

عنوان البحث

التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية - مستشفى شندي التعليمي 2026م)

د/ سامح الفاضل محمد الفاضل¹

¹ أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة شندي، السودان.

HNSJ, 2026, 7(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj75/62>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/75/62>

تاريخ الاستقبال: 2026/04/15م تاريخ القبول: 2026/04/22م تاريخ النشر: 2026/05/01م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مستشفى شندي التعليمي بولاية نهر النيل خلال عام 2026م، وذلك في ضوء ما تواجهه المؤسسات الطبية من تفاوت في قدرة ممارسات التخطيط الاستراتيجي على إنتاج نتائج ملموسة تعزز جودة الخدمات وتدعم التميز التنافسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتناول الإطار النظري، والمنهج التحليلي لاختبار فرضية الدراسة التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة وُزعت على عينة مكونة من 30 فرداً من العاملين بمستشفى شندي التعليمي، كما تم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار مربع كاي. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بفاعلية في دعم قدرة المؤسسة على تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، وتعزيز الابتكار والتطوير المستمر، وتخصيص الموارد بما يتوافق مع احتياجات العملاء ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت نتائج اختبار مربع كاي وجود دلالة إحصائية لصالح قبول غالبية عبارات الفرضية، مما يؤكد تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة الصحية، وتبني برامج حديثة للابتكار والتطوير، ومراجعة الخطط بصورة دورية، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بما يدعم استدامة ميزتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التنبؤ، الميزة التنافسية، جودة الخدمات الطبية، مستشفى شندي التعليمي.

RESEARCH TITLE

Strategic Planning and Its Impact on Achieving Competitive Advantage: A Field Study at Shendi Teaching Hospital, 2026**Abstract**

The study aimed to examine the impact of strategic planning on achieving competitive advantage, as applied to Shendi Teaching Hospital in River Nile State during 2026. It addressed the variation among medical institutions in translating strategic planning practices into tangible outcomes that enhance service quality and support competitive distinction. The study adopted the descriptive approach to address the theoretical framework and the analytical approach to test its main hypothesis, which stated that there is a statistically significant relationship between strategic planning and the achievement of competitive advantage. Primary data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 30 employees at Shendi Teaching Hospital. The data were analyzed using frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, and the chi-square test. The results showed that strategic planning effectively contributes to strengthening the institution's ability to provide high-quality medical services at competitive prices, promote innovation and continuous development, and allocate resources in line with customer needs and the requirements of achieving competitive advantage. The chi-square test results also indicated statistically significant differences supporting the acceptance of most hypothesis statements, confirming the validity of the main hypothesis. The study recommended strengthening the application of strategic planning within the healthcare institution, adopting modern programs for innovation and development, periodically reviewing plans, and focusing on meeting customer needs and improving the institution's mental image in a way that supports the sustainability of its competitive advantage.

Key Words: Strategic planning, forecasting, competitive advantage, quality of medical services, Shendi Teaching Hospital.

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية ويشمل أيضا تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الاهداف والغايات وثقافة المنظمة وفلسفة النشاط.

الميزة التنافسية هي القدرة التي تمتلكها الشركة او المؤسسة لتمييز نفسها من المنافسين من خلال تقديم منتجات او خدمات ذات قيمة اعلى للعملاء سواء من حيث السعر والجودة والابتكار او تجربة العميل مما يمنحها موقعا اقوى في السوق ويؤدي إلى تحقيق اداء أفضل وربحية اعلى. ومن خلال التخطيط الاستراتيجي تقوم المؤسسات بتحليل بياناتها الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتحديات ثم تضع استراتيجيات تميزها عن المنافسين مثل التركيز على الابتكار والجودة او خفض التكاليف وبهذا يصبح التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتحقيق واستدامة التفوق في تقديم الخدمات الطبية.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة ان العديد من المؤسسات تمارس التخطيط الاستراتيجي الا انها تتفاوت في تحقيق نتائج ملموسة من حيث الميزة التنافسية وفاعلية هذا التخطيط والياته. عليه يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي التالي وهو ما اثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية؟

أهمية الدراسة:-

تتبع أهمية الدراسة من كونها تناولت موضوع حيوي وهو تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وتعتبر إضافة للدراسات التي سبقتها في مجال التخطيط الاستراتيجي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1/ التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده المختلفة في المؤسسات الطبية.
- 2/ قياس مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية.
- 3/ التعرف على المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية

فرضية الدراسة:

وتتمثل فرضية الدراسة في الاتي

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة:

- المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

حدود الدراسة:

- حدود مكانية: ولاية نهر النيل محلية شندي - مستشفى شندي التعليمي.
- حدود زمانية:(في الفترة 2026م).

مصادر الدراسة:

1. مصادر أولية: الاستبانة
2. مصادر ثانوية: تشمل الكتب والمراجع والمجلات والانترنت والرسائل الجامعية.

الإطار النظري للدراسة:

أولا : التخطيط الاستراتيجي وأهميته: (الكرخي 2014)

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في العام 1910م من خلال مقال الاقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر) وقد شاع استخداما هذا المصطلح بعد إن أخذ الاتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في العالم 1928 وعلى الرغم من البداية الحديثة نسبيا للتخطيط كعلم، إلا أن الممارسة الفعلية له قديمة قدم الحياة الإنسانية، لأن عملية اتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ إلى مختلف العصور ومع نشأة الإنسان على هذا الكوكب.

يعتبر التخطيط فن وعلم ومنهج وهو أيضا نشاط متعدد الإبعاد ويسعي دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتماشى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقيم جسورا بينهما. وهو أيضا عملية جماعية وليس فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دورة الذي لا يمكن الاستغناء عنه وفي نفس الوقت لأي مخطط أن يؤدي دوره التخطيطي بنجاح منفرداً دون الاشتراك والتعاون مع المخططين الآخرين.

يعرف (بننون) التخطيط مفهوم على أنه تحضير وإعداد ذهني للنشاط من أجل العمل إي بناء خارطة ذهنية ويعتبر بننون فإن التخطيط يشمل كل فعل مقصود يجب إن يتصور في الخيال قبل إن يأخذ مكانه في الحقيقة إي إن يجب إن يخلق قبل إن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل وبهذا المضمون فإن الناس يمارسون التخطيط في جميع الأوقات وهذا المعنى للتخطيط يرادف المعنى في معجم أكسفورد والذي ينصص على أن التخطيط هو جميع الأشياء ولجميع الناس ويؤكد هذا التعريف أن لدي الإنسان والمجتمع دوافع طبيعية للتخطيط على أن التخطيط يشكل جزء من التكوين التنظيمي للفرد والمجتمع على حد سواء.

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبمال وجهد محدودين. (غنيم 2016م).

مراحل تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط كأداة رقابة مالية (في الخمسينات):

بدأ التخطيط بوصفه أداة لتحديد الميزانيات والتكاليف، ويركز على ضبط الإنفاق وتحقيق التوازن المالي. التحول إلى التنبؤ (في الستينيات):

تطور المفهوم ليشمل التنبؤ بالمبيعات والإنتاج والطلب في المستقبل، اعتمادا على البيانات الخارجية.

الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل (في السبعينات):

أصبح التركيز على تحقيق أو تحديد أهداف طويلة الأجل، وتوسيع نطاق التخطيط ليشمل مختلف جوانب النشاط المؤسسي.

ظهور المفهوم الاستراتيجي (في الثمانينات):

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي كممارسة ندمج بين التحليل والبيئي وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة أو المؤسسة.

التركيز على المرونة والابتكار (من التسعينات حتى اليوم):

أصبح المفهوم يركز بالقدرة على التكيف السريع، وإدخال الابتكار والتميز التنافسي في صلب التخطيط. (عبدالله 2018 م)

الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التقليدي في تركيزه عن المستقبل البعيد وعلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، بينما يركز التخطيط التقليدي على الأهداف التشغيلية والقصيرة الأجل دون اعتبار كبير للمتغيرات البيئية.

من حيث الهدف:

- التخطيط التقليدي يهدف إلى تنظيم الأنشطة المالية وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى بناء مستقبل من خلال تحديد الاتجاهات الكبرى طويلة الأجل.

من حيث طبيعة القرارات:

- التخطيط التقليدي قرارات متكررة وروتينية وتعتمد على الخبرة السابقة.
- التخطيط الاستراتيجي قرارات مصيرية تعتمد على تحليل معقد وبيانات مستقبلية.

من حيث المشاركة الإدارية:

- التخطيط التقليدي غالبا يتم بواسطة الإدارة الوسطى أو التنفيذية.
- التخطيط الاستراتيجي يشارك فيه القادة وصناع القرار في المستويات العليا.

من حيث العلاقة مع البيئة:

- التخطيط التقليدي يتجاهل البيئة الخارجية أو يفترض ثباتها.
- التخطيط الاستراتيجي يعتمد على التحليل البيئي والتنبؤ بالمتغيرات.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية:

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالإحداث والتهيؤ لها يساعد المنظمة على الاستعداد والتخطيط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفعالة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- يساعد المنظمة على التوظيف الدقيق لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية لأنها تؤكد على كيفية تحقيق وبلوغ الأنشطة الرئيسية للمنظمة.
- يساعد في تحسين أداء المنظمة من خلال التعامل بسرعة وكفاءة عالية مع الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل اتساع أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

يشير التخطيط الاستراتيجي إلى العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف البعيدة المدى للمنظمة، وتخصيص الموارد وتحديد السياسات العامة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتمكن أهميتها في: (كاظم 2017م).

- تحديد التميز التنافسي من خلال استشراف الفرص والتحديات.
- تحسين اتخاذ القرارات بناء على رؤية استراتيجية مدروسة.
- استخدام الموارد وتعظيم الفائدة منها.
- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- توفير رؤية مستقبلية واضحة: يساعد في وضع رؤية وأسئلة واضحة للمنظمة مما يساهم في توحيد جهود العاملين نحو غايات مشتركة.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة من خلال تحليل البيئة الداخلية، لتستطيع المنظمة التنبؤ بالمتغيرات والتكيف معها بسرعة وفعالية.
- تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد ضمن التخطيط الاستراتيجي للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية بما يدعم تحقيق الأهداف بكفاءة.
- تعزيز الميزة التنافسية: من خلال فهم نشاط القوة والضعف والفرص والتهديدات "تحليل Swat" مما يساعد المنظمة على تمييز ضعفها في السوق.
- قياس الأداء والتقييم المستمر يوفر مؤشرات ومعايير واضحة لتقييم التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية.
- يدعم ثقافة التغيير والتطور المستمر: يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على غرس ثقافة التغيير الإيجابي وذلك من خلال الاستعداد المسبق لمواجهة التحديات المستقبلية.
- يركز على تحقيق الأهداف طويلة المدى: بخلاف التخطيط المستقبلي أو قصير المدى، يركز التخطيط الاستراتيجي على أهداف تمتد لعدة سنوات، ما يحقق استدامة الأعمال والنمو المستقبلي.

مرتكزات التخطيط الاستراتيجي:

▪ الرؤية الاستراتيجية:

تمثل الصورة المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وهي توجه الجهود وتوحد الأهداف.

▪ الرسالة:

توضح السبب الوجودي للمنظمة، وما تقدمه من خدمات أو منتجات، ولمن تقدمها، وبأي أسلوب.

▪ التحليل البيئي (الداخلي والخارجي):

يشمل دراسة نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (تحليل Swat).

▪ الأهداف الاستراتيجية:

تصاغ بشكل دقيق وقابل للقياس وتمثل النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى الطويل.

▪ صياغة الاستراتيجيات:

يتم وضع خطط وأسس وسياسات شاملة لتحقيق الأهداف بناء على ما توفره التحليلات السابقة.

▪ التنفيذ والتقييم:

لا يكتمل التخطيط بدون تنفيذ فعال ومتابعة دورية وتقييم مستمر لأداء الخطة الاستراتيجية.

■ القيم الجوهرية:

هي المبادئ الأساسية التي تحكم سلوك المنظمة وتوجه عمليات اتخاذ القرار، مثلا: النزاهة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية.

■ تحليل الفجوة الاستراتيجية:

يستخدم لتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف، مما يساعد في بناء خطة عمل دقيقة لسد هذه الفجوة.
ثانياً: الميزة التنافسية:

تعني الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق وتقديم خدمات ممتازة ومرضية للعميل مقارنة بمنافسيها من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء سواء من خلال انخفاض التكلفة أو التميز في المنتج أو الخدمة. (إبراهيم عبد الله 2010م)

الميزة التنافسية هي تلك الخصائص التي تميز المؤسسة عن منافسيها وتوفر لها مركزاً أفضل في السوق ويمكن إن تكون هذه الميزة في شكل تكلفة اقل أو جودة اعلي أو سرعة استجابة أو خدمة متميزة.

هي كذلك قدرة المؤسسة على خلق قيمة تفوق ما يقدمه المنافسون وهي تمثل العوامل التي تجعل العملاء يفضلون خدماتها أو منتجاتها عي منتجات غيرهما نتيجة التميز بالجودة أو السعر أو الابتكار أو الخدمة. (أحمد السيد 2012م) وأيضاً وعرفت الميزة التنافسية على أنها عبارة عن تكوين نظام تمتلك مزايا منفردة ومتميزة عن باقي المنافسين وان الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة الزبون بطريقة كقوة ومناسبة يرى الباحثون إن كل التعاريف التي تتحدث عن الميزة التنافسية تدور حول مقدرة المؤسسة على ابتكار استراتيجيات غير معروفة بالنسبة للمنافسين الحاليين والمستقبليين. تمثل وتعكس فعلاً مزايا تنافسية مادية وحقيقية كإخفاض الكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة ومزايا تتعلق بالمنتج ومدى رضا العملاء عنه والسمعة الطيبة إي إن هناك رأي قوي بين مصطلح المنافسة والتطور والابتكار والتفوق.

تعتبر المنافسة هي الموجه الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسات في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية وكذلك الضغوط المتنامية التي تفرضها بشدة المنافسة نفسها التي نتج عن ظهورها العديد من المنافسين الجدد ودفعها ذلك للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع منها تحقيق الميزة التنافسية. (الجورابن 2013م) كما تعرف بأنها المجال أو المصدر الذي تتميز به المنظمة بقدرة اعلي من منافسيها في استغلال الفرص السوقية أو تجنب اثر التهديدات. (المطري 2020م)

وأيضاً عرفت على أنها تحقق الأفضلية فيما تقدمه المنظمة من منتجات أو خدمات على غيرها من المنظمات التنافسية. ومن هنا عرفت الميزة على أنها القدرة على تفوق المنظمة على منافسيها في السوق من خلال:

1. تقديم خدمة مميزة للعملاء.
2. تحقيق تكلفة اقل من المنافسين.
3. توفير منتجات أو خدمات فريدة.

تعتبر الميزة التنافسية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والاستراتيجية إذ تمثل الأساس الذي يمكن المنظمات من تحقيق التفوق على منافسيها في السوق المحلية والعالمية ويقصد بالميزة التنافسية تلك القرارات أو الموارد التي تمتلكها المنظمة وتمنحها مركزاً قويا ومستداما مقارنة بالمنظمات الأخرى مما يسمح لها بجذب اكبر عدد من العملاء والحفاظ عليهم إضافة إلى تحقيق معدلات ربحية اعلي من متوسط الصناعة.

الميزة التنافسية ليست مجرد تفوق مرحلي أو قصير الأجل بل هي قدرة مستمرة ومتجددة تساعد المؤسسة على مواجهة

التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتعزيز استدامة أدائها وتواجدها في السوق فهي تمثل الفارق الأساسي بين المؤسسات الناجحة وتلك التي تفشل في مواكبة المنافسة.
أهمية الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية احد العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة حيث تساعدها على التميز عن منافسيها وتحقيق أداء متميز ومستدام تتجلى أهمية الميزة التنافسية في الآتي:

- تحقيق التميز في السوق:

تمكن المؤسسة من تقديم منتجات وخدمات تختلف عن منافسيها من حيث الجودة أو السعر أو القيمة المضافة.
 - زيادة الحصة السوقية:

تساعد المؤسسة على اجتذاب عدد اكبر من العملاء مما يؤدي إلى زيادة الإيراد.

- تعزيز القدرة على التكيف:

تساهم في تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية.

- تحقيق الأرباح المستدامة:

كلما كانت الميزة التنافسية صعبة التقليد والاستنساخ زادت قدرة المؤسسة على الحفاظ على موقعها وتحقيق إرباح طويلة الأمد.

- تعزيز الولاء للعلامة التجارية: تخلق قيمة مضافة لدي العملاء مما يعزز ولائهم واستمراريتهم توفير قدرة تنافسية طويلة الأمد (أبو فارس 2020م)

تمكن الميزة التنافسية المؤسسة من الحفاظ على مكانتها في السوق لفترة طويلة خصوصا إذا كانت نادرة وصعبة التقليد.
 - تحقيق الكفاءة التشغيلية:

من خلال التميز في العمليات أو التكنولوجيا أو إدارة الموارد تمكن المؤسسة من تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

- دعم القرارات الاستراتيجية: تستخدم الميزة التنافسية كأساس لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالتوسع أو التنوع أو التركيز على سوق معين.(العلاق 2019)

- جذب المستثمرين والشركاء:

المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية واضحة تكونا أكثر جاذبية للاستثمارات و الشركات طويلة الأمد

- مقاومة الضغوط السوقية:

يمكن الشركة من مقاومة التهديدات من المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة أو تقلبات السوق.

- تعزيز الابتكار:

تساعد على تحفيز الابتكار المستمر للحفاظ على التميز مما يدفع من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات.

- تحسين الربحية: تمكن الميزة التنافسية الشركة من تحقيق الأرباح وتحسين مستوى الربحية.

- زيادة القدرة على المنافسة: الميزة التنافسية تمكن الشركة من القدرة على المنافسة في السوق.

- تحسين سمعة الشركة: الميزة التنافسية تمكن الشركة من تحسين سمعتها وتعزيز الثقة مع العملاء.

-تحسين الصورة الذهنية: تسمح لشركة بتحسين ربحها من خلال زيادة المبيعات وتحسين السعر (جلال 2008م)

طرق تحقيق الميزة التنافسية:

(1) التميز في المنتجات أو الخدمات:

- تحليل احتياجات العملاء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة
- تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة تلبى احتياجات العملاء وتفوق على المنافسين.

(2) تحسين العمليات الإنتاجية:

- تحليل العمليات: تحليل العمليات الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين (فيليب 2009م).
- تطوير استراتيجية تحسن العمليات: تطوير استراتيجية تحسن العمليات لزيادة الكفاءة والإنتاجية.

(3) تعزيز العلاقات مع العملاء:

- تحليل احتياجات العملاء
- تطوير استراتيجية علاقات العملاء.

(4) الابتكار والتطوير:-

- تشجيع الابتكار.
- تطوير استراتيجية الابتكار.

(5) تحسين إدارة الموارد البشرية:-

- تحليل احتياجات الموارد البشرية.
- تطوير استراتيجية الموارد البشرية.

أهداف الميزة التنافسية:

- تحقيق التميز في السوق:

من خلال منتجات أو خدمات فريدة يصعب تقليدها.

- زيادة الحصة السوقية:

عن طريق جذب العملاء والاحتفاظ بهم نتيجة تقديم قيمة مضافة.

- تحقيق ربحية مستدامة:

وذلك من خلال خفض التكاليف أو رفع الأسعار نتيجة التميز.

- تعزيز ولاء العملاء:

بسبب الثقة العالية في جودة المنتجات أو الخدمات.

- الصمود أمام المنافسين:

إذ تمكن الميزة التنافسية المنظمة من البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.

- توفير حماية ضد الضغوط التنافسية:

الميزة التنافسية القوية تشكل حاجزا أمام دخول منافسين جدد السوق خصوصا إذا كانت مبنية على تكاليف منخفضة أو تكنولوجيا متقدمة أو علاقات قوية مع العملاء.

- التمكن من تحديد الأسعار المناسبة:

عندما تتمتع المنظمة بميزة واضحة يمكنها التحكم في تسعير منتجاتها أو خدماتها بشكل يحقق إرباح دون فقدان الزبائن

- الاستفادة من الموارد بصورة مثلى: حيث تستخدم الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية لتحقيق أهداف طويلة الأجل.

- تحسين السمعة السوقية للمؤسسة: المؤسسة المتميزة في سوقها تصبح أكثر جاذبية للعملاء والشركات والمستثمرين (كردي 2015م).

مكونات الميزة التنافسية:

✓ القيمة:

يجب إن توفر الميزة التنافسية قيمة حقيقية للعميل إما من خلال منتج متميز أو خدمة عالية الجودة أو حلول فعالة.

✓ الندرة:

إن تكون الموارد أو القرارات التي تملكها المنظمة نادرة ولا تتوفر بسهولة لدي المنافسية.

✓ عدم القابلية للتقليد:

يجب إن تكون الميزة صعبة التقليد من قبل المنافسين سواء لأسباب تقنية أو سبب التعقيد التنظيمي أو الاسرار التجارية.

✓ عدم القابلية للاستبدال:

الا توجد بدائل يمكن إن تؤدي نفس الوظيفة بنفس الكفاءة أو الفعالية.

✓ الاستدامة:

يجب إن تكون الميزة قادرة على الاستمرار في خلق الفائدة طويلة دون إن تتلاشى قيمتها بسبب التغيرات في البيئة

الخارجية. (عبدالرؤف 2018م)

محددات الميزة التنافسية:

✓ الإبداع والابتكار:

بعد الابتكار في المنتجات أو العمليات احد أهم مصادر بناء تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

✓ الاستثمار في رأس المال البشري:

المهارات والمعارف المتوفرة لدي العاملين تشكل مصدرا مستداما للميزة التنافسية.

✓ التكنولوجيا:

استخدام التكنولوجيا المتقدمة يساعد في تحسين الجودة وخفض التكاليف وتقديم قيمة مضافة للعميل. (كافي 2016م)

أنواع الميزة التنافسية:

✓ التميز:

الفكرة: تقديم منتج أو خدمة بصفات فريدة تجعلها مفضلة لدي العملاء.

• وسائل تحقيقه:

1. جودة عالية للمنتج.

2. تصميم مبتكر .
 3. استخدام التكنولوجيا المتقدمة.
 4. علامة تجارية قوية.
 5. خدمة عملاء متميزة.
- ✓ الأثر: تقليل حساسية المستهلك للسعر وزيادة الولاء للعلامة التجارية.
- ✓ مثال: شركة "APPLE" التي تعتمد على التصميم الفريد والابتكار.
- ✓ الريادة في التكلفة:

الفكرة: إنتاج وتوزيع المنتج بتكلفة اقل من المنافسين.

• وسائل تحقيقه:

1. الإنتاج بكميات كبيرة.
 2. تحسين الكفاءة التشغيلية.
 3. إدارة فعالة لسلسلة الإمداد.
- ✓ الأثر: warlord: التي تحقق أسعار منخفضة من خلال إدارة فعالة للمخزون وسلسلة التوزيع.
- ✓ التركيز:

الفكرة: استهداف شريحة سوقية محددة بمنتج أو خدمة مصممة خصيصا لها.

• أنواعه:

1. التركيز بالتكلفة: استهداف سوق صغير مع اسعار منخفضة.
 2. التركيز بالتميز: استهداف سوق صغير بمنتجات متميزة.
- ✓ الأثر: بناء علاقات قوية مع شريحة المستهدفة وفهم احتياجاتها بدقة.(عبيدات 2013م)
- ✓ مثال: شركة "Rolls Royce" التي تركز على شريحة صغيرة من العملاء الباحثين عن الرفاهية

عوامل الميزة التنافسية:

- الكفاءة التشغيلية:

تحسين العمليات الداخلية لتقليل التكاليف وزيادة سرعة الإنتاج والتسليم.

- الابتكار:

تقديم منتجات او خدمات جديدة أو تحسينات على المنتجات المالية بشكل مستمر.

- الخدمة الممتازة:

بناء علاقة قوية مع العملاء من خلال دعم متميز وتجربة مستخدمة عالية الجودة.

- العلاقة التجارية:

سمعة قوية وموثوق في السوق تزيد من ولاء العملاء وتميز الشركة عن المنافسين.

- الوصول إلى الموارد:

توافر موارد مادية وبشرية وتقنيه يصعب على المنافسين الحصول عليها.

- المرونة والاستجابة:

القدرة على التكيف السريع مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء. (جوسون 2017)

- قيادة التكلفة:

تسعى الشركة لان تكون الأقل تكلفة في إنتاج وتسويق منتجاتها مقارنة بالمنافسين مما يمنحها القدرة على تحديد أسعار تنافسية أو تحقيق هوامش ربح اعلي.

- التميز في المنتج:

تقديمًا منتجًا أو خدمات فريدة من نوعها تلبي احتياجات العملاء بشكل خاص وتخلق ولاء للعلامة التجارية.

- الابتكار المستمر:

تطوير المنتجات والعمليات بشكل مستمر لتلبية تغيرات السوق والحفاظ على التفوق التنافسي. (بورتر 1985).

مصادر الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية العديد من المصادر تتمثل في:

- الموارد المادية:

مثل الأرض المباني المعدات التكنولوجيا.

- الموارد البشرية:

خبرات وكفاءة العاملين.

- الموارد التنظيمية:

نظم العمل -الثقافة التنظيمية-الهيكل الإداري.

- القدرات التنافسية:

القدرة على الابتكار التسويق تقديم خدمات متميزة.

- الابتكار والتطوير:

المنتجات الجديدة والعمليات المحسنة.

- القدرات التنظيمية:

الإدارة الفعالة وثقافة المنظمة

- العلاقات مع العملاء والموردين. (طه 2018م)

أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل الأبعاد في الآتي:

1. القيمة: الموارد التي تمكن الشركة من استغلال الفرص أو تحديد التهديدات في بيئة العمل.

2. الندرة: الموارد التي لا يمتلكها المنافسون أو نادرة بينهم.

3. صعوبة التقليد: الموارد التي يصعب تقليدها أو استخدامها بسبب خصوصياتها أو تعقيدها.

4. القدرة التنظيمية: قدرة الشركة على تنظيم أو إدارة هذه الموارد بطريقة فعالة لدعم ميزة تنافسية مستدامة. (بارني

1991).

إجراءات وتحليل بيانات الدراسة

أولاً: إجراءات الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمستشفى شندي التعليمي

2. عينة الدراسة:

تم توجيه الاستبانة إلى عينة تتكون من 30 فرد من العاملين بمستشفى شندي التعليمي وتم جمع 30 استمارة بعد توزيعها وتم تحليل 30 استمارة صالحة للتحليل من جملة الاستمارات المستردة، وتتكون الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أعمار ومؤهلات وتخصصات وسنوات خبرة المبحوثين ومساهمهم الوظيفي.

الجزء الثاني تتضمن محاور الاستبانة وتتكون من فرضية واحدة تحتوى على (5) عبارات

3. عبارات الاستبانة:

تم توجيه عبارات الاستبانة على العاملين بمستشفى شندي التعليمي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (5) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

4. صدق وثبات الاستبانة:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن على استخدام الاستبانة.

وتم اختبار ثبات عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الإحصائي وقد كانت النتيجة 0.76 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

صدق الاستبانة

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة).

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:

1/ الجنس:

جدول رقم (1) التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة
1.	ذكر	7	23.3%
2.	أنثى	23	76.7%
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2026م

يتضح من الجدول رقم (1) أعلاه أن هنالك نسبة (76.7%) جنسهم أنثى، وأن هنالك نسبة (23.3%) جنسهم ذكر.

2/ العمر:

جدول رقم (2) التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة
1.	أقل من 30 سنة	8	%26.7
2.	30 سنة وأقل من 40	8	%26.7
3.	40 سنة وأقل من 50	10	%33.3
4.	50 سنة فأكثر	4	%13.3
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2026م

يتضح من الجدول رقم (2) أعلاه أن هنالك نسبة (%33.3) أعمارهم 40 سنة وأقل من 50، وأن هنالك نسبة (%26.7) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك نسبة (%26.7) أعمارهم 30 سنة وأقل من 40، وأن هنالك نسبة (%13.3) أعمارهم 50 سنة فأكثر.

3/ المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1.	ثانوي	8	%26.7
2.	جامعي	18	%60.0
	فوق الجامعي	4	%13.3
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2026م

يتضح من الجدول رقم (3) أعلاه أن هنالك نسبة (%60.0) مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (%26.7) مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن هنالك نسبة (%13.3) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي.

4/ التخصص:

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

الرقم	التخصص	التكرار	النسبة
1.	إدارة أعمال	5	%16.7
2.	محاسبة	5	%16.7
3.	تمويل ومصارف	-	-
4.	اقتصاد	1	%3.3
5.	إحصاء	4	%13.3
6.	أخرى	15	%50.0
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2026م

يتضح من الجدول البياني رقم (4) أعلاه أن هنالك نسبة (50.0%) لديهم تخصصات أخرى، وأن هنالك نسبة (16.7%) تخصصهم إدارة أعمال، وأن هنالك نسبة (16.7%) تخصصهم محاسبة، وأن هنالك نسبة (13.3%) تخصصهم إحصاء، وأن هنالك نسبة (3.3%) تخصصهم اقتصاد.

5/ المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
1.	مدير عام	-	-
2.	مدير إداري	3	10.0%
3.	رئيس قسم	8	26.7%
4.	موظف	17	56.7%
5.	أخرى	2	6.7%
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2026م

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن هنالك نسبة (56.7%) مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (26.7%) مساهم الوظيفي رئيس قسم، وأن هنالك (10.0%) مساهم الوظيفي مدير إداري، وأن هنالك نسبة (6.7%) لديهم مسميات وظيفية أخرى.

6/ سنوات الخبرة:

جدول رقم (6) التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1.	أقل من 5 سنوات	13	43.3%
2.	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	4	13.3%
3.	10 سنوات وأقل من 15 سنة	2	6.7%
4.	15 سنة فأكثر	11	36.7%
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2026م

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه أن هنالك نسبة (36.7%) سنوات خبرتهم 5 سنة وأقل من 10 سنوات، وأن هنالك نسبة (43.3%) سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (13.3%) سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل من 10 سنوات فأكثر، وأن هنالك نسبة (6.7%) سنوات خبرتهم 10 سنوات وأقل من 15 سنة.

ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان:

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1.	تسعى المؤسسة الى تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي.	56.7 %	17	40.0 %	12	3.3 %	1	-	-	-	-
2.	نعمل المؤسسة على الابتكار والتطوير المستمر لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة في إطار التخطيط الاستراتيجي.	40.0 %	12	56.7 %	17	3.3 %	1	-	-	-	-
3.	تركز المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وضمان رضاهم المستمر عبر التخطيط الاستراتيجي	23.3 %	7	33.3 %	10	26.7 %	8	10.0 %	3	6.7 %	2
4.	تعتمد المؤسسة على رؤية ورسالة واضحة وتحدد أهدافاً مرتبطة بتوقعات العملاء من خلال التخطيط الاستراتيجي.	40.0 %	12	50.0 %	15	6.7 %	2	3.3 %	1	-	-
5.	تراجع المؤسسة خططها وتخصص الموارد اللازمة لضمان توافقها مع متطلبات العملاء في إطار تحقيق الميزة التنافسية.	43.3 %	13	46.7 %	14	10.0 %	3	-	-	-	-

جدول رقم (7): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية

يتضح من الجدول رقم (7) الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك بنسبة (56.7%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40.0%) وافقوا على العبارة، وأن هنالك نسبة (3.3%) محايدين، و يتضح من ذلك أن المؤسسة تسعى الى تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي.

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك بنسبة (56.7%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40.0%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (3.3%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن المؤسسة تعمل على الابتكار والتطوير المستمر لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة في إطار التخطيط الاستراتيجي.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك بنسبة (33.3%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (16.7%) محايدين، وأن هنالك نسبة (10.0%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (6.7%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن المؤسسة تركز على تلبية احتياجات العملاء وضمان رضاهم المستمر عبر التخطيط الاستراتيجي.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك بنسبة (50.0%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40.0%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (6.7%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن المؤسسة تعتمد على رؤية ورسالة واضحة وتحدد أهدافاً مرتبطة بتوقعات العملاء من خلال التخطيط الاستراتيجي.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك بنسبة (46.7%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (43.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (10.0%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن المؤسسة تراجع خططها وتخصص الموارد اللازمة لضمان توافرها مع متطلبات العملاء في إطار تحقيق الميزة التنافسية.

عرض ومناقشة الفرضية:

(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية)

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تسعى المؤسسة الى تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي.	1.47	0.571	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تعمل المؤسسة على الابتكار والتطوير المستمر لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة في إطار التخطيط الاستراتيجي.	1.63	0.556	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تركز المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وضمان رضاهم المستمر عبر التخطيط الاستراتيجي.	2.43	1.165	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تعتمد المؤسسة على رؤية ورسالة واضحة وتحدد أهدافاً مرتبطة بتوقعات العملاء من خلال التخطيط الاستراتيجي.	1.73	0.740	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تراجع المؤسسة خططها وتخصص الموارد اللازمة لضمان توافرها مع متطلبات العملاء في إطار تحقيق الميزة التنافسية.	1.67	0.661	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2026م

يتضح من الجدول رقم (8) أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.47 والانحراف المعياري لها يساوي 0.571 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن المؤسسة تسعى الى تقديم خدمات طبيه ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.63 والانحراف المعياري لها 0.556 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن المؤسسة تعمل على الابتكار والتطوير المستمر لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة في إطار التخطيط الاستراتيجي.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.43 والانحراف المعياري لها يساوي 1.165 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تركز على تلبية احتياجات العملاء وضمان رضاهم المستمر بما يتوافق مع التخطيط الاستراتيجي.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.740 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن المؤسسة تعتمد على رؤية ورسالة واضحة وتحدد أهدافاً مرتبطة بتوقعات العملاء من خلال التخطيط الاستراتيجي.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.67 والانحراف المعياري لها يساوي 0.661 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن المؤسسة تراجع خططها وتخصص الموارد اللازمة لضمان توافقتها مع متطلبات العملاء في إطار تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (9) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عبارات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
تسعى المؤسسة الى تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي.	13.400	0.001	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
نعمل المؤسسة على الابتكار والتطوير المستمر لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة في إطار التخطيط الاستراتيجي.	13.400	0.001	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تركز المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وضمان رضاهم المستمر عبر التخطيط الاستراتيجي.	7.667	0.105	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تعتمد المؤسسة على رؤية ورسالة واضحة وتحدد أهدافاً مرتبطة بتوقعات العملاء من خلال التخطيط الاستراتيجي.	19.867	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
تراجع المؤسسة خططها وتخصص الموارد اللازمة لضمان توافقتها مع متطلبات العملاء في إطار تحقيق الميزة التنافسية.	7.400	0.025	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2026م

يتضح من الجدول رقم (9) أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 13.400 الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 13.400 الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 7.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.105 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 19.867 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 7.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.025 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (10)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	61	40.7%
أوافق	68	45.3%
محايد	15	10.0%
لا أوافق	4	2.7%
لا أوافق بشده	2	1.3%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2026م

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين عن غالبية عبارات الفرضية بلغ نسبة (45.3%) وعدد الموافقين بشدة بلغ نسبة (40.7%)، وعدد المحايدين بنسبة (10.0%)، وعدد الغير موافقين بنسبة (2.7%)، وعدد الغير موافقين بشدة بنسبة (1.3%).

يتضح من الجدول (9) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي 2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بغالبية عبارات الفرضية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية) قد تحققت.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. المؤسسة تراجع خططها وتخصص الموارد اللازمة لضمان توافقها مع متطلبات العملاء في إطار التخطيط الاستراتيجي.
2. تعمل المؤسسة على الابتكار والتطوير المستمر لزيادة قدرتها التنافسية من خلال التخطيط الاستراتيجي.
3. تركز المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وضمان رضاهم المستمر عبر التخطيط الاستراتيجي.
4. أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتحسن من خلال التخطيط الاستراتيجي.
5. أن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: التوصيات

1. يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
2. ضرورة وجود برامج حديثة من اجل الابتكار والتطوير المستمر لخلق الميزة التنافسية.
3. على المؤسسة أن تراجع خططها وتخصص الموارد اللازمة لضمان توافقها مع متطلبات العملاء في إطار التخطيط الاستراتيجي.
4. ضرورة أن تحدد المؤسسة الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية لتصبح اكثر فعالية من خلال التخطيط الاستراتيجي.
5. يجب ان تركز المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء لضمان رضاهم المستمر عبر التخطيط الاستراتيجي.
6. على المؤسسة أن تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحسين صورتها الذهنية.

قائمة المراجع:

1. أبو فارس، محمد. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات (ط. 4). عمان: دار وائل للنشر.
Abu Faris, Mohammed. (2020). **Strategic Management: Concepts and Applications** (4th ed.). Amman: Wael Publishing House.
2. أحمد، السيد كردي. (2015). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية: مفاهيم أساسية ومهارات تطبيقية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
Ahmed, Al-Sayed Kurdi. (2015). **Strategic Management and Competitive Advantage: Basic Concepts and Applied Skills**. Alexandria: Dar Al-Ma'rifa Al-Jami'iyya.
3. أحمد، عبد الله. (2018). الإدارة الاستراتيجية. الرياض: دار الميمات للنشر والتوزيع.
Ahmed, Abdullah. (2018). **Strategic Management**. Riyadh: Dar Al-Mimat for Publishing and Distribution.
4. بارني، جون. (1991). الموارد التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة. الولايات المتحدة الأمريكية: دار ساج للنشر والتوزيع.
Barney, John. (1991). **Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage**. United States of America: Sage Publications.
5. جلال، حبيب. (2008). الميزة التنافسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
Jalal, Habib. (2008). **Competitive Advantage**. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
6. طه، حمد عبد الرحمن. (2018). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة للنشر.
Taha, Hamad Abdelrahman. (2018). **Strategic Management**. Cairo: Modern Cairo Library for Publishing.
7. عبد، خضير كاظم. (2017). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.
Abd, Khudair Kazem. (2017). **Strategic Management**. Amman: Wael Publishing House.
8. عمر، طارق عبد الرؤوف. (2018). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
Omar, Tariq Abdel Raouf. (2018). **Strategic Management**. Amman: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution.
9. غنيم، عثمان محمد. (2016). التخطيط: أسس ومبادئ عامة. عمان: دار النشر والتوزيع.
Ghneim, Othman Mohammed. (2016). **Planning: General Foundations and Principles**. Amman: Publishing and Distribution House.
10. الجوارين، عدنان فرحات. (2013). القدرة التنافسية للدول العربية. الإمارات: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- Al-Jawarin, Adnan Farhat. (2013). **The Competitiveness of Arab Countries**. United Arab Emirates: Majdalawi Publishing and Distribution House.
- 11.العلاق، إحسان. (2019). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل (ط. 3). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- Al-Alaq, Ihsan. (2019). **Strategic Management: An Integrated Approach** (3rd ed.). Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
- 12.الغانم، إبراهيم عبد الله. (2010). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات (ط. 2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- Al-Ghanem, Ibrahim Abdullah. (2010). **Strategic Management: Concepts and Applications** (2nd ed.). Jordan: Wael Publishing and Distribution House.
- 13.كوتلر، فيليب. (2009). إدارة التسويق. برنتس هول.
- Kotler, Philip. (2009). **Marketing Management**. Prentice Hall.
- 14.جوسون، مارك. (2017). استراتيجية الأعمال. دار الجامعة الأمريكية للنشر.
- Johnson, Mark. (2017). **Business Strategy**. American University Publishing House.
- 15.الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: وزارة الثقافة والفنون والتراث.
- Al-Karkhi, Majeed. (2014). **Results-Based Strategic Planning**. Qatar: Ministry of Culture, Arts and Heritage.
- 16.عبيدات، محمد. (2013). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، تطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- Obeidat, Mohammed. (2013). **Strategic Management: Concepts, Processes, and Applications**. Amman: Wael Publishing and Distribution House.
- 17.بورتر، مايكل. (1985). الميزة التنافسية. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- Porter, Michael. (1985). **Competitive Advantage**. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi for Publishing and Distribution.
- 18.كافي، مصطفى. (2016). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- Kafi, Mustafa. (2016). **Strategic Management**. Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
- 19.المطري، عبد الله سعود. (2020). أثر الموارد البشرية على بناء الاستراتيجية التسويقية. مجلة علمية، 1(15).
- Al-Mutairi, Abdullah Saud. (2020). The impact of human resources on building marketing strategy. **Scientific Journal**, 1(15).