٠,٠٥ وفقاً لاختبار (T). هذا في الواقع يشير إلى أنه كلما زاد الاعتماد على تلك المتغيرات زاد تمتع الشركات بالميزة التنافسية غير السعرية. هذه النتائج أيضاً تعطي دليلاً إحصائياً كافياً على صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث.

## جدول رقم ( ١٦ )

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الميزة التنافسية  
غير السعرية ومتغيرات استراتيجية التمايز

مستوى الدلالة	قيمة (T)	معامل الانحدار (B)	محاور متغيرات استراتيجية التمايز
٠, ١٢٣	١, ٥٩٠	١, ١٧٥	القيمة الثابتة (constant value)
٠, ٤٨٧	٠, ٧٠٤ -	٠, ١١٤ -	١- تقنيات إنتاج متقدمة
٠, ٠٨٠	١, ٨١٧ -	٠, ٤٥١ -	٢- الترويج والإعلان لبناء المكانة والمركز
٠, ٤٩١	٠, ٦٩٩	٠, ٥٦٩٦	٣- شبكة توزيع واسعة
٠, ٠٠٥ *	٣, ٠٥٥	٠, ٢٧٤	٤- الاحتفاظ بمخزون عالي
٠, ٥٤٥	٠, ٦١٣ -	٠, ٠٩٨٠٢ -	٥- نظام سيطرة نوعية دقيقة
٠, ٠٠٢ *	٣, ٤٣٣	٠, ٦٤٨	٦- استقطاب أفراد ذوي تأهيل عالي
٠, ٠٠٨ *	٢, ٨٥٥	٠, ٤٦٤	٧- الشراء من مصادر عالمية معروفة
٠, ٨٧٠	٠, ١٦٥ -	٠, ٠١٥١٣ -	٨- ابتكار المنتجات والطرق الجديدة

## تحليل الارتباط بين مصادر الميزة التنافسية السعرية والخيار الاستراتيجي؛

الجدول رقم (١٧) يوضح نتائج تحليل الارتباط بين مصادر الميزة التنافسية السعرية ومتغيرات الخيار الاستراتيجي . ويستنتج من الجدول ما يلي :

١- هناك ارتباط طردي بين تكلفة المواد المباشرة ومتغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا : اقتصاديات الحجم ، البيع بالخصم والآجل ، تخفيض كلف التوزيع ، رقابة دقيقة وصارمة للتكاليف ، الحصول على مزايا في السعر عند الشراء ، وتركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠, ٤٧٨ ، ٠, ٦٦٧ ، ٠, ٥٨٧ ، ٠, ٤٠٦ ، ٠, ٢٨٠ ، ٠, ٥٥٢ ، وفي ذات الوقت يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً بين كلفة المواد المباشرة ومتغيرات استراتيجية التمايز : تقنيات إنتاج متقدمة ، الترويج والإعلان لبناء المكانة ، الاحتفاظ بمخزون عال ، نظام سيطرة نوعية دقيقة ، استقطاب أفراد ذوي تأهيل عال ، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠, ٥٢٥ ، ٠, ٤٣٣ ، ٠, ٦٩٠ ، ٠, ٥٩١ ، ٠, ٣٦٤ ، يستخلص من ذلك أن متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا ومتغيرات استراتيجية التمايز تسهم

إيجابيا في تخفيض كلفة المواد المباشرة في الإنتاج،

٢- هناك ارتباط طردي بين كلفة العمل المباشرة و فقط متغير التكامل العمودي والخلفي كمتغير من متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ٠,٣٦١. ويستنتج من ذلك أن متغير التكامل العمودي والخلفي يسهم إيجابيا في تخفيض كلفة العمل المباشرة. الجدول ذاته أيضا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين كلفة العمل المباشرة وأية متغير من متغيرات استراتيجية التمايز. ويستخلص من ذلك أن متغيرات استراتيجية التمايز لا تؤثر إيجابيا أو سلبيا على كلفة العمل المباشر.

٣- هناك ارتباط طردي بين كلفة الإنتاج غير المباشرة وبين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا: اقتصاديات الحجم، البيع بالخصم والأجل، تخفيض كلف التوزيع، الحصول على مزايا في السعر عند الشراء، وتركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٥٣٢، ٠,٦٥٧، ٠,٤٧٥، ٠,٦٥٦، ٠,٦٢٢. كما اظهر الجدول علاقة ارتباط معنوية طردية بين كلفة الإنتاج غير المباشرة ومتغيرات استراتيجية التمايز: تقنيات إنتاج متقدمة، الترويج والإعلان لبناء المكانة، الاحتفاظ بمخزون عال، نظام سيطرة نوعية دقيقة، استقطاب أفراد ذوي تأهيل عال، ابتكار المنتجات والطرق الجديدة، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٤١٥، ٠,٣٩٧، ٠,٥٣٥، ٠,٦٨٣، ٠,٤٩٤، ٠,٦٣٤. يستنتج من هذه البيانات أن متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا ومتغيرات استراتيجية التمايز تسهم إيجابيا في تخفيض كلفة الإنتاج غير المباشرة.

٤- هناك أيضا ارتباط طردي بين الكلف الأخرى ومتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا: اقتصاديات الحجم، البيع بالخصم والأجل، تخفيض كلف التوزيع، رقابة دقيقة وصارمة للتكاليف، الحصول على مزايا في السعر عند الشراء، تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٤٨٢، ٠,٥٥١، ٠,٥٠٧، ٠,٤٨٣، ٠,٧٣٦، ٠,٦٨٣. كما يشير الجدول إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين الكلف الأخرى ومتغيرات استراتيجية التمايز: تقنيات إنتاج متقدمة، الترويج والإعلان لبناء المكانة، الاحتفاظ بمخزون عال، نظام سيطرة نوعية دقيقة، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي

٥٥٥, ٠, ٣٨١, ٠, ٦٥٢, ٠, ٦٤١, ٠, هذه النتائج أيضا تشير إلى أن الكلف الأخرى تتأثر إيجابيا بمتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا ومتغيرات إستراتيجية التمايز .  
 النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول رقم (١٧) تعطي دليلا إحصائيا كافيا على صحة الفرضية الفرعية الثانية بخصوص وجود علاقة إحصائية بين مصادر الميزة التنافسية السعرية ومتغيرات الخيار الاستراتيجي باستثناء متغير كلفة العمل المباشرة حيث تظهر النتائج عدم وجود علاقة بينه وبين متغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا والتمايز ، وهذا يمكن أن يعزى إلى ارتفاع كلفة العمل وانخفاض إنتاجية العامل في الصناعة الدوائية بشكل خاص وفي فلسطين بشكل عام .

جدول رقم ( ١٧ )

نتائج تحليل الارتباط بين مصادر الميزة التنافسية  
 ومتغيرات الخيار الاستراتيجي:

المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩
٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩
٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩
٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩
٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤	٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩
٦٠	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩
٧٠	٧١	٧٢	٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩
٨٠	٨١	٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩
٩٠	٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩
١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨	١٠٩

## تحليل الارتباط بين مصادر الميزة التنافسية غير السعرية والخيار الاستراتيجي؛

الجدول رقم (١٨) يوضح نتائج تحليل الارتباط بين مصادر الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات الخيار الاستراتيجي، حيث نستنتج ما يلي:

١- هناك ارتباط طردي عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين النوعية و فقط متغير البيع بالخصم والآجل كمتغير من متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا، حيث بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين ٠,٣٤٣، ويوضح الجدول كذلك وجود ارتباط طردي عند ذات مستوى الدلالة بين النوعية و متغيرات استراتيجية التمايز: نظام سيطرة نوعية، استقطاب أفراد ذوي مهارات عالية، ابتكار المنتجات والطرق الجديدة، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٣٧٣، ٠,٥٨٠، ٠,٤٦٧.

٢- يوضح الجدول أيضاً وجود ارتباط طردي عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين التسليم و متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا: اقتصاديات الحجم، البيع بالخصم والآجل، تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٥٢٩، ٠,٦٤٢، ٠,٣٨٢.

كما يوجد هناك أيضاً ارتباط طردي بين التسليم و متغيرات استراتيجية التمايز: تقنيات إنتاج متقدمة، الترويج والإعلان لبناء المكانة، شبكة توزيع واسعة، الاحتفاظ بمخزون عال، نظام سيطرة نوعية، استقطاب أفراد ذوي مهارات عالية، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٤٨٤، ٠,٤٣٧، ٠,٣٤٢، ٠,٤٣٦، ٠,٧٦٤، ٠,٥٢١.

٣- هناك ارتباط طردي عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين المرونة و متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا: اقتصاديات الحجم، البيع بالخصم والآجل، تخفيض كلف التوزيع، تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٦٦٨، ٠,٦٢٠، ٠,٥١٦، ٠,٥٨٥، ويوضح الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين متغير المرونة وكافة متغيرات استراتيجية التمايز باستثناء متغير واحد وهو الشراء من مصادر عالمية معروفة حيث بلغ معامل الارتباط مع هذا المتغير ٠,٢٤٧.

٤- أما بخصوص متغير الابتكارية فإن الجدول يوضح عدم وجود علاقة معنوية طردية تحت مستوى دلالة ٠,٠٥ مع أي متغير من متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا، ولكن هناك علاقة معنوية طردية تحت مستوى الدلالة بين الابتكارية و متغير واحد فقط من متغيرات استراتيجية التمايز وهو متغير ابتكار المنتجات والطرق الجديدة، حيث بلغ معامل الارتباط

بين المتغيرين ٧٣٦, ٠ .

النتائج التي تم التوصل إليها من الجدول رقم ( ١٨ ) تعطي دليلاً إحصائياً كافياً على صحة الفرضية الفرعية الثانية بخصوص وجود علاقة بين مصادر الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات الخيار الاستراتيجي ، باستثناء متغيري النوعية والابتكارية حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما وبين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا ، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الابتكارية و متغيرات استراتيجية التمايز . إن إيجاد دليل إحصائي كاف للفرضيات الفرعية الأولى والثانية يؤكد صحة الفرضية الأساسية والتي تنص على أن هناك علاقة معنوية بين الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركات .

جدول رقم ( ١٨ )

نتائج تحليل الارتباط بين مصادر الميزة التنافسية غير السعرية والخيار الاستراتيجي:

متغير	متغير	متغير	متغير	متغير	متغير	متغير	متغير	متغير	متغير
متغير	متغير	متغير	متغير	متغير	متغير	متغير	متغير	متغير	متغير
0.015	-0.145	0.01	0.008	0.031	0.020	0.007	0.192	0.192	1. الخصومات للعميل
0.064	0.023	0.01	0.002	0.030	0.012	0.011	0.019	0.019	2. الترويج والتسويق
0.022	-0.101	0.001	0.016	0.027	0.029	0.029	0.121	0.121	3. خدمة العملاء
0.048	0.022	0.012	-0.027	0.040	-0.036	0.010	-0.012	-0.012	4. التميز في خدمة العملاء
0.078	-0.021	0.012	0.029	0.024	0.022	0.028	0.005	0.005	5. جودة المنتجات وخدمات العملاء
0.017	-0.021	0.005	0.013	0.016	0.008	0.011	-0.015	-0.015	6. جودة المنتجات وخدمات العملاء
0.040	0.012	0.001	0.015	0.025	0.028	0.012	0.005	0.005	7. التميز في خدمة العملاء
0.044	0.042	0.01	0.022	0.015	0.012	0.005	0.005	0.005	8. التميز في خدمة العملاء
0.061	0.021	0.01	0.002	0.019	0.014	0.004	0.011	0.011	9. التميز في خدمة العملاء
0.041	0.014	0.01	0.007	0.018	0.017	0.007	0.115	0.115	10. التميز في خدمة العملاء
0.042	0.023	0.012	0.004	0.041	0.012	0.021	0.128	0.128	11. التميز في خدمة العملاء
0.028	0.027	0.01	0.004	0.030	0.015	0.028	0.132	0.132	12. التميز في خدمة العملاء
0.027	-0.022	0.01	0.002	0.028	0.008	0.028	0.007	0.007	13. التميز في خدمة العملاء
0.021	0.012	0.01	0.007	0.021	0.017	0.008	0.008	0.008	14. التميز في خدمة العملاء
0.021	0.012	0.012	0.012	0.012	0.012	0.012	0.012	0.012	15. التميز في خدمة العملاء
0.01	0.012	0.005	0.002	0.012	0.012	0.012	0.012	0.012	16. التميز في خدمة العملاء



## النتائج والتوصيات

أظهر تحليل بيانات البحث النتائج الرئيسة التالية :

- ١- تميل غالبية شركات الأدوية الفلسطينية (٨٢٪) إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا، حيث أظهرت النتائج أن معدل نسبة الشركات التي تعتمد استراتيجية الكلفة الدنيا حوالي (٧٤٪). ولعل ما يبرر ذلك طبيعة الصناعة نفسها التي تتطلب التركيز على جودة الأدوية وفعاليتها ومدى اقتناع الأطباء بذلك.
- ٢- أظهرت النتائج أن معدل ١٠٠٪ من أفراد عينة البحث أقروا بأن شركاتهم تتمتع بميزة تنافسية غير سعرية، وأن نصف عينة البحث أقروا بتمتع شركاتهم بميزة تنافسية سعرية.
- ٣- أظهرت النتائج أن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بميزة تنافسية سعرية متواضعة في كلفة المواد المباشرة والكلف الأخرى، وأظهرت كذلك عدم تمتع الشركات بمزايا تنافسية سعرية في كلفة العمل المباشرة وكلفة الإنتاج غير المباشرة.
- ٤- تشير النتائج إلى أن معدل ٩٥٪ من أفراد عينة البحث أقروا بأن شركاتهم تتمتع بشكل أو بآخر بكافة مصادر الميزة التنافسية غير السعرية.
- ٥- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا والميزة التنافسية السعرية باستثناء متغيري التكامل العمودي والخلفي وزيادة إنتاجية العاملين حيث كانت علاقة الارتباط بين هذين المتغيرين والميزة التنافسية السعرية ضعيفة جداً.
- ٦- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الميزة التنافسية السعرية و متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا أنه كلما زاد الاعتماد على متغيرات: الرقابة الدقيقة للتكاليف، زيادة الإنتاجية للعاملين، الحصول على مزايا في السعر عند الشراء، التركيز في البحث والتطوير لتقليل التكاليف، كلما زاد تمتع الشركات بالميزة التنافسية السعرية.
- ٧- أظهرت نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية و متغيرات استراتيجية التمايز وجود علاقة مع كافة متغيرات استراتيجية التمايز باستثناء متغير واحد وهو امتلاك الشركات لشبكة توزيع واسعة.
- ٨- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية و متغيرات استراتيجية التمايز أنه كلما زاد الاعتماد على المتغيرات: الاحتفاظ بمخزون عال، استقطاب أفراد ذوي مهارات عالية، الشراء من مصادر عالمية معروفة، يزداد تمتع الشركات

بالميزة التنافسية غير السعرية .

- ٩- تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين مصادر الميزة التنافسية السعرية ومتغيرات الخيار الاستراتيجي باستثناء متغير كلفة العمل المباشرة حيث تظهر النتائج عدم وجود علاقة بين هذا المتغير وبين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا والتمايز .
- ١٠- تؤكد النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين مصادر الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات الخيار الاستراتيجي باستثناء متغيري النوعية والابتكارية ، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين وبين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا ، وكذلك عدم وجود علاقة معنوية بين متغير الابتكارية ومتغيرات استراتيجية التمايز .

### بناءً على النتائج الرئيسية للبحث، نورد التوصيات التالية:

- ١- يتطلب انتهاز استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا في صناعة الأدوية الاهتمام بكلف الإنتاج غير المباشرة والكلف الأخرى كمصادر للميزة التنافسية السعرية عدا عن كلف المواد المباشرة أو كلفة العمل كون التخفيض في كليهما قد يؤثر في المستوى النوعي للمنتجات ، أما الشركات التي تبني استراتيجية التمايز فيجب أن تعطي اهتماماً أكثر للنوعية والابتكارية كمصدرين هامين من مصادر الميزة التنافسية غير السعرية ، ويمكن أن يجري التراكم لاحقاً للمصادر النوعية الأخرى للميزة التنافسية ، وهذا يتطلب الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير الذي يعتبر ضعيفاً للغاية كما أظهرت نتائج البحث .
- ٢- يجب أن تركز شركات الأدوية الفلسطينية جهودها لتطبيق قواعد التصنيع الجيد (GMP) ، تحديث وتطوير تكنولوجيا الإنتاج ، وتبني المواصفات والمقاييس العالمية بما يخص إنتاج الدواء . وعلى الرغم من أن تطبيق قواعد التصنيع الجيد يعتبر هاماً جداً للصناعة الدوائية ، إلا أنه وحده لن يضمن النجاح والاستمرار وخاصة على ضوء الحقيقة : أن المنتجات الدوائية العامة (Generic Medicines) يمكن إنتاجها بسهولة في معظم دول العالم . لذا يجب أن تعمل الشركات الفلسطينية على تصنيع منتجات دوائية بنوعية وفعالية جيدة وبأسعار معقولة حتى يتسنى لها المنافسة في الأسواق العالمية . وهذا يتطلب من شركات الأدوية الفلسطينية التفكير جدياً بالاندماج مع بعضها بعضاً لأن ذلك سيعزز قدرتها على الاستثمار في تكنولوجيا الإنتاج الحديثة وسيمنع الازدواجية في إنتاج الأدوية

وسيساعد على سهولة تطبيق قواعد التصنيع الجيد بالإضافة إلى أنها ستكون في وضع أفضل للدخول في تحالفات مع الشركات الأجنبية وسيعزز قوتها التفاوضية عند شراء المواد الأولية والمعدات اللازمة للصناعة .

## الهوامش:

- 1- Karlof ,B. , Business strategy , A guide to Concepts and models , Macmillan press ltd.,1989 London and Basingstroke .
- 2- Hall, w. k., " Survival Strategies In A hostile Environment " Harvard Business Review , 58 (5)1980, p.75- 85
- 3- Neck, p. A ,Strategic management for National Small Enterprise Development Programmes , p h d . thesis , university of new England , Armidale ,1984
- 4- Mintzberg H .Quinn James B .and Voyer john , The Strategic Process , Englewood Cliffs, new jersey ,prentice Hall 1995, collegiate edition .
- 5- Iorange.p , Corporate Planning : An Executive view point (Englewood ) cliffs , N.J : prentice – HALL,1980, P. 18 .
- ٦ - مرسى، محمود، الصباغ، زهير، " الإدارة الاستراتيجية " ، مترجم عن كتاب توماس وهيلين وآخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٩٠، ص ٣٢
- 7- Hofer. C.W and schendel. D, Strategic Formulation :Analytical concepts (st.paul,minn:west publishing co.,1978) , p.29 .
- 8- Steiner . G. A and Miner. J .B, Management policy and Strategy , Macmillan Publishing Company , 1977 , p. 219- 221 .
- 9- porter. M. E , Competitive Strategy ( New York : free press ,1980), pp.36-46 .
- 10- porter, 1980, p.35
- 11- Pitts, R . A . and lei , David .Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage . NEW YORK : west publishing company , 1996 , pp. 92-93 .
- 12- Bowman ,cliff . The Essence of Strategic Management ,NEW YORK : Prentice Hall , 1990, pp . 53-54 .
- 13- Porter , 1985 , p . 16 ..
- 14- Dess. G. G . and Davis. p . s , " Porter's Generic Strategies As Determinants of Strategic Group Membership And Organizational performance ' ' , Academy of Management Journal ( Sept 1984) , p .484
- ١٥ - مرسى، محمود، الصباغ، زهير " الإدارة الاستراتيجية " ، مترجم عن كتاب توماس وهيلين وآخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية ١٩٩٠، ص. ١٥٤ .
- 16- porter . M . E , Competitive Strategy (NEW YORK : free press , 1980), p.3.

- 17- Naidu , G .m and prasad , v. kenti , “Predictor of Exporting Strategy and Prformance of Small and Medium -Sized firms ".journal of Business Research ,vol. .31 , no 2-3 , 1994, p .107
- 18- porter . M .E ,”Changing Patterns of International Competiton . " California Management Review,vol. xxvi, no .2 , 1986 , pp. .13- 15 .
- 19- pride & Ferrell. Marketing , Boston :Houghton Mifflin Company ,1987, p.477.
- 20- PETER T . ward , Deborah J .Bickford , etL “Configurations of Manufacturing Strategy , Business Strategy , Environment and Structure , journal of Management , VOL . 22, NO .4 , JAI Press Inc , Buffo, 1996,p .4 .
- 21- Makhool . B “The Pharmaceutical Industry In Palestine – An Executive summary. Mass publications , Ramallah, 1999,p.5-6 .

٢٢ - ممارسات التصنيع الجيد (GMP) Good Manufacturing Practices: هي عبارة عن قواعد وإجراءات مصممة من قبل منظمة الصحة العالمية لضمان الثبات في إنتاج المنتجات الدوائية ولضمان الوصول إلى خصائص نوعية متماسكة ومنسجمة عبر العملية الإنتاجية والتسويقية . إن الهدف من قواعد GMP يمكن تلخيصه بأربعة هي : تحسين إنتاجية المؤسسة ، تحسين نوعية المنتج الدوائي ، إشباع حاجات المستهلك ، تحسين ظروف العمل وشروط الصحة والسلامة للعاملين وأخيراً التقيد بالمعايير القياسية في الصناعة .

٢٣ - بناءً على مقابلة أجريت مع أعضاء مجالس شركات الأدوية في بعض الصناعات الدوائية بتاريخ ٢٠٠٢/٩/١٥ .

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

١- مرسي، محمود، الصباغ، زهير " الإدارة الاستراتيجية " ، مترجم عن كتاب توماس وهيلين وآخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية ١٩٩٠ .

### المراجع الإنجليزية:

- 1- Bowman ,cliff, The Essence of Strategic Management ,NEW YORK : prentice Hall , 1990 .
- 2- Covin , J.G, " Entrepreneurial Versus Conservative Firms :A comparison of Strategies And Performance " , journal of Management Studies , 28 (5) , 1991 .
- 3- Dess. G .G and Davis. P. S , " Porter's Generic Strategies As Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance ' ' , Academy of Management journal ( Sept 1984) .
- 4- Galbraith , C., and schendel. D , " An Empirical Analysis of Strategic Types ' ' , Strategic Management journal , 4 , 1983 .
- 5- Hofer. C.W.and schendel. D , Strategic Formulation :Analytical Concepts ( st.paul,minn:west publishing co.,1978 .
- 6- Hall,w.k., " Survival Strategies In Ahostile Environment ' ' , Harvard Business Review ,58 (5)1980 .
- 7- Johnson , G. , and scholes. K , Exploring Corporate Strategy . Text and Cases , fourth Edition , London : prentice- Hall International , 1997 .
- 8- Karlof , B., Business Strategy , A guide to Concepts and Models , Macmillan press ltd.,1989 London and Basingstroke .
- 9- Lorange. P, Corporate Planning : An Executive View Point , Englewood cliffs , N.J: Prentice - HALL,1980 .
- 10- Makhool . B, "The Pharmaceutical Industry In Palestine - , Mass Publications , Ramallah, 1999 .
- 11- Minitzberg. H .Quinn James B .and Voyer john , The Strategic Process , Englewood Cliffs, New- jersey , prentice- Hall 1995, Collegiate edition .
- 12- Naidu ,G .M and Prasad , kenti. V , "Predictor of Exporting Strategy and Performance of Small and Medium - Sized Firms ".journal of Business Research ,vol. .31, no 2-3 , 1994 .
- 13- Neck, p. A. ,Strategic Management for National Small Enterprise Development Programmes ,p h d . thesis , University of New England , Armidale ,1984 .

- 14 - Pearce , J . A , and Robinson . R. B. J, Strategic Management : Strategy Formulation and Implementation , Home wood , Illinois , Richard D. Irwin INC , 1985.
- 15- PETER T . ward , Deborah J . Bickford , etL , "Configurations of Manufacturing Strategy , Business strategy , Environment and Structure , journal of Management , VOL . 22, NO . 4 , press Inc , Buffo, 1996.
- 16- Pitts , R. A. and Lei , David ,.Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage . NEW YORK : West Publishing Company , 1996.
- 17- porter. M . E , Competitive Strategy ( New York : Free Press ,1980).
- 18- porter. M. E , Competitive Strategy , Techniques for Analysing Industries and Competitors , Macmillan Publishing co . NEW YORK , 1980
- 19- porter. M.E , "Changing Patterns of International Competiton . " California Management Review ,vol xxvi, no .2, 1986 .
- 20- porter. M. E., " The Competitive Advantage of Nations : NEW YORK , NY :The Free Press , 1990 .
- 21- porter. M.E, " Towards Adynamic Theory of Strategy , Strategic Management journal , 12 , 1991 .
- 22- porter. M. E , " What Is Strategy ? ' ' , Harvard Business Review ( NOV- DEC 1996 ) .
- 23- Pride & Feferrell. Marketing ,Boston: Houghton Mifflin company,1987.
- 24- Steiner. G . A and miner. J .B., Management Policy and Strategy , Macmillan publishing company , 1977 .
- 25- Thompson , J . L , Strategic Management , Awarness and likelihood , 2nd edition champan and HALL,1993 , London .

## الاستبانة الخاصة بالبحث

- الجنس  
 العمر  
 المركز الوظيفي الحالي  
 مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي  
 التحصيل العلمي

## متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا

- ١ . تسعى الشركة للاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية :  
 ( ) أتفق تماماً ،  ( ) أتفق ،  ( ) متردد ،  ( ) لا أتفق ،  ( ) لا أتفق تماماً .
- ٢ . تقوم الشركة بمنح أنواع مختلفة من الخصومات والبيع بالآجل لتحفيز المشتريين :  
 ( ) أتفق تماماً ،  ( ) أتفق ،  ( ) متردد ،  ( ) لا أتفق ،  ( ) لا أتفق تماماً .
- ٣ . تميل الشركة إلى تخفيض كلف التوزيع للمنتوجات قدر الإمكان :  
 ( ) أتفق تماماً ،  ( ) أتفق ،  ( ) متردد ،  ( ) لا أتفق ،  ( ) لا أتفق تماماً .
- ٤ . تتجه الشركة إلى تصنيع المستلزمات المادية للإنتاج كلما أمكن ذلك :  
 ( ) أتفق تماماً ،  ( ) أتفق ،  ( ) متردد ،  ( ) لا أتفق ،  ( ) لا أتفق تماماً .
- ٥ . تمارس الشركة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق في الشركة بغية ضبط التكاليف  
 ( ) أتفق تماماً ،  ( ) أتفق ،  ( ) متردد ،  ( ) لا أتفق ،  ( ) لا أتفق تماماً .
- ٦ . تهتم الشركة إلى درجة كبيرة بزيادة إنتاجية العاملين فيها :  
 ( ) أتفق تماماً ،  ( ) أتفق ،  ( ) متردد ،  ( ) لا أتفق ،  ( ) لا أتفق تماماً .
- ٧ . الحصول على مزايا في السعر عند الشراء أساس اختيار المجهزين من قبل الشركة :  
 ( ) أتفق تماماً ،  ( ) أتفق ،  ( ) متردد ،  ( ) لا أتفق ،  ( ) لا أتفق تماماً .
- ٨ . تميل الشركة إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الإنفاق في ذلك المجال :  
 ( ) أتفق تماماً ،  ( ) أتفق ،  ( ) متردد ،  ( ) لا أتفق ،  ( ) لا أتفق تماماً .



### متغيرات استراتيجية التمايز

- ٩ . توصف التقنية المستخدمة في الإنتاج بأنها متطورة جداً:  
( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ١٠ . تعطي الشركة اهتماماً كبيراً للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمكانة للمنتج والشركة:  
( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ١١ . تسعى الشركة إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة:  
( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ١٢ . تميل الشركة إلى الاحتفاظ بمخزون عالٍ لمقابلة الطلب:  
( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ١٣ . نظام السيطرة النوعية للشركة والمواصفات النوعية تضمن مستوى عالياً من الجودة للمنتج:  
( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ١٤ . تسعى الشركة لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية:  
( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ١٥ . تميل الشركة لشراء المستلزمات الأساسية للإنتاج من مصادر عالمية معروفة:  
( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ١٦ . تعطي الشركة اهتماماً كبيراً لابتكار المنتجات والطرق الجديدة:  
( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.

### متغيرات المزايا التنافسية:

- ١٧ . الأسعار المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية للشركة التي تتفوق من خلالها على المنافسين في الأسواق المستهدفة:  
( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ١٨ . تتميز الشركة عن منافسيها في بعض الخصائص غير السعرية التي يفضلها المشتري وأساس تحقيقها التفوق على المنافسين في الأسواق المستهدفة:  
( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.

- ١٩ . تعتبر كلف الإنتاج المباشرة لمنتجات الشركة أدنى من كلف المنتجات المنافسة :  
 ( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ٢٠ . تتميز الشركة بانخفاض الأجور والرواتب و كلف العمل الأخرى :  
 ( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ٢١ . تتميز الشركة بانخفاض كلف الإنتاج غير المباشرة مقارنة بالمنافسين :  
 ( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ٢٢ . تتميز الشركة بانخفاض الكلف والمصروفات الأخرى من غير كلف الإنتاج المباشرة .  
 ( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ٢٣ . توصف منتجات الشركة بالجودة والفعالية :  
 ( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ٢٤ . من السهولة الحصول على منتجات الشركة من قبل المشتريين :  
 ( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ٢٥ . توصف الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات  
 ( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.
- ٢٦ . توصف الشركة بالابتكارية والتطوير السريع للمنتجات الجديدة :  
 ( ) أتفق تماماً، ( ) أتفق، ( ) متردد، ( ) لا أتفق، ( ) لا أتفق تماماً.