

**«العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية:
دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية»**

د. ذياب جزار *

SUMMARY

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 Strategies 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.

* أستاذ مساعد/ برنامج الإدارة والريادة
جامعة القدس المفتوحة - منطقة رام الله التعليمية

المقدمة

لقد طورت واستخدمت بنجاح العديد من المفاهيم والطرق التي تتعلق بالتخطيط طويل المدى والإدارة الاستراتيجية من قبل مؤسسات الأعمال. وعلى كل حال لا تستخدم كل المنظمات هذه الطرق، أو حتى تحاول أن تدير عملياتها وفقا لاستراتيجيات معينة. تستطيع العديد من المنشآت أن تنجح في فترة قصيرة بأهداف غير معلنة أو باستراتيجيات بديهية، ولكن الواقع العملي أظهر أن الاستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنشأة وازدادت المستويات الإدارية فيها أو تغيرت البيئة المحيطة جوهريا. والأخطاء الاستراتيجية التي ترتكبها المؤسسات تعد خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين الاستراتيجيين إلى أخذ الإدارة الاستراتيجية مأخذ الجد؛ بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنشآتهم في بيئة سريعة التغير والمساعدة في خلق مستقبل أفضل. هذا في الواقع يتطلب وضع الاستراتيجيات وتطبيقها وتقويمها ومراقبتها في ضوء نواحي القوة والضعف - الفرص والتحديات التي تواجه المنشآت من خلال تحليل معمق للمعطيات البيئية الداخلية والخارجية للمنشآت. 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 ميزانها التنافسي وتحقيق أكبر معدل عائد على الاستثمار. هذا البحث في الواقع يهدف إلى دراسة أثر الخيارات الاستراتيجية المتبعة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية في ميزانها التنافسي لكون 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 تتبناها المؤسسات والميزة التنافسية بكثير من الاهتمام من قبل خبراء الإدارة الاستراتيجية، حيث بقيت دراسة هذه العلاقة ضمن حدود التحليلات النظرية ولم يتم اختبار هذه العلاقة من خلال البحوث والدراسات الميدانية أو الإمبريقية، إذ تكمن مشكلة البحث الرئيسية في ضعف إدراك العلاقة بين حلقات المسار الاستراتيجي للمؤسسة «الخيار الاستراتيجي - الميزة التنافسية» وتمتد هذه المشكلة إلى الواقع الميداني في شركات الأدوية الفلسطينية نظرا لما تتمتع به هذه الصناعة من مزايا تنافسية إلا أنها مازالت تعاني مشكلة ضعف موازنة هذه المزايا التنافسية مع خياراتها الاستراتيجية.

أهمية البحث وأهدافه:

تلعب الصناعات الدوائية دورا حيويا في الاقتصاد الفلسطيني مقارنة بالقطاعات الصناعية الأخرى وبالتحديد فيما يتعلق بالإنتاج والتوظيف والتصدير. فالصناعات الدوائية أيضا تلعب دورا كبيرا في تلبية حاجات السوق المحلي من المنتجات الدوائية حيث تغطي حوالي ٤٠٪ من الاحتياجات لهذه السلع. 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 للسوق المحلي وكذا حماية وتعزيز الصحة العامة للمجتمع الفلسطيني. ومقابل ذلك، هناك منافسة شديدة لشركات الأدوية الفلسطينية من المنتجات الدوائية المستوردة وبالتحديد القادمة من الأردن ومصر.. ولأن الشركات الفلسطينية بحاجة لتصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية نظرا 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 محددًا لمدى قدراتها 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 الاستراتيجيات 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 والتي 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 في جمع بيانات البحث الحالي في النصف الأول من عام ٢٠٠٢، أي بعد مرور قرابة عامين على انتفاضة الأقصى، والتي يجمع غالبية أعضاء مجالس إدارة

شركات الأدوية على أنها كان لها كبير الأثر على تنفيذ خططهم الاستراتيجية، الأمر الذي جعلهم يعيدون النظر في بعض جوانب هذه الخطط بما يتلاءم والوضع القائم.

منهج البحث وأسلوب جمع وتحليل البيانات:

لغرض إعداد هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا 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، واستنادا إلى ذلك، شمل البحث الحالى ست شركات وقد تم اختيار ستة من أعضاء مجالس إدارة كل منها، وبذلك بلغ حجم عينة البحث ٣٦ عضوا من أعضاء مجالس إدارة الشركات المعنية، وبغرض الحصول على البيانات اللازمة تم إعداد استبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسى الشهير والتي تضمنت بعض المعلومات العامة، وثمانى فقرات أخرى تختص بالخيار الاستراتيجى الخاص باستراتيجية التمايز. وهذه الفقرات هى مناظرة لأنشطة سلسلة القيمة المستمدة من التحليلات النظرية، أما المزايا التنافسية فقد تمت تغطيتها بعشر فقرات: تغطى اثنتان منها طبيعة الميزة التنافسية، والثمانى الأخرى تغطى مصادر الميزة التنافسية، حيث تم اعتماد تصنيف (Hayes And Wheel Wright (1948) لتحديد المصادر النهائية للميزة التنافسية غير السعرية، أما بخصوص الميزة التنافسية السعرية فقد تم اعتماد الشائع فى العلوم المحاسبية فيما يخص الكلف، حيث تمت تغطيتها بالفقرات (٢٣-٢٦) فى الاستبانة. ولقد تم اخضاع الاستبانة لاختبارات الثبات باستخدام مقياس كرونباخ ألفا للثبات Cronbach Alpha حيث ظهرت معاملات هذا المقياس كما هو أدناه:

جدول رقم (١)

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

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

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^(١). أما مصطلح الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال فقد أصبح أكثر استخداما في بداية السبعينيات مباشرة على أثر أزمة النفط عند ما تم إحلال حالة النمو الاقتصادي السريع الذي تم تحقيقه في فترة الخمسينيات والستينيات إلى ما يسمى «البيئة العدائية» "Hostile Environment"^(٢) حيث امتازت هذه البيئة بنمو بطيء، في الأسواق - ضغوطات تضخمية مكثفة - مطالب تشريعية وقانونية متزايدة - المنافسة الشديدة والتحول في القرارات الاستثمارية^(٣). 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 وسياسات وأعمال المنظمة ووضعها بشكل كل متماسك^(٤). هذه الاستراتيجية تعكس بشكل واضح الأهداف الأساسية للمؤسسة، وتحدد السياسات العامة لتوجيه وتسيير العمل، وتوفر كذلك برنامج عمل متكامل لتحقيق أهداف محددة ضمن الموارد المتاحة للمؤسسة. وتعمل الاستراتيجيات أيضا على تحديد نطاق ومجال الأعمال التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهي تحدد البنية التنظيمية لهذه الأعمال وكذلك الإنجازات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها للموظفين،

والعملاء، والمساهمين، والمجتمع ككل.

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية فى منشآت الأعمال الكبرى متعددة القطاعات الإنتاجية، وهى:

■ المنشأة Corporate.

■ الأعمال Business.

■ المستوى الوظيفى Functional.

تسعى الاستراتيجية على مستوى المنشأة إلى اكتشاف الطرق والأساليب التى تستطيع من خلالها المنشأة أن تطور استراتيجية حقيقية الأوراق المالية (Portfolio) الملائمة لنشاطاتها المتعددة^(٩). وتشتمل هذه الاستراتيجية على عدة عوامل من بينها اتخاذ قرارات بخصوص: تحديد المهمة الأساسية للمؤسسة، نوعية النشاطات التى تمارسها، تدفق الموارد المالية والموارد الأخرى من وإلى أقسامها والطرق التى يتم من خلالها زيادة معدل العائد على الاستثمار.

وبالمقابل تحدث استراتيجية الأعمال على مستوى القطاع مع التركيز على تحسين الموقف التنافسى للمنتجات أو الخدمات فى صناعة معينة أو جزء من السوق يخدمه هذا القطاع. ومن الممكن تنظيم القطاع فى 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 فى ضوء أهداف واستراتيجيات المنشأة. وتركز استراتيجية الأعمال للقطاع عادة على زيادة هامش الربح للقطاع من إنتاج وبيع منتجاته وخدماته كما يجب أن تتضمن استراتيجيات الأعمال النشاطات الوظيفية المختلفة لتحقيق أهداف القطاع.

أما التركيز الأساسى للاستراتيجية الوظيفية فهو على تعظيم إنتاجية الموارد^(١٠)، حيث تضع الأقسام الوظيفية - فى ضوء القيود التى تضعها عليها استراتيجيات كل من المنشأة والأعمال - استراتيجيات لتجمع نشاطاتها المختلفة وتعزز مقدرتها لتحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، قد تركز استراتيجية قسم التسويق على تطوير الطرق والأساليب لزيادة حجم مبيعات السنة الحالية عن مبيعات السنة السابقة.

هذه المستويات الثلاثة للاستراتيجية . المنشأة والأعمال والوظيفي . تتسلسل داخل المنشأة وتتفاعل مع بعضها البعض ويجب أن تتكامل بفعالية كي تتجح 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 . وغالبا ما تقوم الإدارة العليا في المؤسسات، بعد تحديد وتقييم 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 ستينر ومينر (Steiner And Miner) استخدام عشرين سؤالاً^(٧) يجب الإجابة عليها قبل تفضيل استراتيجية على أخرى . وربما يكون أهم معيار يستخدم هنا هو مقدرة كل بديل استراتيجي على تحقيق الأهداف المتفق عليها باستخدام أقل ما يمكن من الموارد بأقل قدر ممكن من النتائج السلبية .

ومن أجل 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، إضافة إلى ذلك فإن هذا التصنيف تدعمه دراسات تطبيقية لعدد كبير من الباحثين في الدول المتقدمة، وأخيرا ندرة الدراسات والبحوث التي اختبرت التصنيف في الدول النامية مثل فلسطين . يوصى 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^(٨) .

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 الهامشيين وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجالات البحوث والتطوير

والخدمات ومندوبى البيع والإعلان وما إلى ذلك»^(٩). ويعطى التمتع بتكلفة منخفضة وحدة الأعمال الاستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين، تمكنها هذه التكلفة المنخفضة من الاستمرار فى تحقيق الأرباح أثناء فترات المنافسة الشديدة، كما تحقق المنظمة التى تتبنى مثل هذا الخيار العديد من المزايا منها: حصة سوقية كبيرة. ردع المنافسين عن الخوض فى حرب أسعار معها. وكذلك تشكل رادعا لدخول منافسين جدد^(١٠).

استراتيجية التمايز Differentiation Strategy: تتطوى هذه الاستراتيجية على إنشاء منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العاملين فى 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 فى مجال معين لأن ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للسعر.

إن انتهاج استراتيجية التمايز لا يعنى إغفال الكلف، حيث إن رفع السعر قد يجعل المشتريين من ذوى الولاء للمنتج وذوى الحساسية للسعر يتجهون للمنافسين^(١١).

استراتيجية التركيز Concentration Strategy: تركز هذه الاستراتيجية كما هو الحال فى استراتيجية التركز على فئة معينة من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافى بذاته. وتستند قيمة هذه الاستراتيجية إلى الاعتقاد بأن وحدة العمل الاستراتيجية التى تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجى معين بكفاءة أكبر من منافسيها، إلا أن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصرى الربحية والحصة السوقية الإجمالية.

ويؤكد بورتر أنه يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبع وتحقق إحدى هذه الاستراتيجيات النوعية لتنجح. وإن لم تفعل فستجد الوحدة نفسها محشورة وسط سوق تنافسية دون أية ميزة تنافسية مما يؤدى بالضرورة إلى أداء أقل من المتوسط^(١٢). كما تؤكد البحوث التى أجريت فى هذا المجال ما ينادى به بورتر^(١٣). فمن الضرورى قبل اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات لوحدة عمل أو قطاع معين أن يتم تقويم إمكانية تطبيقها فى ضوء مجالات القوة والضعف فى القطاع. والشكل رقم «١» يوضح أوجه الاختلاف بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لبورتر.

شكل رقم «١»

الميزة التنافسية Strategic Advantage

التفرد المدرك من قبل الزبائن

وضعية الكلف الدنيا

Uniqueness perceived by the customer

Low cost position

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| الهدف الاستراتيجي Strategic Target على مستوى الصناعة Industry wide | Differentiation استراتيجية التمايز | Overall Cost leadership «استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا» |
| | FOCUS استراتيجية التركيز | |
| على مستوى جزء محدد Particular segment only | | |

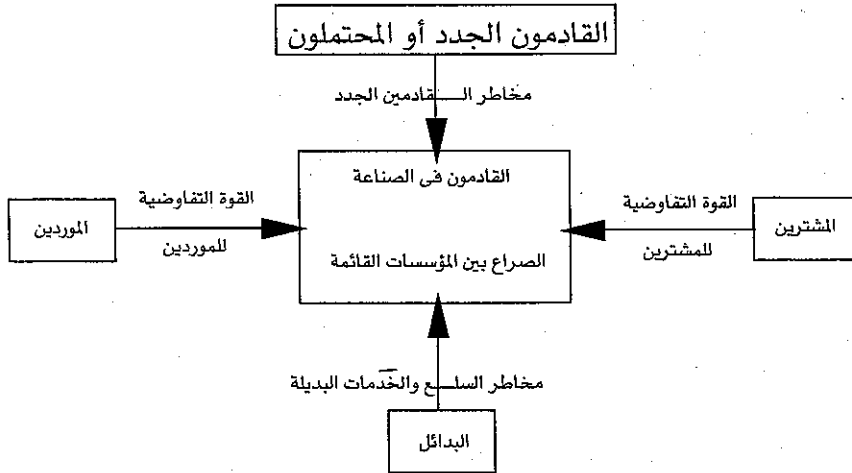
Source: M. E. Porter, Competitive Strategy, Techniques For Analysing Industries And Competitors, Macmillan Publishing Co, NEW YORK, 1980, p.39

الميزة التنافسية Competitive Advantage: تشير الدراسات إلى أن الميزة التنافسية المستدامة قلما تتحقق من نشاط عمل محدد. فالمنظمة لا تتمتع بميزة تنافسية مستدامة فقط كونها تتمتع بتصميم جيد للمنتج أو تحظى بقوة بيعية فعّالة. هذه الأنواع من المميزات 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 البعض. هذه التكاملية تحدث عندما يؤدي إنجاز نشاط معين إلى خلق ميزة في إنجاز نشاطات أخرى ذات علاقة. فعلى سبيل المثال: الشركة التي يتوافر لديها نظام إداري فعال للمخزون تكون مؤهلة لتقديم خدمة تسليم الطلبات بسرعة للزبائن وبكلفة أقل من الشركات التي لا يتوافر لديها مثل هذا النظام، لذا نرى الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية مستدامة تعمل على توحيد وتنسيق جميع النشاطات في نظام العمل، مثل النشاط التسويقي، والخدمات، والتصميمات، والخدمات المساندة للزبائن... إلخ. كل هذه النشاطات متداخلة وذات علاقة وإنجاز واحد يعزز إنجاز الأخرى. وحسب بورتر فإن قواعد المنافسة اليوم تختلف كثيرا عما كانت عليه قبل عشرين عاما مضت، حيث إن الميزة

التنافسية النسبية التقليدية، والمتمثلة في وفرة عناصر الإنتاج مثل: الموارد الطبيعية، والأيدى العاملة، تم إبطالها أو إلغاؤها كمصدر للمنافسة والرخاء الاقتصادي، ناهيك عن عولمة المنافسة والشركات عابرة القارات. هذا بالإضافة إلى أن التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج ألغت الميزة التي توفرها عناصر الإنتاج، كما أن المهارات العامة والمعرفة العلمية تتحرك بسرعة ومتوافرة في جميع أنحاء العالم، ومن السهل على المنافسين استيعابها وتوظيفها. في الواقع الميزة التنافسية تعتمد على قدرة الشركات على الابتكار والتحديث في ميّزاتهم 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 حدد بورتر - وهو مرجع في الاستراتيجية التنافسية - خمس قوى أو عناصر للميزة التنافسية، وهي: التكنولوجيا الحديثة، والتجدد والتغيير في احتياجات المشتري، 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، فأهم ما يشغل المؤسسة هو حدة المنافسة الأساسية التالية^(١٤): تهديد/ مخاطر من المنافسين الجدد في الصناعة، والتنافس بين الشركات القائمة، وتهديد السلع والخدمات البديلة، والقوة التفاوضية للمشتري، والقوة التفاوضية للموردين (انظر إلى الشكل رقم «٢»)، فالذي يحدد 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^(١٥)... كما يمكن للشركات التأثير على هذه القوى، وبالتالي تحدد أو تقيد حدة المنافسة من خلال استخدام أسلوب المناورة الاستراتيجية Strategic Manipulation.

شكل رقم (٢)

القوى المحركة للمنافسة في الصناعة



المصدر: مرسى 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 عدا بعض المحاولات التي لم تتكامل ومازالت لا تحظى بالاتفاق عليها في الأدب الاستراتيجي، ومن تلك المحاولات:

■ تصنيف المزايا على أساس الموارد، وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية، وأسهم في هذا النموذج ("91" Barney، "92" Pandian) إلا أن الموارد التي تشكل مصدرا للميزة التنافسية لم يك لها مفهوم مشترك ولا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة^(١٦).

■ تصنيف المزايا على أساس القيمة التي تحققها للمشتري والتي تتمثل في التمايز أو الكلفة المنخفضة وهو التصنيف الذي جاء به بورتر، وفي هذا التصنيف كان مصدر المزايا التنافسية أنشطة القيمة^(١٧) والروابط بينها، ولأجل إيجاد إطار شمولي متكامل

لتصنيف المزايا التنافسية يمكن اعتماد ما يلي:

● أن الميزة التنافسية تتبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.

● أن الميزة التنافسية تتحقق من تقديم منفعة ذات قيمة للمشتري.

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

● أن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المنظمة يعنى تصنيفها وفقا لسبب أو منشأ الخاصية التي تتمتع بنتيجتها المنظمة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين، وذلك يعنى تصنيفها حسب مصدرها.

● أن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري يعنى تصنيفها وفقا لطبيعة المنفعة المتحققة له. أما بخصوص نوع أو طبيعة الميزة التنافسية فهي لا تتعدى أن تكون^(١٨):

- منافسة سعرية: ويقصد بها استخدام السعر كأسلوب للتنافس، وهنا قد يخفض المنتج أو البائع سعره أو يجعله على الأقل مساويا لأسعار المنافسين، وعلى البائع إذا ما اتبع هذا الأسلوب أن يكون قادرا على تغيير الأسعار بسرعة وبشكل مرغوب لدى المستهلكين.

- منافسة غير سعرية: إن أساس التنافس هنا ليس السعر بل الخصائص المميزة للسلعة ومستوى جودتها والخدمات التي تنجم عنها.. إلخ. ومن مزايا هذا الأسلوب في التنافس العمل على تحقيق أفضلية للسلعة وإغراء المستهلك بالاستمرار في شرائها، لأن تفضيل المستهلك للسلعة بسبب مزاياها غير السعرية سيكون أطول أمدا من تمييزها بسعرها، واستخدام هذا الأسلوب في التنافس لا يعنى إهمال عنصر السعر. وقد حدد Hayes And Wheel Wright (١٩٨٤) أنواع المزايا التنافسية وفقا لمصدرها النهائي كما في الجدول أدناه^(١٩)، واعتمدت في البحث الحالي.

جدول رقم «٢»

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

تحليل البيانات وتفسير النتائج

أولاً: تحليل البيانات العامة للبحث

يشير جدول رقم «٣» إلى أن الغالبية العظمى من عينة البحث «٨٦٪» من الذكور والباقي من الإناث، وهذا مؤشر على سيطرة الرجال على عضوية مجالس الإدارات 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٪ من أعضاء مجالس إدارات الشركات الدوائية أعمارهم أكثر من ٤٥ سنة، وأن ٦١٪ منهم أعمارهم أكبر من ٥٠ سنة، وهذا يشير إلى مستوى نضوج وخبرة وتمرس الإدارة العليا في هذه المنشآت وعلى الرغم من ذلك تشير البيانات إلى أن المنشآت الدوائية محرومة من الإمكانيات والطاقات الكاملة في القيادات الشابة التي تشكل نسبتهم ٢٠٪ فقط.

جدول رقم (٤)
توزيع العينة حسب العمر

| النسبة | التكرار | الفئة العمرية |
|--------|---------|---------------|
| ٢,٨ | ١ | ٢٩ - ٢٤ |
| ٥,٦ | ٢ | ٣٥ - ٢٩ |
| ١١,١ | ٤ | ٤٠ - ٤٤ |
| ١٩,٤ | ٧ | ٤٥ - ٤٩ |
| ٦١,١ | ٢٢ | < ٥٠ |
| ٪١٠٠ | ٣٦ | المجموع |

ويوضح الجدول رقم «٥» أن ٢٢٪ فقط من عينة البحث يحملون شهادات عليا «ماجستير أو دكتوراة»، وأن غالبية أفراد العينة ٧٨٪ ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى، أما نوع الشهادة التي يحملها أعضاء مجالس الإدارات فتتخصر في التخصصات التالية: (الطب - الصيدلة - الكيمياء - الإدارة - الاقتصاد).

جدول رقم (٥)

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

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

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

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 ١٥ و ٦ سنة، أما النصف الآخر، ٣٣,٣% منه ذات سنوات خبرة خمس سنوات أو أقل، وأن 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 التكلفة الدنيا:

من خلال الجدول رقم (٨) يتضح لنا طبيعة المتغيرات المعبرة عن التوجه إلى استراتيجية التكلفة الدنيا ومستوى اعتماد شركات الأدوية الفلسطينية لكل متغير من هذه المتغيرات الاستراتيجية.

حيث إن ٧٤٪ من شركات الأدوية الفلسطينية تعتمد استراتيجية التكلفة الدنيا كخيار استراتيجي، وأن حوالي ١١٪ لا يعتمدون مثل هذه الاستراتيجية، كما أن حوالي ١٥٪ من الشركات مترددة في حسم موقفها تجاه اعتمادها استراتيجية التكلفة الدنيا. وتشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن جميع متغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا قد اعتمدت من قبل العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاعتماد هذه المتغيرات حوالي (٤) وبانحراف معياري ٦٧٣١,٠، حيث إن الأوساط الحسابية لدرجة اعتماد تلك المتغيرات تزيد على الدرجة الوسطى (٣). وعلى الرغم من اعتماد العينة لجميع متغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا إلا أن هناك بعض المتغيرات حظيت بالتركيز العالي في العينة وهذه المتغيرات هي: اقتصادات الحجم - البيع بالخصم والأجل - تخفيض تكلفة التوزيع - رقابة دقيقة للتكاليف وزيادة إنتاجية العاملين، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لدرجة اعتماد هذه المتغيرات بين (٤,٦٥ - ٤,١٩) وبانحراف معياري يتراوح بين (٠,٨٨ - ٠,٥٠)، 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 وجبة واحدة، كما أن مثل هذا التوجه في ظل محدودية السوق المحلي قاد الشركات للتوجه إلى التصدير كنشاط رئيسي دائم وليس نشاطاً استثنائياً. كما أن اعتماد الشركات لمتغير منح خصومات للمشتريين وكذلك البيع بالأجل نابع من أن ذلك سيؤدي إلى زيادة حجم المبيعات من المنتجات الدوائية وبالتالي تخفيض تكلفتها الإنتاجية. أما متغيراً تخفيض تكلفة التوزيع والرقابة الشديدة على التكلفة فالهدف منهما هو ضبط التكاليف وبالتالي تخفيض الأسعار قدر الإمكان. أما اعتماد متغير زيادة إنتاجية العاملين الذي حظى بالوسط الحسابي الأعلى (٤,٥٦) فيشير إلى قناعة إدارات منشآت الأدوية الفلسطينية بأن 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

العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية

المتغيرات تتراوح بين ٣,٢٣ و ٣,٢٦ و بانحراف معياري يتراوح بين ١,٤٩ - ١,١٥، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن اعتماد هذه المتغيرات - وبالتحديد المتغير الأول والأخير - بصورة عالية يحتاج إلى قدرات عالية و استثمارات كبيرة قد لا تسمح بها إمكانيات العديد من الشركات بحكم محدودية رءوس أموالها وعدم توافر مصادر التمويل منخفضة التكلفة.

جدول رقم (٨)

للتوزيع التكراري و النسبي لمستوى اعتماد متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا في العينة :

| مصادر المتغيرات | أوراق بشدة | | لا أوراق | | متعدد | | أوراق | | مستوى اعتمادات المتغيرات | |
|--|------------|-------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|-------|
| | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار |
| ١- التصاميم حجم/كفاءة استغلال الطاقة الإنتاجية | 58.5 | 21 | 16.7 | 6 | ٢٥ | ٩ | ٢٥ | ٩ | 58.5 | 21 |
| ٢- البيع بالخصم و الأجل | 52.8 | 19 | 2.8 | 1 | 19.4 | 7 | 25 | 9 | 52.8 | 19 |
| ٣- تخفيض كلف التوزيع | 44.4 | 16 | | | 25 | 9 | 30.6 | 11 | 44.4 | 16 |
| ٤- تكامل عمودي و أفقي | 11.4 | 4 | 8.6 | 3 | 34.3 | 12 | 34.3 | 12 | 11.4 | 4 |
| ٥- رقابة شديدة للكلف | 44.4 | 16 | | | | | 55.6 | 20 | 44.4 | 16 |
| ٦- زيادة إنتاجية العاملين | 55.6 | 20 | | | | | 44.4 | 16 | 55.6 | 20 |
| ٧- الحصول على مزايا في السعر عند الشراء | 27.8 | 10 | 11.1 | 4 | 16.7 | 6 | 25 | 9 | 27.8 | 10 |
| ٨- تركيز البحث و التطوير لتقليل التكاليف | 25 | 9 | 16.7 | 6 | 8.3 | 3 | 33.3 | 12 | 25 | 9 |
| المجموع | 115 | | 17 | | 14 | | 43 | | 98 | |
| معدل الشركات | 14.37 | | 2.12 | | 4.86 | | 1.75 | | 12.25 | |
| | 40 | | 5.90 | | 17 | | 15 | | 34 | |
| | 14.37 | | 3.97 | | 17 | | 15 | | 12.25 | |
| | 40 | | 5.90 | | 17 | | 15 | | 34 | |

مستوى اعتماد متغيرات استراتيجية التمايز:

من خلال الجدول رقم (٩) تتضح لنا طبيعة المتغيرات المعبرة عن التوجه إلى استراتيجيات التمايز ومستوى اعتماد شركات الأدوية الفلسطينية لكل متغير من تلك المتغيرات الاستراتيجية. لذا نرى أن ٨٢% من شركات الأدوية الفلسطينية تعتمد استراتيجيات التمايز كخيار استراتيجي وأن نحو ٥٥,٥% لا يعتمدون مثل هذه الاستراتيجية. كما أن نحو ١٢,٥% من الشركات مترددة في حسم موقفها تجاه اعتمادها لاستراتيجيات التمايز، وحيث إن معدل نسبة الشركات ذات الاعتماد العالمي لمتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا هي 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.

وتشير البيانات الواردة في الجدول نفسه إلى أن جميع متغيرات استراتيجية التمايز قد اعتمدت من قبل العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي لاعتماد هذه المتغيرات نحو (٤, ٢) وبانحراف معياري (٠, ٦٣٠٦)، وهذا يشير إلى أن الأوساط الحسابية لدرجة اعتماد هذه المتغيرات تزيد على الدرجة الوسطى وهي (٣). ولعل 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 إن المشتري ممثلاً في الأفراد مستعملى الأدوية أو المؤسسات الصحية ليس هو من يصنع قرار الشراء بل الأطباء، ولا يتأثر وصف الدواء من قبل (قرار الشراء) بالسعر بالغالب بل يعتمد على اقتناع الطبيب بتأثير ذلك الدواء وفعاليتها وهذا ما يدفع شركات الأدوية لإعطاء الاهتمام بمتغيرات استراتيجية التمايز، كي يحظى المنتج بالقبول لدى الأطباء.

جدول رقم (٩)

التوزيع التكراري و النسبي لمستوى اعتماد متغيرات استراتيجية التمايز في العينة :

| مستوى اعتماد المتغيرات | أوراق بدء | | لا أوراق | | متعدد | | أوراق | | لا أوراق بدء | | معايير الإحصائية |
|------------------------------------|-----------|-------|----------|-------|-------|------|-------|------|--------------|------|-------------------|
| | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | |
| محاور المتغيرات | | | | | | | | | | | |
| ١- تثقيف إنتاج منظمة | 12 | 33.3 | 15 | 41.7 | 9 | 25 | 7 | 19.4 | 4.08 | 0.77 | المتوسط الحسابي |
| ٢- الترويج و الإعلان لبناء لمكان | 19 | 52.8 | 10 | 27.8 | 7 | 19.4 | 3 | 8.3 | 4.33 | 0.79 | الانحراف المعياري |
| ٣- شبكة توزيع واسعة | 14 | 38.9 | 12 | 33.3 | 7 | 19.4 | 3 | 8.3 | 4.03 | 0.97 | |
| ٤- الاحتفاظ بمخزون عالي | 9 | 25 | 12 | 33.3 | 4 | 11.1 | 5 | 13.9 | 3.36 | 1.44 | |
| ٥- نظام سيطرة نوعية دقيقة | 22 | 61.1 | 7 | 19.4 | 7 | 19.4 | 1 | 2.8 | 4.42 | 0.81 | |
| ٦- استقطاب أفراد ذوي مهارات عالية | 18 | 50 | 17 | 47.2 | 1 | 2.8 | 1 | 2.8 | 4.47 | 0.56 | |
| ٧- شراء من مصادر عالية معروفة | 22 | 61.1 | 14 | 38.9 | 14 | 38.9 | 1 | 2.8 | 4.61 | 0.49 | |
| ٨- ابتكار المنتجات و الطرق الجديدة | 15 | 41.7 | 18 | 50 | 1 | 2.8 | 2 | 5.6 | 4.28 | 0.78 | |
| المجموع | 131 | | 105 | | 36 | | 10 | | 6 | | |
| متوسط الشركات | 16.37 | 45.47 | 13.12 | 36.46 | 4.5 | 12.5 | 1.25 | 3.47 | 0.75 | 2.08 | 0.6306 |

مستوى تمتع الشركات بالمزايا التنافسية السعرية وغير السعرية:

الجدول رقم (١٠) يرينا التوزيع التكراري النسبي لشركات الأدوية الفلسطينية تبعاً لمستوى تمتعها بالمزايا التنافسية سواء السعرية أو غير السعرية، حيث يظهر الجدول أن نصف أفراد العينة تقريباً أقروا بتمتع شركاتهم بميزة تنافسية سعرية وأن النصف الآخر أقر أن شركاتهم لا تتمتع بأية ميزة تنافسية سعرية. وتأكيداً لامتتع بعض الشركات بميزة تنافسية سعرية، تشير الدراسات إلى أن المنتجات الدوائية الفلسطينية والأجنبية تتراوح بين ٣٥ و ٧٠٪، وبالمقارنة مع المنتجات الدوائية الإسرائيلية فإن الفرق

في الأسعار يتراوح بين ٢٠ و ٤٠٪^(٢٠) كما تشير البيانات في الجدول ذاته إلى أن ١٠٠٪ من أفراد العينة أقرروا أن شركاتهم تتمتع بميزة تنافسية غير سعرية والتبرير المنطقي لذلك هو أن القرار الشرائي للمنتجات الدوائية يعتمد بشكل رئيسي على مدى جودة وفعالية المنتج الدوائي بغض النظر عن سعره وذلك لأن الدواء له علاقة بحياة الإنسان، والمستهلك عادة مستعد لدفع السعر العالي لقاء الجودة والفعالية. فمؤشر المتوسط الحسابي أيضا 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 نحو 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.

وعلى الرغم من هذه المؤشرات الإحصائية إلا أن هناك ملاحظات تستدعي الوقوف عندها.

- على الرغم من أن غالبية مصانع الأدوية الفلسطينية تعتبر قديمة المنشأ، إلا أن 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 مازالت في مرحلة خلق الميزة وتطويرها.

- إن خلق الميزة التنافسية غير السعرية يكون عادة مقترنا بأنشطة البحث والتطوير والتي كما أشارت البيانات السابقة حظيت باهتمام متواضع من قبل مصانع الأدوية والدليل على ذلك هو أن العديد من شركات الأدوية الفلسطينية لم تستوف بعد قواعد التصنيع الجيد^(٣) Good Manufacturing Practices (GMP) والخاصة بالصناعات الدوائية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك أربع شركات أدوية فلسطينية تعمل جديا للحصول على شهادة الـ GMP ومن المتوقع استيفاء متطلبات قواعد التصنيع الجيد خلال السنتين القادمتين.

● إن عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى الإدارة العليا لبعض الشركات، والنقص في عملية التخطيط الاستراتيجي واعتماد التقليد بديلا قد يؤثر على مستوى تمتع هذه الشركات بالميزة التنافسية غير السعرية في مواجهة المنافسين.

جدول رقم (١٠)

التوزيع التكراري و النسبي لشركات الأدوية تبمأ لمتعمها بالمزايا التنافسية السعوية و غير السعوية :

| مستوى التمتع بالميزة التنافسية | لا لائق بشدة | | لا لائق | | مردد | | لائق | | لائق بشدة | | نوعية الميزة التنافسية |
|--------------------------------|--------------|-------|---------|-------|------|-------|------|-------|-----------|-------|----------------------------|
| | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| الميزة التنافسية السعوية | 25 | 9 | 22.2 | 8 | 5.6 | 2 | 22.2 | 8 | 25 | 9 | الميزة التنافسية السعوية |
| الميزة التنافسية غير سعوية | 44.4 | 16 | | | | | 55.6 | 20 | 44.4 | 16 | الميزة التنافسية غير سعوية |

مصادر المزايا التنافسية السعوية التي تتمتع بها شركات الأدوية:

الجدول رقم (١١) يبين التوزيع التكراري النسبي لمصادر الميزة التنافسية السعوية 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 (٠,٣ - ٣,٣٦). وبانحراف معياري (١,٠٦ - ١,٢٠)، والكلف الأخرى تتمثل في كلف الأنشطة المختلفة عدا الإنتاج التي كان وراءها انخفاض كلف البحث والتطوير لعدم إعطائها الاهتمام الكافي.

إن تتمتع شركات الأدوية الفلسطينية بميزة متواضعة في كلفة المواد المباشرة يعد إنجازا كبيرا إذا أخذ بالاعتبار ارتفاع كلف إنتاج المنتجات الدوائية الفلسطينية، حيث يقدر بعض المنتجين المحليين^(٣٢) أن كلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج الدوائي الفلسطيني أكثر بثلاث مرات من تلك الأوروبية، ويؤكد هؤلاء المنتجون أيضا أن كلفة إنتاج المنتجات الدوائية الفلسطينية تعتبر مرتفعة إذا ما قورنت مع الأردن ومصر.

إن تتمتع شركات الأدوية الفلسطينية بميزة في كلفة المواد المباشرة نعتقد أنه نابع من قدرة بعض الشركات على الاستدلال على مصادر المواد الأولية ذات الثمن المعقول، مما يعنى عدم تمتع تلك الشركات بكلف مرتفعة، هذا بالإضافة إلى قدرتها على ضبط

العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية

التكاليف والترشيد في استغلال المواد الداخلة في الإنتاج. ويشير الجدول كذلك إلى أن شركات الأدوية الفلسطينية لا تتمتع بمزايا كلفة العمل المباشرة وكلفة الإنتاج غير المباشر، حيث تراوح الوسط الحسابي لدرجة اعتماد هاتين الميزتين بين (١٩، ٢ - ٣٩، ٢)، وبانحراف معياري (١، ٠٦ - ١، ٣٤). والتبرير المنطقي لذلك هو ارتفاع كلفة العمل (الرواتب والأجور والمزايا الإضافية للعاملين)، وكذلك ارتفاع كلفة الخدمات والمنافع الأخرى مثل: المياه - الكهرباء - النقل والشحن - الاتصالات..... إلخ في الأراضي الفلسطينية.

جدول رقم (١١)

التوزيع التكراري و النسبي لإجابات عينة شركات الأدوية حول مصادر الميزة التنافسية السعرية التي تتمتع بها :

| مصدر الميزة التنافسية السعرية | أوراق بشدة | | لا أوراق | | متردد | | أوراق | | مستوى التمتع بالميزة التنافسية | |
|-------------------------------|------------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------|-------------------------|
| | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | متوسط الاحتمال المعياري |
| ١- كلفة المواد المباشرة | 8.3 | 11 | 30.6 | 6 | 16.7 | 16 | 44.4 | 8 | 22.2 | 1.06 |
| ٢- كلفة العمل المباشر | 5.6 | 3 | 8.3 | 3 | 8.3 | 20 | 55.6 | 8 | 22.2 | 1.06 |
| ٣- كلفة الإناج غير المباشر | 8.3 | 6 | 16.7 | 5 | 13.9 | 10 | 27.8 | 12 | 33.3 | 1.34 |
| ٤- تكاليف الأخرى | 25 | 7 | 19.4 | 8 | 22.2 | 12 | 33.3 | 12 | 33.3 | 1.2 |

مصادر المزايا التنافسية غير السعرية التي تتمتع بها شركات الأدوية:

الجدول رقم (١٢) يوضح التوزيع التكراري النسبي لعينة شركات الأدوية حول مصدر المزايا التنافسية غير السعرية التي تتمتع بها. يشير الجدول إلى أن معدل نسبة ٩٥٪ من أفراد العينة أقرروا أن شركاتهم تتمتع بشكل أو بآخر بكافة مصادر المزايا التنافسية غير السعرية. 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.

جدول رقم (١٢)

التوزيع التكراري و النسبي لإجابات عينة شركات الأدوية حول مصادر المزايا التنافسية غير السعرية التي تتمتع بها :

| مصدر الميزة التنافسية غير السعرية | أوراق بشدة | | لا أوراق | | متردد | | أوراق | | مستوى التمتع بالميزة التنافسية | |
|-----------------------------------|------------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------|-------------------------|
| | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | % تكرار | متوسط الاحتمال المعياري |
| ١- جودة و السرعة | 83.3 | 5 | 13.9 | 1 | 2.8 | 1 | 2.8 | 1 | 4.81 | 0.47 |
| ٢- التسليم | 63.9 | 12 | 33.3 | 1 | 2.8 | 1 | 2.8 | 1 | 4.61 | 0.55 |
| ٣- المرونة الكمية | 55.6 | 15 | 41.7 | 1 | 2.8 | 1 | 2.8 | 1 | 4.53 | 0.56 |
| ٤- الابتكارية | 55.6 | 11 | 30.6 | 3 | 8.3 | 2 | 5.6 | 2 | 4.36 | 0.87 |

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 طردى إيجابي عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا والميزة التنافسية السعرية عدا متغيري التكامل العمودي والخلفى وزيادة إنتاجية العاملين، حيث أظهرت نتائج تحليل الارتباط أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين والميزة التنافسية السعرية ضعيف جدا، حيث بلغ على التوالي ٠,٠٤٨ - ٠,١٠٧، هذه النتيجة في الواقع تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والقائلة: إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا وتمتع الشركات بميزة تنافسية سعرية، ولكن بخصوص متغيري التكامل العمودي والخلفى وزيادة إنتاجية العاملين فإن هذه العلاقة ضعيفة جدا وهو ما أظهرته فعلا معاملات ارتباط بيرسون.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الميزة التنافسية السعرية و متغيرات استراتيجية قيادة الكلفة

الدنيا:

| مستوى الدلالة | معامل ارتباط بيرسون | محاور متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا |
|---------------|---------------------|--|
| 000 * | 0.725 | ١- اقتصاديات الحجم |
| 000 * | 0.654 | ٢- النوع بالخصم و الأجل |
| 000 * | 0.592 | ٣- تخفيض كلف التوزيع |
| 0.785 | 0.048 | ٤- التكامل العمودي و الخلفى |
| 000 * | 0.608 | ٥- رقابة دقيقة و صارمة للتكاليف |
| 0.533 | 0.107 | ٦- زيادة إنتاجية العاملين |
| 000 * | 0.714 | ٧- الحصول على مزاي في السعر عند الشراء |
| 000 * | 0.793 | ٨- تركيز البحث و التطوير لتقليل التكاليف |
| | 0.790 | معامل الارتباط الكلي |

تحليل الانحدار للعلاقة بين الميزة التنافسية واستراتيجية قيادة الكلفة الدنيا:

يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الميزة التنافسية السعرية ومتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا. ومن 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 - متغير تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف، ولقد كانت جميع هذه المعاملات معنوية تحت مستوى دلالة ٠,٠٥ وفقا لاختيار T. هذا في الواقع يشير إلى أنه كلما زاد الاعتماد على تلك المتغيرات زاد تمتع الشركات بالميزة التنافسية السعرية. وبالتالي فإن هناك دليلا إحصائيا كافيا لصحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث.

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الميزة التنافسية السعرية و متغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا :

| مستوى الدلالة | قيمة T | معامل الانحدار (B) | محاور متغيرات استراتيجية كلفة الدنيا |
|---------------|---------|----------------------|---|
| 0.654 | 0.454 | 0.862 | القيمة الثابتة (constant value) |
| 0.102 | 1.698 | 0.644 | * التصانيفات الحجم |
| 0.546 | 0.612 | 0.145 | * البيع بالخصم و الأجل |
| 0.257 | - 1.159 | - 0.284 | * تخفيض كلف التوزيع |
| 0.213 | - 1.277 | - 0.156 | * التكامل العمودي و الخلفي |
| 0.006 * | 3.021 | 1.092 | * رقابة دقيقة و صارمة للتكاليف |
| 000 * | - 5.275 | - 1.530 | * زيادة إنتاجية العاملين |
| 0.009 * | 2.806 | 0.379 | * الحصول على مزايا في السعر عند الشراء |
| 0.043 * | 2.130 | 0.380 | * تركيز البحث و التطوير لتقليل التكاليف |

تحليل علاقة الارتباط بين الميزة التنافسية غير السعرية واستراتيجية التمايز:

يوضح الجدول رقم «١٥» نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية و متغيرات استراتيجية التمايز، ويتضح منه وجود ارتباط طردي إيجابي عند مستوى دلالة ٠,٠٥ مع جميع المتغيرات باستثناء العلاقة بين الميزة التنافسية غير

د. ذياب جرار

السعرية ومتغير امتلاك الشركة لشبكة توزيع واسعة تحت مستوى معنوية ٠,٠٥، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٢٦٦. هذه النتيجة تؤكد أيضا 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 جدا، 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 | معايير متغيرات استراتيجية التمايز |
|---------------|---------------------|--|
| 0.011 * | 0.417 | ١- تقنيات إنتاج متقدمة |
| 0.001 * | 0.548 | ٢- الترويج والإعلان لبناء المكان والمركز |
| 0.117 | 0.266 | ٣- شبكة توزيع واسعة |
| 000 * | 0.600 | ٤- الاحتفاظ بمخزون عالي |
| 0.001 * | 0.516 | ٥- نظام سيطرة نوعية دقيقة |
| 000 * | 0.653 | ٦- استقطاب أفراد ذوي تأهيل عالي |
| 0.003 * | 0.484 | ٧- الشراء من مصادر عالمية معروفة |
| 0.048 * | 0.332 | ٨- ابتكار المنتجات والطرق الجديدة |
| | 0.626 | معامل الارتباط الكلي |

تحليل الانحدار للعلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية واستراتيجية التمايز

يشير جدول رقم (١٦) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات استراتيجية التمايز وتأخذ الشكل التالي:

$$\text{الميز التنافسية غير السعرية} = ٢٧٤,٠ + \text{«الاحتفاظ بمخزون عال»} + ٠,٦٤٨ + \text{«استقطاب أفراد ذوي تأهيل عال»} + ٤٦٤,٠ + \text{«الشراء من مصادر عالمية معروفة»}$$

تشير المعادلة أعلاه إلى أن المتغيرات الاستراتيجية المتمثلة في الاحتفاظ بمخزون عال - استقطاب أفراد ذوي تأهيل عال - الشراء من مصادر عالمية معروفة، هي المتغيرات الأكثر أهمية من متغيرات استراتيجية التمايز في التأثير في التمتع بالميزة التنافسية غير السعرية.

ولقد كانت هذه المعاملات معنوية تحت مستوى دلالة ٠,٠٥ وفقا لاختبار (T). وهذا

العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية

في الواقع يشير إلى أنه كلما زاد الاعتماد على تلك المتغيرات زاد تمتع الشركات بالميزة التنافسية غير السعرية. وهذه النتائج أيضا تعطى دليلا إحصائيا كافيا على صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث.

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل الأعداد العلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات استراتيجية التمايز

| مستوى الدلالة | قيمة (T) | معامل الاحتمال (B) | محاور متغيرات استراتيجية التمايز |
|---------------|----------|--------------------|---|
| 0.123 | 1.590 | 1.175 | القيمة الثابتة (constant value) |
| 0.487 | - 0.704 | - 0.114 | ١- تقنيات إنتاج متقدمة |
| 0.080 | - 1.817 | -0.451 | ٢- الترويج والإعلان لبناء المكانة والمركز |
| 0.491 | 0.699 | 0.05696 | ٣- شبكة توزيع واسعة |
| 0.005 * | 3.055 | 0.274 | ٤- الاحتفاظ بمخزون عالي |
| 0.545 | - 0.613 | - 0.09802 | ٥- نظام سيطرة نوعية دقيقة |
| 0.002 * | 3.433 | 0.648 | ٦- استقطاب أفراد ذوي تأهيل عالي |
| 0.008 * | 2.855 | 0.464 | ٧- الشراء من مصادر عالمية معروفة |
| 0.870 | - 0.165 | - 0.01513 | ٨- ابتكار المنتجات والطرق الجديدة |

تحليل الارتباط بين مصادر الميزة التنافسية السعرية والخيار الاستراتيجي:

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

١ - هناك ارتباط طردى بين تكلفة المواد المباشرة ومتغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا التالية:

اقتصادات 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 ٠,٤٧٨، ٠,٦٦٧، ٠,٥٨٧، ٠,٤٠٦، ٠,٢٨٠، ٠,٥٥٢، وفي الوقت نفسه يتضح أن هناك ارتباطا طرديا بين كلفة المواد المباشرة ومتغيرات استراتيجية التمايز التالية: 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 ٠,٥٩١، ٠,٣٦٤، ٠,٥٢٥، ٠,٤٣٣، ٠,٦٩٠، ويستخلص من ذلك أن متغيرات

استراتيجية الكلفة الدنيا ومتغيرات استراتيجية التمايز تسهم إيجابيا في تخفيض كلفة المواد المباشرة في الإنتاج.

٢ - هناك ارتباط طردى بين كلفة العمل المباشر ومتغير التكامل العمودى والخلفى كمتغير من متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ٠,٣٦١. ويستنتج من ذلك أن متغير التكامل العمودى والخلفى يسهم إيجابيا في تخفيض كلفة العمل المباشرة.

ويشير الجدول نفسه كذلك إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوى بين كلفة العمل المباشرة وأى متغير من متغيرات استراتيجية التمايز. ويستخلص من ذلك أن متغيرات استراتيجية التمايز لا تؤثر إيجابيا أو سلبا على كلفة العمل المباشرة.

٣ - هناك ارتباط طردى بين كلفة الإنتاج غير المباشرة وبين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا التالية:

اقتصادات الحجم - البيع بالخصم والأجل - تخفيض كلف التوزيع - الحصول على مزايا فى السعر عند الشراء - تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٥٢٢ - ٠,٦٥٧ - ٠,٤٧٥ - ٠,٦٥٦ - ٠,٦٢٢. كما أظهر الجدول علاقة ارتباط معنوية طردية بين كلفة الإنتاج غير المباشر ومتغيرات استراتيجية التمايز التالية: تقنيات إنتاج متقدمة - الترويج والإعلان لبناء المكانة - الاحتفاظ بمخزون عال - نظام سيطرة نوعية دقيقة - استقطاب أفراد ذوى تأهيل عال - ابتكار المنتجات والطرق الجديدة، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٤١٥ - ٠,٣٩٧ - ٠,٥٣٥ - ٠,٦٨٣ - ٠,٤٩٤ - ٠,٦٣٤. ويستنتج من هذه البيانات أن متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا ومتغيرات استراتيجية التمايز تسهم إيجابيا فى تخفيض كلفة الإنتاج غير المباشرة.

٤. هناك أيضا ارتباط طردى بين الكلفة الأخرى ومتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا التالية:

اقتصادات الحجم - البيع بالخصم والأجل - تخفيض كلفة التوزيع - رقابة دقيقة وصارمة للتكاليف - الحصول على مزايا فى السعر عند الشراء - تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي

العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية

٤٨٢,٠,٠٥٥١,٠,٥٠٧,٠,٤٨٣,٠,٧٣٦,٠,٦٨٣,٠,٠. كما يشير الجدول إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين الكلف الأخرى ومتغيرات استراتيجية التمايز التالية: تقنيات إنتاج متقدمة - الترويج والإعلان لبناء المكانة - الاحتفاظ بمخزون عال - نظام سيطرة نوعية دقيقة، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٥٥٥,٠,٢٨١,٠,٦٥٢,٠,٦٤١,٠. وتشير هذه النتائج أيضا إلى أن الكلف الأخرى تتأثر إيجابيا بمتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا ومتغيرات استراتيجية التمايز.

إن 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 استراتيجيتي قيادة الكلفة الدنيا، والتمايز.

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الارتباط بين مصادر الميزة التنافسية ومتغيرات الخيار الاستراتيجي :

| متغير الخيار | متغير الكلفة الدنيا | متغير الكلفة الأخرى | متغير الكلفة المباشرة | متغير الكلفة المباشرة | متغير الكلفة المباشرة | متغير الكلفة المباشرة | متغير الكلفة المباشرة |
|---|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ١- التكاليف الحجم | 0.478 * | 0.003 | 0.212 | 0.214 | 0.532 * | 0.001 | 0.482 * |
| ٢- قيع بالخمير و الأول | 0.667 * | 0.000 | 0.306 | 0.069 | 0.657 * | 0.000 | 0.551 * |
| ٣- تنفيذ كلف التوزيع | 0.587 * | 0.000 | 0.119 | 0.490 | 0.475 * | 0.003 | 0.507 * |
| ٤- تكامل صودي وخلي | -0.146 | 0.404 | 0.361 * | 0.033 | -0.163 | 0.350 | 0.030 |
| ٥- رقابة نفقة و صيانة للتكاليف | 0.406 * | 0.014 | 0.154 | 0.370 | 0.287 | 0.089 | 0.483 * |
| ٦- زيادة إنتاجية العاملين | 0.185 | 0.280 | -0.260 | 0.125 | 0.009 | 0.956 | 0.226 |
| ٧- الحصول على مزايا في السعر عند الشراء | 0.280 * | 0.000 | 0.232 | 0.174 | 0.656 * | 0.000 | 0.736 * |
| ٨- مركز البحث و التطوير لتقليل التكاليف | 0.552 * | 0.000 | 0.142 | 0.410 | 0.622 * | 0.000 | 0.683 * |
| ١- نفقات إنتاج متكاملة | 0.525 * | 0.001 | 0.049 | 0.775 | 0.634 * | 0.000 | 0.555 * |
| ٢- الترويج و الإعلان لبناء المكانة | 0.433 * | 0.008 | -0.045 | 0.794 | 0.494 * | 0.002 | 0.381 * |
| ٣- شبكة توزيع واسعة | 0.083 | 0.631 | 0.327 | 0.052 | -0.141 | 0.413 | -0.083 |
| ٤- الاحتفاظ بمخزون عالي | 0.690 * | 0.000 | 0.158 | 0.357 | 0.683 * | 0.001 | 0.652 * |
| ٥- نظام سيطرة نوعية دقيقة | 0.591 * | 0.000 | 0.136 | 0.429 | 0.535 * | 0.017 | 0.207 |
| ٦- استقبال أفراد تروي تأهيل عالي | 0.364 * | 0.029 | 0.033 | 0.847 | 0.397 * | 0.697 | 0.147 |
| ٧- الشراء من مصادر عالمية بحرفة | 0.240 | 0.158 | -0.232 | 0.173 | -0.067 | 0.012 | 0.257 |
| ٨- اختبار المنتجات و الطرق الجديدة | 0.303 | 0.072 | 0.140 | 0.416 | 0.415 * | 0.000 | 0.131 |

تحليل الارتباط بين مصادر الميزة التنافسية غير السعرية والخيار الاستراتيجي

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

١ - هناك ارتباط طردى عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين النوعية ومتغير البيع بالخصم والأجل كمتغير من متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا، حيث بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين ٠,٣٤٣ ويوضح الجدول كذلك وجود ارتباط طردى عند مستوى الدلالة نفسه بين النوعية ومتغيرات استراتيجية التمايز التالية: نظام سيطرة نوعية - استقطاب أفراد ذوى مهارات عالية - ابتكار المنتجات والطرق الجديدة، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٣٧٣، ٠,٥٨٠، ٠,٤٦٧.

٢ - يوضح الجدول أيضا وجود ارتباط طردى عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين التسليم ومتغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا التالية: اقتصادات الحجم - البيع بالخصم والأجل - تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٥٢٩، ٠,٦٤٢، ٠,٣٨٢.

كما يوجد أيضا ارتباط طردى بين التسليم ومتغيرات استراتيجية التمايز التالية: تقنيات إنتاج متقدمة - الترويج والإعلان لبناء المكانة - شبكة توزيع واسعة - الاحتفاظ بمخزون عال - نظام سيطرة نوعية - استقطاب أفراد ذوى مهارات عالية، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي ٠,٤٨٤، ٠,٤٣٧، ٠,٣٤٢، ٠,٤٣٦، ٠,٧٦٤، ٠,٥٢١.

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

٤ - أما بخصوص متغير الابتكارية، فإن الجدول يوضح عدم وجود أية علاقة معنوية طردية تحت مستوى دلالة ٠,٠٥ مع أى متغير من متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا، ولكن هناك علاقة معنوية طردية تحت ذات مستوى الدلالة بين الابتكارية ومتغير واحد فقط من متغيرات استراتيجية التمايز وهو متغير ابتكار المنتجات والطرق الجديدة حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ٠,٧٣٦.

العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية

إن 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 ومتغيرات استراتيجية التمايز. إن إيجاد دليل إحصائي كافٍ للفرضيات الفرعية الأولى والثانية يؤكد صحة الفرضية الأساسية التي 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 و الخيار الاستراتيجي:

| مستوى الارتباط | مستوى الارتباط | مستوى الارتباط | مستوى الارتباط | مستوى التسليم | مستوى الارتباط | الدرجة التنافسية | مصادر الميزة التنافسية | محاور متغيرات الخيار الاستراتيجي |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------------|------------------------|--|
| 0.395 | -0.146 | 000 | 0.668 * | 0.001 | 0.529 * | 0.375 | 0.152 | ١- التصاميم الحجم |
| 0.764 | 0.052 | 000 | 0.620 * | 000 | 0.642 * | 0.041 | 0.343 * | ٢- البيع بالجملة و الأكل |
| 0.556 | -0.101 | 0.001 | 0.516 * | 0.077 | 0.299 | 0.557 | 0.101 | ٣- تفضيل كلف التوزيع |
| 0.748 | 0.056 | 0.136 | -0.257 | 0.240 | -0.204 | 0.101 | -0.282 | ٤- تكامل عمودي و أفقي |
| 0.768 | -0.051 | 0.128 | 0.259 | 0.894 | 0.023 | 0.938 | 0.013 | ٥- رعاية دقيقة و صارمة للتكاليف |
| 0.217 | -0.211 | 0.395 | 0.146 | 0.284 | 0.184 | 0.433 | -0.135 | ٦- زيادة إنتاجية العاملين |
| 0.442 | -0.132 | 0.061 | 0.315 | 0.054 | 0.324 | 0.658 | -0.076 | ٧- الحصول على مزايا في السعر عند الشراء |
| 0.569 | -0.098 | 000 | 0.585 * | 0.022 | 0.382 * | 0.745 | 0.056 | ٨- تركيز البحث و التطوير لتقليل التكاليف |
| 0.984 | -0.004 | 000 | 0.690 * | 0.003 | 0.484 * | 0.230 | 0.205 | ١- تقنيات إنتاج متقدمة |
| 0.420 | -0.139 | 000 | 0.687 * | 0.008 | 0.437 * | 0.551 | 0.103 | ٢- التسويق و الإعلان لزيادة المبيعات |
| 0.142 | -0.250 | 0.006 | 0.445 * | 0.041 | 0.342 * | 0.421 | 0.138 | ٣- شبكة توزيع واسعة |
| 0.968 | 0.007 | 000 | 0.644 * | 0.008 | 0.436 * | 0.260 | 0.193 | ٤- الاحتفاظ بمخزون عالي |
| 0.567 | -0.099 | 000 | 0.828 * | 000 | 0.764 * | 0.025 | 0.373 * | ٥- نظام سيطرة نوعية دقيقة |
| 0.326 | 0.168 | 000 | 0.823 * | 0.001 | 0.521 * | 000 | 0.580 * | ٦- استقطاب أفراد ذوي تأهيل عالي |
| 0.451 | -0.130 | 0.147 | 0.247 | 0.113 | 0.269 | 0.604 | -0.089 | ٧- شراء من مصنف عالمي معروفة |
| 000 | 0.736* | 0.002 | 0.506 * | 0.052 | 0.327 | 0.004 | 0.467 * | ٨- ابتكار المنتجات و الطرق الجديدة |

النتائج الرئيسية والتوصيات العامة للبحث

أظهر تحليل بيانات البحث النتائج الرئيسية التالية:

١ - تميل غالبية شركات الأدوية الفلسطينية «٨٢٪» إلى الاعتماد العالى لمتغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالى لمتغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا، حيث أظهرت النتائج أن نسبة الشركات التي تعتمد استراتيجية التكلفة الدنيا حوالى «٧٤٪» ولعل ما يبرر ذلك طبيعة الصناعة نفسها التي تتطلب التركيز على الجودة والفعالية.

٢ - أظهرت النتائج أن ١٠٠٪ من أفراد عينة البحث أقرروا بأن شركاتهم تتمتع بميزة تنافسية غير سعرية، وأن نصف عينة البحث أقرروا بتمتع شركاتهم بميزة تنافسية سعرية.

٣ - أظهرت النتائج أن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بميزة تنافسية سعرية متواضعة فى كلفة المواد المباشرة والكلف الأخرى، وأظهرت كذلك عدم تمتع الشركات بمزايا تنافسية سعرية فى كلفة العمل المباشرة وكلفة الإنتاج غير المباشرة.

٤ - تشير النتائج إلى أن ٩٥٪ من أفراد عينة البحث أقرروا بأن شركاتهم تتمتع بشكل أو بآخر بجميع مصادر الميزة التنافسية غير السعرية.

٥ - أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين متغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا والميزة التنافسية السعرية باستثناء متغيرى التكامل العمودى والخلفى وزيادة إنتاجية العاملين، حيث كانت علاقة الارتباط بين هذين المتغيرين والميزة التنافسية السعرية ضعيفة جدا.

٦ - أظهرت نتائج تحليل الانحدار فى العلاقة بين الميزة التنافسية السعرية ومتغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا أنه كلما زاد الاعتماد على المتغيرات التالية: رقابة دقيقة للتكاليف - زيادة إنتاجية العاملين - الحصول على مزايا فى السعر عند الشراء - تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف، زاد تمتع الشركات بالميزة التنافسية السعرية.

٧ - أظهرت نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات 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، ومتغيرات استراتيجية التمايز أنه كلما زاد الاعتماد على المتغيرات التالية: الاحتفاظ بمخزون عال - استقطاب أفراد ذوى 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 المباشر، حيث تظهر النتائج عدم وجود علاقة بين هذا المتغير وبين متغيرات استراتيجية الكلفة الدنيا والتمايز.

١٠ - تؤكد النتائج أيضا وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين مصادر الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات الخيار الاستراتيجي باستثناء متغيرى 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.

بناء على النتائج الرئيسية للبحث، نورد التوصيات العامة التالية

١ - فى صناعة الأدوية يتطلب انتهاج استراتيجية قيادة الكلفة الدنيا الاهتمام بكلف الإنتاج غير المباشرة والكلف الأخرى كمصادر للميزة التنافسية السعرية عدا كلف المواد المباشرة أو كلفة العمل، كون التخفيض فى كلفتيهما قد يؤثر فى المستوى النوعى للمنتجات. أما الشركات التى تتبنى استراتيجية التمايز فيجب أن تعطى اهتماما أكثر للنوعية والابتكارية كمصدرين مهمين من مصادر الميزة التنافسية غير السعرية، ويمكن أن يجرى التراكم لاحقا للمصادر النوعية الأخرى للميزة التنافسية، وهذا يتطلب الاستثمار فى نشاطات البحث والتطوير الذى يعتبر ضعيفا للغاية. كما أظهرت نتائج البحث.

٢ - يجب أن تركز شركات الأدوية الفلسطينية جهودها لتطبيق قواعد التصنيع الجيد «GMP»، تحديث وتطوير تكنولوجيا الإنتاج، وتبنى المواصفات والمقاييس العالمية بما يخص إنتاج الدواء. وعلى الرغم من أن تطبيق قواعد التصنيع الجيد يعتبر مهما جدا للصناعة الدوائية العامة إلا أنه وحده لن يضمن النجاح والاستمرار خصوصا على ضوء حقيقة أن المنتجات الدوائية العامة «Generic Medicines» يمكن إنتاجها بنوعية وفعالية جيدة وبأسعار معقولة حتى يتسنى لها المنافسة فى الأسواق العالمية، هذا يتطلب من شركات الأدوية الفلسطينية التفكير جديا بالاندماج مع بعضها البعض، لأن ذلك سيعزز قدرتها على الاستثمار فى تكنولوجيا الإنتاج الحديثة، وسيمنع الازدواجية فى إنتاج الأدوية، وسيساعد على سهولة تطبيق قواعد التصنيع الجيد، بالإضافة إلى أنها ستكون فى وضع أفضل للدخول فى تحالفات مع الشركات الأجنبية، وسيعزز قوتها التفاوضية عند شراء المواد الأولية والمعدات اللازمة للصناعة.

قائمة المصادر والمراجع

- 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-P. Lorange, Corporate planning: An executive view point (Englewood) cliffs, N.J: prentice-HALL, 1980, P.18
 - 6-C.W Hofer and D. schendel, Strategic Formulation: Analytical concepts (st.paul,minn:west publishing co., 1978), p.29
 - 7- G.A. Steiner and J. B. miner, Management policy and strategy, Macmillan publishing company, 1977, p. 219-221 .
 - 8- M. E. Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980), pp.36-46.
 - 9- Porter, 1980, p035
 - 10- Pitts, R. A. And Lei, David. Strategic Management: Building And Sustaining Competitive Advantage. NEW YORK: West Publishing Company, 1996, pp. 92-93
 - 11- Bowman, Cliff. The Essence Of Strategic Management, NEW YORK: Prentice Hall, 1990, pp. 53-54.
 - 12- Porter, 1985, p. 16
 - 13- G. G. Dess and P. S Davis, "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", Academy of management journal (Sept 1984), p. 484
- ١٤ - مرسى، محمود، الصباح، زهير «الإدارة الاستراتيجية»، مترجم عن كتاب توماس وهيلين وآخرين، معهد الإدارة العامة، السعودية ١٩٩٠، ص. ١٥٤
- 15 - M.E.Porter, Competitive strategy (NEW YORK: free press, 1980). p.3
 - 16 - Naidu, G. M And Prasad, V. Kenti, "Predictor Of Exporting Strategy And Performance Of Small And Medium - Sized Firms". Journal Of Business Research, Vol. 31, No 2- 3 , 1994, P. 107
 - 17 - M. E. Porter, "Changing Patterns Of International Competition". California Management Review. Vol. Xxvi. No. 2, 1986, Pp.. 13 - 15
 - 18 - Pride & Ferrell. Marketing Boston: Houghton Mifflin Company, 1987, P. 477.
 - 19 - 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.
 - 20 - Makhool. Basim, :The Pharmaceutical Industry In Palestine - An Executive Summary. Mass Publications, Ramallah, 1999, P. 5-6.

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

٢٢ . بناء على مقابلة أجريت مع أعضاء مجالس شركات الأدوية في بعض الصناعات الدوائية بتاريخ ٢٠٠٢/٩/١٥ .

قائمة المصادر والمراجع الإضافية

المراجع العربية:

١ - مرسى، محمود، الصباغ، زهير «الإدارة الاستراتيجية»، مترجم عن كتاب توماس وهيلين وآخرين، معهد الإدارة

العامّة السعويّة، ١٩٩٠.

المراجع الانجليزية:

- 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 - C.w Hofer And D. Schendel, Strategic Formulation: Analytical Concepts (St. Paul, Minn: West Publishing Co.,1978.
- 4 - G.A. Steiner And J.B Miner, Management Policy And Strategy, Macmillan Publishing Company, 1977.
- 5 - Galbraith, C., And D.schendel, An Empirical Analysis Of Strategic Types Strategic Management Journal, 4, 1983.
- 6 - G.G Dess And P.S Davis, Porter's Generic Strategies As Determinants Of Management Journal (Sept 1984).
- 7 - Hall, W.k Survival Strategies In A Hostile Environment Harvard Business Review, 58 (5) 1980.
- 8 - Johnson, G., And K. Scholes, Exploring Corporate Strategy. Text And Cases, Fourth Edition, London: Prentice - Hall International, 1997.
- 9 - Karlof, B., Business Strategy, A Guide To Concepts And Models Macmillam Press Ltd., 1989 London And Basingstroke.
- 10 - Makhool. Basim, The Pharmaceutical Industry In Palestine - Mass Publications, Ramallah, 1999.
- 11 - M.E. Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980)
- 12 - M.E Porter, Competitive Strategy, Techniques For Analysing Industries And Competitors. Macmillan Publishing Co. New York: 1980.
- 13 - M.E Porter, Changing Patterns Of International Competiton. California Management Review Vol Xxvi, No. 2,1986.
- 14 - M.E Porter, The Competitive Advantage Of Nations: New York, NV: The Free Press, 1990.
- 15 - M.E Porter, Towards A Dynamic Theory Of Strategy, Strategic Management Journal, 12, 1991.
- 16 - M.E Porter What Is Strategy? Harvard Business Review (Nov Dec 1996).
- 17 - Minitzberg. H. Quinn James B. And Voyer John, The Strategic Process, Englewood Cliffs, New- Jersey, Prentice - Predictor Of Exporting Strategy And Performance Of Small And Medium - Sized Firms Journal Of Business Research Vol. 31. No 2-3 1994.
- 19 - Neck, P.A, Strategic Management For National Small Entrprise Development Prgammes P. H. D., Thesis. University Of New England, Armidal'e. 1984.
- 20 - Pearce, J.A. And R.b.j. Robinson, Strategic Management: Strategy Formulation And Implementation, Home Wood, Illinois, Richard D. Irwin INC 1985.
- 21 - 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.

- 22- Pitts, R.A And Iei, David, Strategic Management: Building And Sustaining Competitive Advantage. New York: West Publishing Company 1996
- 23 - P. Lorange, Corporate Planning: An Executive View Point, Englewood Cliffs, N.J: Prentice- Hall,1980.
- 24 - Pride & Ferrell. Marketing, Boston: Houghton Mifflin Company, 1987.
- 25 - Thompson, J.L, Strategic Management, Awareness And Likelihood, 2nd Edition Chapman And Hall,1993, London.

الاستبانة الخاصة بالبحث

■ الجنس

■ العمر

■ المركز الوظيفي الحالي

■ مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي

■ التحصيل العلمي

متغيرات استراتيجية الكافة الدنيا

١ - تسعى الشركة للاستفادة من اقتصادات الحجم والاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية:

() أتفق تماما. () أتفق. () متردد. () لا أتفق. () لا أتفق تماما.

٢ - تقوم الشركة بمنح أنواع مختلفة من الخصومات والبيع بالأجل لتحفيز المشتريين:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٣ - تميل الشركة إلى تخفيض كلف التوزيع للمنتجات قدر الإمكان:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٤ - تتجه الشركة إلى تصنيع المستلزمات المادية للإنتاج كلما أمكن ذلك:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٥ - تمارس الشركة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق في الشركة بغية ضبط التكاليف.

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٦ - تهتم الشركة إلى درجة كبيرة بزيادة إنتاجية العاملين فيها:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٧ - الحصول على مزايا في السعر عند الشراء أساس اختيار المجهزين من قبل الشركة:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٨ - تميل الشركة إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الإنفاق في ذلك المجال:

() أتفق تماما، () أتفق، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

متغيرات استراتيجية التمايز

٩ - توصف التقنية المستخدمة في الإنتاج بأنها متطورة جدا:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

١٠ - تعطى الشركة اهتماما كبيرا للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمكانة للمنتج والشركة:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

١١ - تسعى الشركة إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

١٢ - تميل الشركة إلى الاحتفاظ بمخزون عال لمقابلة الطلب:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

١٣ - نظام السيطرة النوعية للشركة والمواصفات النوعية تضمن مستوى عاليا من الجودة للمنتج:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

١٤ - تسعى الشركة لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

١٥ - تميل الشركة لشراء المستلزمات الأساسية للإنتاج من مصادر عالمية معروفة:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

١٦ - تعطى الشركة اهتماما كبيرا لابتكار المنتجات والطرق الجديدة:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

متغيرات المزايا التنافسية

١٧ الأسعار المنخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية للشركة التي تتفوق من خلالها على المنافسين في الأسواق المستهدفة:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

١٨ - تتميز الشركة عن منافسيها في بعض الخصائص غير السعرية التي يفضلها المشتري وأساس تحقيقها التفوق على المنافسين في الأسواق المستهدفة:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

١٩ - تعتبر كلف الإنتاج المباشرة لمنتجات الشركة أدنى من كلف المنتجات المنافسة:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٢٠ - تتميز الشركة بانخفاض الأجور والرواتب وكلف العمل الأخرى:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٢١ - تتميز الشركة بانخفاض كلف الإنتاج غير المباشرة مقارنة بالمنافسين:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٢٢ - تتميز الشركة بانخفاض الكلف والمصروفات الأخرى عن كلف الإنتاج المباشرة:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٢٣ - توصف منتجات الشركة بالجودة العالية:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٢٤ - من السهولة الحصول على منتجات الشركة من قبل المشتريين:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٢٥ - توصف الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.

٢٦ - توصف الشركة بالابتكارية والتطوير السريع للمنتجات الجديدة:

() أتفق تماما، () أتفق، () متردد، () لا أتفق، () لا أتفق تماما.