

**Deanship of Graduate Studies
Al-Quds University**



**The Impact of Organizational Structure and
Competitive Strategies on the Competitive Advantage:**

**The Case of Palestinian Stone and Marble Industry in
Southern Governorates of the West Bank**

Abdel Qader Mohammad Issa

M.Sc. Thesis

Jerusalem –Palestine

1434 /2013

Deanship of Graduate Studies

Al-Quds University



**The Impact of Organizational Structure and
Competitive Strategies on the Competitive Advantage:**

**The Case of Palestinian Stone and Marble Industry in
Southern Governorates of the West Bank**

Abdel Qader Mohammad Issa

M.Sc. Thesis

Jerusalem –Palestine

1434 /2013

**The Impact of Organizational Structure and
Competitive Strategies on the Competitive Advantage:**

**The Case of Palestinian Stone and Marble Industry in
Southern Governorates of the West Bank**

Prepared By:

Abdel Qader Mohammad Issa

**B.SC of Mechanical Engineering, Palestine polytechnic
University-Palestine**

Supervisor:

Dr. Samir Hazboun

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements For the Degree of Master in Business
Administration**

Institute of Business and Economic

Al Quds University

1434/2013

Al Quds University

Deanship of Graduate Studies

Institute of Business and Economic

Business Administration Master Program



Thesis approval

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Master in Business Administration

Prepared by: Abdel Qader Mohammad Issa

Registration No :20912858

Supervisor : **Dr. Samir Hazboun**

Master thesis submitted and accepted, Date: 24 / 6 /2013

The names and signatures of examining committee members are as follows :

1-Head of committee: Dr. Samir Hazboun Signature

2-Internal examiner: Prof. Mahmoud El Jafari Signature

3-External examiner: Dr. Suhail Sultan Signature

Jerusalem –Palestine

1434/2013

Dedication

To the Greatest of AllMy Beloved Parents

To My wife Amal

To my coming son Mohammad

To My Brothers

To My sisters

Declaration:

I certify that this thesis submitted for the degree of master is the result of my own research, except where otherwise acknowledged, and that this thesis (or any part of the same) has not been submitted for a higher degree to any other university or institution.

Signed: -----

Abdel Qader Mohammad Issa

Date: 24 / 6 /2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ * لَا شَرِيكَ لَهُ
وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ "

الانعام / آية 162 و 163

Acknowledgements

First and foremost, I would like to thank ALLAH for what I am and for everything I have.

I express sincere appreciation and thanks to my advisor **Dr. Samir Hazboun** for his guidance, expertise, patience and support .

Sincere gratitude is given to the examining committee members, Prof. Mahmoud El Jafari and Dr. Suhail Sultan.

Furthermore, great thanks is given to Mr. Nassar Nassar –(General Manager for Nassar Group), Ms. Wafa Nassar –(Executive Manager)for the unlimited support to complete my study.

My Parents and my wife deserve special thanks for their inseparable support, understanding, motivation, patience and prayers.

Much appreciation is offered to :

- My brothers , Ashraf and Marwan Issa .
- My sisters Noor ,Maysoon ,Bushra and samar Issa
- All My friends.

Abstract:

This study aims at examining the effect of the organizational structure and competitive strategies on the competitive advantage, and to examine the relation between the competitive strategies and organizational structure for Palestinian Stone and Marble Industry.

The study also aims to measure the level of awareness and main problems that affect implementing the organizational structures on Palestinian Stone and Marble Industry.

The study involves 256 factories representing all stone and marble factories in southern West Bank, which are members in the USM (Union of Stone and Marble). The samples percentage was 39.8 % from the members in the defined sample area (Bethlehem and Al-Khalil). This is because the stone Industry is concentrated mainly in these areas.

A descriptive and analytical approach was used in this study, Data collected through 145 questionnaires distributed to the population, 102 questionnaires were received and analyzed using SPSS statistical package, 33 members refused to participate in Al-Khalil and 10 members stopped working.

The study shows strong effect and positive relation between organizational structure and competitive advantages with 90.6 %; this means that if stone and marble companies implement the right organizational structure efficiently, they will have great competitive advantages.

In addition, the results show that there are no significant differences between competitive advantages and competitive strategies. Also there are no significant differences between competitive strategies and organizational structures.

The nonparametric Chi-square test was used in order to investigate the main factors affecting the competitive strategies, the number of labor inside the company; Total Investment and Kind of Ownership are the main factors affecting the competitive strategies, while the number of management employees inside the company doesn't affect competitive strategies since 91.2% of the companies have less than five management employees.

Following are the most important recommendations in the study:

- Held Administrative hierarchy awareness programs for its significance in building the company's strategy and organizational structure in order to achieve competitive advantage.
- Developing the current administrative staff based on scientific approaches, and taking into consideration company capacity and staff, and recent technology.
- Developing the industry by using new machinery, and staying up-to-date with recent machinery inventions. This will affect global competitive advantage through improving the product quality and best use of raw materials.

العنوان : اثر الهيكل التنظيمي و الاستراتيجيات التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية لصناعة الحجر و الرخام الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية .

اسم الباحث: عبد القادر محمد عيسى

اسم المشرف: د. سمير حزبون

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى قياس مدى اهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لصناعة الحجر و الرخام الفلسطيني و قياس تأثير الاستراتيجيات التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية , بالإضافة الى فحص العلاقة و مقدار التأثير ما بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجيات التنافسية .

كما و هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى الاهتمام و الوعي لتطبيق الهيكل التنظيمي و ما هي ابرز المشاكل التي تؤثر على تطبيق الهيكل التنظيمي لدى الشركات العاملة في صناعة الحجر و الرخام .

اجريت هذه الدراسة على جميع شركات الحجر و الرخام في جنوب الضفة الغربية الاعضاء في اتحاد الحجر و الرخام الفلسطيني U.S.M، حيث بلغ عدد الشركات الحاصة على العضوية و التي تمثل مجتمع الدراسة 256 شركة موزعة على مناطق جنوب الضفة الغربية.

اعتمدت الدراسة على البيانات الاولية حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على 145 شركة في منطقتي بيت لحم و الخليل و التي تمثل عينة الدراسة ، حيث تتمركز الصناعة (المحاجر و المصانع) بشكل اساسي في منطقتي الخليل و بيت لحم .استخدم المنهج الوصفي و التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم تعبئة 102 استبيان بنسبة 39.8 % من مجتمع الدراسة ،حيث رفض 33 عضو تعبئة الاستبيان في منطقة الخليل مع وجود 10 اعضاء متوقفين عن العمل نظرا للظروف الاقتصادية الصعبة.

تمت عملية التحليل بهدف الاجابة عن كافة اسئلة و فرضيات الدراسة ،حيث اظهرت الدراسة وجود علاقة و ارتباط قوي بنسبة 90.6 % بين الهيكل التنظيمي و الميزة التنافسية و هذا يقود الى ان تطبيق الهيكل التنظيمي الصحيح سوف يحقق الميزة التنافسية لشركات الحجر و الرخام .

كما و اظهرت الدراسة الى عدم وجود اي علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية و تحقيق الميزة التنافسية و لفحص سبب عدم وجود العلاقة تم الاستعانة بفحص Chi-Square test لمعرفة العوامل المؤثرة على الاستراتيجيات التنافسية، حيث تبين ان عدد العمال و حجم الاستثمار و نوع الملكية هي العوامل المؤثرة فقط على الاستراتيجيات التنافسية بينما عدد الموظفين الاداريين لم يؤثر نهائيا ,و يعود ذلك الى قلة عدد الموظفين الاداريين في شركات الحجر و الرخام الفلسطيني ،حيث بلغت نسبة الموظفين الاداريين (اقل من 5) 91.2% .كما و اظهرت الدراسة الى عدم وجود اي ارتباط بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجيات التنافسية حيث يعود ذلك الى غياب تطبيق الهيكل التنظيمي في شركات القطاع فضلا عن عدم وجود كادر اداري كافي لبناء و تطبيق الاستراتيجيات التنافسية .

لذلك اوصت الدراسة ان على جميع شركات العاملة في القطاع ضرورة بناء و تطبيق الهيكل التنظيمي الصحيح و الملائم و اعادة توظيف الكادر الاداري القادر على بناء الاستراتيجيات بما يتناسب مع الهدف العام لكل شركة .

كما و اوصت الدراسة بضرورة ادخال الوسائل التكنولوجية الحديثة بهدف رفع الجودة و زيادة الانتاجية و القدرة التنافسية من خلال اختراق اسواق جديدة ، حيث تعتبر الماكينات الحديثة و المتطورة في مجال صناعة الحجر و الرخام احد ابرز العوامل التي تؤدي الى رفع الانتاجية و استغلال المواد الخام وتقليل التكاليف و بالتالي رفع القدرة التنافسية على المستوى العالمي .

Table of Contents

1. Chapter One	Introduction	1
1.1 Background.....		1
1.2 Problem Statement:		12
1.3 Justification of the study:.....		12
1.4 Research Objectives:		13
1.5 Research Questions:		14
1.6 Research Hypothesis:		14
1.7 Model Variables:		17
2. Chapter Two	Literature Review & Theoretical Background	19
2.1 Literature Review.....		19
2.2 Organizational Structure Definitions		23
2.2.1 Organizational Structure Types.....		24
2.2.2 The Characteristics of Organizational Structure		29
2.3 Porter Competitive Advantages		39
2.3.1 Competitive Advantage – Definition.....		39
2.3.2 Competitive Strategies.....		39
2.3.3 Balanced Score Card		42
2.4 Palestinian Family Business		45
3. Chapter Three	Research Methodology	47
3.1 Research Data:		47
3.2 Research Population and sample:		48
3.2.1 Sample Distribution.....		48
3.2.2 Samples characteristics		49
3.3 Quantitative Research Method.....		51
3.3.1. Structured Interviews.....		51
3.3.2. Pre-test Phase		52
3.3.3. Analyzing Quantitative Data.....		52
3.3.4 Reliability and Validity		53
3.3.5 Normality Test		54
4. Chapter Four	Findings and Discussion	55
4.1 organizational structure Dimensions		55
4.1.1 Organizational Structure Awareness		56

4.1.2 Organizational Structure Problems	57
4.1.3 Organizational Structure implementation.....	57
4.2 Competitive Strategy.....	62
4.3 Balanced score card.....	63
4.5 Hypothesis Testing.....	65
4.5.1 First Null Hypothesis H_{01}	65
4.5.2 Second and third Null Hypothesis H_{02} , H_{03}	66
4.5.3 Forth Null Hypothesis H_{04}	69
4.5.4 Sub Null Hypothesis.....	70
4.6 Prospects of Future Potentials and Constraints for Palestinian Stone Industry.....	73
5. Chapter5 Main results, Recommendation	75
5.1 Main results	75
5.2 Recommendation	77
5.2.1 Recommendation for Palestinian stone and marble sector.....	77
5.2.2 Recommendation for Palestinian Authority	78
6. APPENDICES.....	79
7. Bibliography.....	88