

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للمنتج  
الفلسطيني مصانع الحجر محافظة بيت لحم

لؤي صلاح يوسف ديرية

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2018م

دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للمنتج  
الفلسطيني مصانع الحجر محافظة بيت لحم

إعداد

لؤي صلاح يوسف ديرية

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة العلوم التطبيقية الخاصة / الأردن

المشرف: د. كامل أبو كويك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية،  
من معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا جامعة القدس.

1440 هـ - 2018م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للمنتج

الفلسطيني في مصانع الحجر محافظة بيت لحم

إعداد الطالب لؤي صلاح يوسف ديرية.

الرقم الجامعي : 21411437

المشرف: د. كامل أبو كويك

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 30 /10 /2018م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتوافقهم:

التوقيع.....	رئيس لجنة المناقشة	1- د. كامل أبو كويك
التوقيع.....	ممتحناً داخليا	2- د. ابراهيم عوض
التوقيع.....	ممتحناً خارجياً	3- د. شاهر العالول

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2018م

## الإهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل من كل قلبي إلى الشمعتين اللتين تضيئان حياتي بالمحبة والحنان (أمي وأبي)

لدعمهما لي معنوياً، ولدعائهما لي بأن أنجز هذا العمل وأكمله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء في الوطن والشتات

إلى أرواح الشهداء وأبناء وطني الغالي فلسطين

وإلى زوجتي التي لطالما تمننت لي أن أرقى للحصول على الدرجة العالية في جل دراستي

إلى كل من دعم، وقدم، وتمنى لي إتمام هذه الرسالة

وأسأل الله أن يوفقني، وإياهم أجمعين

## إقرار

أقر، أنا معد الرسالة، أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أية جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا، لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع.....

لؤي صلاح يوسف ديرية

التاريخ: 2018 / 10/30م

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بشكره تدوم النعم، فيا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

وأصلي وأسلم على سيدنا محمد بن عبد الله القائل: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

فبعد شكر الله على نعمه ومنّته، أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الفضلاء العاملين في

عمادة الدراسات العليا بجامعة القدس، وأخص بالذكر الدكتور كامل أبو كويك الذي تكرم بالتوجيه

والإشراف على إعداد هذه الرسالة، والشكر موصول أيضا لباقي أعضاء لجنة مناقشة الرسالة وإجازتها

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الموظفين في مصانع الحجر الذين سهلوا لي مهمة جمع البيانات

اللازمة لهذا الرسالة، فجزاهم الله خير الجزاء.

## مصطلحات الدراسة

Name	الاختصار	الاسم بالعربية
United state Agency for Inter National Development.	(USAID)	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
World Bank	(WB)	البنك الدولي
European Union	(EU)	الاتحاد الأوروبي
The Union of Stone and Marble in Palestine	(USM)	اتحاد صناعات الحجر والرّخام
Basic Services for Business Rooms		الخدمات الأساسية للغرف التجارية
Training		التدريب
Development of the National Economy		تنمية الاقتصاد الوطني
Marketing		التسويق
Buildin Strategic Plans		بناء الخطط الإستراتيجية
Competitive Advantage		الميزة التنافسية
Quality		الجودة
Efficiency		الكفاءة
Creativity		الإبداع
Response		الاستجابة

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخدمات الأساسية للغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر محافظة بيت لحم، واعتمدت الدراسة الخدمات الأساسية للغرفة التجارية وهي (التدريب، والتسويق، وتنمية الاقتصاد الوطني، وبناء الخطة الإستراتيجية) متغيراً مستقلاً، وتعزيز الميزة التنافسية وهي (الجودة، والكفاءة، والابداع، والاستجابة) متغيراً تابعاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة وبيئتها، وتكون مجتمع الدراسة من مصانع الحجر في محافظة بيت لحم، والبالغ عددهم (190) مصنعاً مسجلاً في مركز الحجر، حيث بلغ عدد الموظفين في هذه المصانع 540 فرداً، حسب إحصائية الغرفة التجارية في محافظة بيت لحم، وتم اختيار عينة قصدية من (75) مصنعاً مسجلاً في الغرفة التجارية، ووزعت عليهم (225) استبانة على الموظفين في هذه المصانع بواقع (3) استبيانات لكل مصنع، وتم استرداد (204) استبيانات صالحة للتحليل ما نسبته (90.66%)، ولفحص فرضيات الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، و(One Way Anova)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرفة التجارية جاء متوسطاً، وكان التدريب أعلاها في المستوى من بين الخدمات الغرفة التجارية، ثم التسويق، ثم بناء الخطط الإستراتيجية، وتنمية الاقتصاد الوطني أقلها، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الخدمات المقدمة في الغرفة التجارية، والميزة التنافسية لمنتج الحجر الفلسطيني، فكانت علاقة خدمات الغرفة التجارية إيجابية قوية وجودة المنتج والكفاءة، وإيجابية متوسطة ومستوى الإبداع، وإيجابية ضعيفة مع الاستجابة، ومن خلال النتائج السابقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تساهم الغرفة التجارية بحل المشكلات التي تواجه الموظفين في تقديم الخدمات في مصانع الحجر، وأن تعمل الغرفة التجارية



على إيجاد معرض دائم على مدار السنة لجميع أنواع الحجر، وأن تساعد الغرف التجارية مصانع الحجر في تحليل البيئة الداخلية لبناء الخطط الإستراتيجية المستقبلية لتعزيز الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: خدمات الغرفة التجارية، التدريب، تنمية الاقتصاد الوطني، التسويق، بناء الخطط الإستراتيجية، الميزة التنافسية، الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة.

# **The role of the basic services of the Chambers of Commerce in enhancing the competitive advantage of the Palestinian product in the Marble factories of Bethlehem Governorate**

**Prepared by: Louay Dirieh**

**Supervisor: Dr. Kamel Abu Kuwiek**

## **Abstract**

The study aimed to explore the role of the basic services of the Chambers of Commerce in enhancing the competitive advantage of the Palestinian Marble product in the Marble factories of Bethlehem Governorate. The study adopted the services of Bethlehem Chambers of Commerce as independence variable and the enhancing competitive advantage as dependent variable. The independent variable including (1) training, (2) economic development, (3) marketing and (4) strategic plans but the dependent variable include (1) quality, (2) efficiency, (3) creativity and (4) response. To achieve the objectives of the study, a descriptive analytical method was adopted to examine the relation between the basic services of the Chambers of Commerce and the competitive advantage, in addition the study measured this role by Pearson correlation coefficient and One Way Anova. To reach that end, a questionnaire was designed and distributed for the study sample which size was 225 employees out of 540 employees working in (190) factories registered in the center of the Marble.

The most important findings of this study were (1) the basic services which provides by Bethlehem Chambers of Commerce were at average level, (2) the role of Bethlehem Chambers of Commerce enhancing the competitive advantage was at average level and (3) there was high positive relationship between the basic services which provided by Bethlehem Chambers of Commerce and enhancing the competitive advantage. This relationship was high and positive for Marbles quality and efficiency, average positive for creativity and weak positive for response .

In light of the results of the study, the study recommended several recommendations: - (1) the need of Chambers of Commerce to solve the problems facing the workers in providing services in the Marble factories, (2) the chambers of commerce must create a permanent exhibition throughout the year for all types of

Marble and finally (3) the need of Chambers of Commerce To help the factories analyze the internal environment to build strategic plans.

Keywords: Services of the Chambers of Commerce, training, economic development, marketing, strategic plans, enhancing competitive advantage, ,quality, efficiency, creativity, response.

## الفصل الأول

---

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

تواجه شركات الأعمال اليوم تحديات كبيرة، لاسيما في زمن العولمة، ومشكلاتها المعاصرة، إذ تعمل هذه الشركات في بيئة معقدة تتسم بالمنافسة الشديدة، والتطورات المتسارعة، وحدة التنافس، كما أن حجم الشركات، وتنوع أعمالها، وسرعة التغيير يحتم عليها الاستفادة القصوى من رأس مالها الفكري بصورة عامة، ورأس مالها البشري بصورة خاصة، وذلك بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أصبح اليوم من أهم الموجودات بالنسبة للشركات، والذي يمثل أحد عناصر البنية التحتية لها (النجار، 2012).

وظهرت الغرف التجارية الصناعية في العالم كمؤسسات خدمية تهدف إلى نوع من التضامن التجاري بين رجال الأعمال؛ حيث يحرص ذوو العمل التجاري على إنشاء هذه

المؤسسات؛ بغرض تنظيم قطاعات أعمالهم، والحفاظ على مصالحهم بصفة عامة، وتوفير الخطط الملائمة للتّجار، وخلق الفرص التجارية ليستفيد منها منتسبوها، التواصل مع السلطات لبحث مصالح العمل والتجارة، وإيجاد اقتصاد وطني ناهض، والمساهمة في تحقيق تنمية مستدامة لمجتمعها وغيرها من الخدمات التي تقدمها الغرف التجارية من أجل منافسة المنتجات الأخرى، ودعم المنتج الوطني (خليل ويوسف، 2010).

وتنشأ الميزة التنافسية نتيجة عوامل خارجية، وأخرى داخلية، وتمثل العوامل الخارجية التغير في احتياجات العميل، أو التغير التكنولوجي، أو الاقتصادي، أو القانوني، أما العوامل الداخلية، فتمثلت في امتلاك المؤسسة مواد وأدوات وقدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين (زرزور، 2013)، وتمثل الميزة التنافسية القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءةً من المنشآت الأخرى (الشوبكي وآخرون، 2011)

وامتلاك الميزة التنافسية هدف إستراتيجي لمنظمات الأعمال، من الصعب تحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي، وقد تحقق الميزة التنافسية القيمة، البقاء والاستمرارية للمنظمة، كما تظهر أهمية الميزة التنافسية من خلال تفوق المنظمة نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية، وتعد الميزة التنافسية الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة لتنمية قدراتها ومواردها، والميزة التنافسية سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، كما تمكّن أهمية الميزة التنافسية المنظمة من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها؛ مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها، وتساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة، وتحفزهم لاستمرار

التعامل وتطويره وإطالته، وتتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد، وتعطي الميزة التنافسية حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظراً لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها. هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها، وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها (يحياوي، 2013).

وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في النشاط نفسه، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، ولكي تتمكن المنظمات من إدارة رأس المال الفكري، والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية وتدعيمها، يتطلب منها أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى (بلوناس وأمينة، 2009).

تعاني معظم منظمات الأعمال الفلسطينية بمختلف قطاعاتها من عدم القدرة على منافسة مثيلاتها من المنظمات العالمية، وذلك بالنظر لما تشهده بيئة الأعمال من تنافس شديد في جميع المجالات، فلا يمكن لأية منظمة أن تؤمن بالبقاء الدائم، واستمرار النمو ما لم تسع نحو اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المنظمات العاملة في المجال نفسه، وذلك من خلال اعتماد أداء ينسجم مع رغبات الزبائن، ويلبي حاجاتهم؛ كما أن البيئة الفلسطينية يتم غزو أسواقها من قبل الاحتلال بشكل أساسي، ومن قبل الدول الأخرى التي تعمل على تصدير الكثير

من منتجاتها على الأسواق الفلسطينية، مما يظهر ارتباطاً في الأسواق الفلسطينية يعمل على  
الحدة من قدرة المنظمات الفلسطينية على التنافس (كحيل، 2016)

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تمتاز البيئة التي تعيشها مصانع الحجر بالتنافسية، مما يضعها أمام تحدٍ للتكيف مع  
المتغيرات التي تحدث في سوق العمل، وهناك حاجة لاستغلال كل الطرق المتاحة من أجل دعم  
الميزة التنافسية، وكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن للتفوق على مصانع الحجر الأخرى، لذلك  
تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في  
تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم؟

وينتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما دور الغرفة التجارية في التدريب لتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع

الحجر في بيت لحم؟

2. ما دور الغرفة التجارية في التسويق لتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع

الحجر في بيت لحم؟

3. ما دور الغرفة التجارية في التخطيط الإستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية للحجر

الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم؟

4. ما دور الغرفة التجارية في تنمية الاقتصاد الوطني لتعزيز الميزة التنافسية للحجر

الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم؟

### 3.1 أهداف الدراسة

إن الهدف العام للدراسة هو التعرف على دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم. ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع الخدمات الأساسية للغرف التجارية في مصانع الحجر في بيت لحم
2. التعرف على واقع الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة) في مصانع الحجر في بيت لحم من وجهة نظر الموظفين.
3. التعرف على دور الغرفة التجارية في التدريب لتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.
4. التعرف على دور الغرفة التجارية في التسويق لتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.
5. التعرف على دور الغرفة التجارية في التخطيط الإستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.
6. التعرف على دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.



## 4.1 أهمية الدراسة

تظهر الأهمية النظرية في هذه الدراسة أن الدراسة تناولت مجموعة من المعارف التي تتمحور حول خدمات الغرف التجارية، وكذلك الميزة التنافسية؛ لذا من المتوقع أن تكون مرجع علمي للدراسات المستقبلية، وكذلك يمكن إجراء دراسات تتمحور حول الغرف التجارية لتنمية مجال الصناعة الفلسطيني.

كما وتظهر أهمية الدراسة من خلال التطرق إلى موضوع الميزة التنافسية، إذ أصبحت أحد المحددات الرئيسية التي يشهدها السوق، وخصوصاً مصانع الحجر، كما أنه من الضروري توجيه الاهتمام إلى أهمية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة) كونها تساهم في اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، من أجل زيادة الحصة السوقية من جهة، وتعظيم نقاط القوة لمصانع الحجر.

أما من الناحية العملية تأتي هذه الدراسة من أجل لفت انتباه الإداريين في منظمات الأعمال إلى أنه لا يمكن لأية منظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة، وكذلك المحافظة على استثماره لتحقيق الأنشطة الابتكارية والإبداعية التي تحقق وتدعم المزايا التنافسية، وكذلك مواكبة التطور الفكري، فهناك اهتمام واسع في الفترة الأخيرة في موضوع الميزة التنافسية على مستوى المنظمات العالمية، باعتبارها الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق والتميز؛ لما له من قدرة على صنع التطور والإبداع و الابتكار.

فمن المتوقع أن تخرج هذه الدراسة بنتائج من خلالها يمكن توجيه أنظار الموظفين في  
الغرف التجارية في فلسطين على الدور الذي تلعبه في دعم الصناعة الفلسطينية بشكل عام،  
وصناعة الحجر بشكل خاص.

### 5.1 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر  
الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.

**الحدود البشرية:** الموظفون في مصانع الحجر في محافظة بيت لحم

**الحدود المكانية:** محافظة بيت لحم

**الحدود الزمانية:** 2017-2018م.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 واقع الاقتصاد الفلسطيني والغرف التجارية

يتميّز الاقتصاد الفلسطيني بخصوصية تميّزه عن باقي اقتصاديات البلدان العربية في عدم الاستقلالية والتبعية، فمنذ نكبة عام 1948م يتبع الاقتصاد الفلسطيني في الضفة الغربية للنظام الأردني، وفي قطاع غزة للوصاية المصرية، وفُرضَ على اقتصاد كل من الضفة والقطاع التكيف مع الأوضاع الجديدة، وفي حزيران 1967م، تعرض الاقتصاد الفلسطيني لأوضاع قسرية جديدة أفقدته القدرة على النمو والتطور، وتحكم الاحتلال في كافة الموارد الاقتصادية والقطاعات الإنتاجية، وغير الإنتاجية، عبر سياسات وأوامر عسكرية، حالت دون تطور أو نمو البنية الاقتصادية، بما يتعارض مع تلك السياسات، وعبر تعميق تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي في كل الظروف (الصوراني، 2006).

ومع توقيع إعلان المبادئ في أوسلو، فقد تم خلق أسس ومعطيات لبداية مرحلة جديدة من مراحل التطور في حياة شعبنا الفلسطيني، لا تؤثر في الجانب السياسي فحسب، بل أيضا تؤثر في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية بصورة متداخلة ومتراصة عضويا بين كافة هذه الجوانب، وكان لقيام السلطة الفلسطينية في أيار 1994، التعبير الرئيس المباشر عن طبيعة هذه المرحلة الجديدة، وتداخل الأبعاد السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وبسبب أولوية الجانب السياسي في المرحلة السابقة على كل ما عداه من جوانب الحياة، فإن استلام السلطة الفلسطينية لمهامها على أجزاء محدودة جغرافيا من الأراضي الفلسطينية لم تتجاوز حتى تطبيق "خطة شارون" أو إعادة الانتشار من قطاع غزة في سبتمبر 2005، نسبة 18% من المساحة الإجمالية للأراضي المحتلة، وتسلمها لصلاحيات ومسؤوليات إدارية جديدة، في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية، والتعليمية، وغيرها من المجالات، وكان من المفترض أن يدفعها إلى سلوك مغاير حسب توقعات الفلسطينيين وفق تحليلهم العفوي البسيط للسلطة عند قيامها (العودة وأحمد، 2010).

وشارك العديد من المنظمات النشطة في دعم التنمية في تنمية القطاع الخاص الفلسطيني؛ فالبنك الدولي (WB) على سبيل المثال يساهم في تنمية القطاع الخاص من خلال مختلف أنشطة تقييم بيئة الأعمال، التي ترتبط ببناء القدرات المؤسسية والبنى التحتية الاقتصادية، وتطوير تنافسية بيئة الأعمال. وفي دولة فلسطين تساهم على سبيل المثال لا الحصر الوكالة الأمريكية للتنمية (USAID) في تطوير برامج تشجيع الاستثمار، ودعم القطاع المالي، والقطاعات التنافسية مثل الزراعة وغيرها، بالإضافة إلى برامج تحسين مناخ الاستثمار. ويقوم الاتحاد الأوروبي (EU) بدعم إطار الجودة الفلسطيني، وبرامج تعزيز القدرة التنافسية للتجارة وزيادة تنوعها (عبد الله وحن، 2016).

ويعمل الاقتصاد الفلسطيني في ظل بيئة تشتمل على العديد من المخاطر والتحديات الخارجية والداخلية منها: الاحتلال الإسرائيلي، والقيود المتعددة التي فرضها هذا الاحتلال على حدّ سواء، وتأخذ التحديات الخارجية أشكالاً (الإغلاقات الداخلية والخارجية) على الاقتصاد الفلسطيني عبر السنوات، والقيود على حرية الحركة، والتنقل، والنفاذ، كما يؤثر التذبذب في تدفق المساعدات الخارجية بشكل مباشر في أداء الاقتصاد الفلسطيني، نظراً لأنّ المساعدات مصدر هام لإيرادات الحكومة، ويضاف إلى ذلك عدم القدرة على تطبيق سياسة نقدية خاصة بالاقتصاد الفلسطيني في ظل عدم وجود عملة محلية، ووجود نظام مالي متعدد العملات يعتمد على سياسات نقدية تنفذ من قبل الولايات المتحدة والأردن (سلطة النقد الفلسطينية، 2014).

في حين تتمثل التحديات الداخلية في ضعف اليقين، وهشاشة الأفق السياسي والاقتصادي، وتراجع دور القطاع الخاص كقوة دافعة للنمو، وتعدّ هذه العوامل مسؤولة عن العديد من الهزات والصدمات التي يتعرض لها الاقتصاد الفلسطيني، وتسببت في تذبذب واضح في حركة التجارة والاستثمار، وفي النشاط الاقتصادي والنمو، خاصة أن حراك النشاط والأداء في الاقتصاد الفلسطيني يعتمد -كغيره من الاقتصاد- على حرية الحركة، والنفاذ للأفراد، والبضائع، ورأس المال (أبو عيدة، 2013).

تلعب الغرف التجارية الصناعية دوراً بارزاً في الحياة الاقتصادية، وحتى الاجتماعية في أية دولة نظراً لتمثيلها لفئة هامة في المجتمع، وهي قطاع أرباب العمل، كما أن تنظيم عملية حماية وتمثيل مصالح أعضاء الهيئة العامة للغرف يكسب هؤلاء الأعضاء قوة في الدفاع عن مصالحهم، وتتفاوت الأدوار التي تلعبها الغرف، وكذلك الخدمات التي تقدمها لأعضائها باختلاف طبيعة الدولة، وقوتها الاقتصادية، ومدى نشاط إدارة الغرف، وتوفر التسهيلات، والبنية

التحتية لهم. ولكن بشكل عام تطورت أعمال ونشاطات الغرف بشكل واضح، وأصبحت الغرف مؤسسات قوية لها مكانتها وتأثيرها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، بحيث أصبحت العضوية فيها تنمو وتتسع من خلال نمو واتساع الاقتصاد في أي بلد (عودة وأحمد، 2010).

يرى الباحث أن الاقتصاد الفلسطيني يتحكم الاحتلال في كافة الموارد الاقتصادية والقطاعات الإنتاجية، وغير الإنتاجية، عبر سياسات وأوامر عسكرية، كما يعمل الاقتصاد الفلسطيني في ظل بيئة تشتمل على العديد من المخاطر والتحديات الخارجية والداخلية، تسببت في تذبذب واضح في حركة التجارة والاستثمار، وفي النشاط الاقتصادي والنمو.

## 2.2 الاقتصاد الفلسطيني:

تُعدُّ إسرائيل الوجه الأكثر سهولة للحجر الفلسطيني، إذ تحظى بنحو (65%) من مبيعات هذا القطاع؛ تليها الضفة الغربية كثاني أكبر مستهلك بنحو ربع إجمالي المبيعات، وتعد منطقة الشرق الأوسط أيضاً سوقاً قوية ذات فرصة واعدة، إذ عملت بعض الشركات الفلسطينية الرائدة على اختراق الأسواق الأمريكية والأوروبية بنجاح فائق؛ فالحجر الفلسطيني لديه إمكانيات تصديرية عالية؛ كما أن الرخام يتبادل حالياً في الأسواق العالمية بمجموعة متنوعة من الألوان والخصائص المختلفة (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2011)

وانتهج الاحتلال الإسرائيلي برامج وآليات اتسمت بالشمولية، انسجاماً مع الهدف المركزي المرتكز على الاستيلاء الكلي على فلسطين التاريخية، ومواردها الطبيعية، يضاف إلى ذلك الظروف السياسية التي يمر بها الشعب الفلسطيني خاصة بعد الانقسام بين الضفة الغربية

وقطاع غزة، وسيطرة حماس على قطاع غزة عام 2007م (الديراوي، 2014)، ومن أهم هذه العوامل:

**أولاً : السيطرة والتحكم في المعابر البرية والبحرية والجوية:** أقامت إسرائيل معبرين: الأول على الحدود المصرية الفلسطينية، والثاني على الحدود الأردنية الفلسطينية، وأغلقت جميع المعابر البحرية . كما استولت على مطار اللد، ومطار قلنديا، وأغلقت بعض الطرق الرئيسية التي تربط مناطق الضفة الغربية مع بعضها، والقدس، وغزة، وهذا بدوره أثر على الاقتصاد، حيث بدأت عملية التصدير والاستيراد من الخارج بالتراجع، كما أدى عدم التواصل والاتصال بين المناطق الفلسطينية إلى تعطيل التجارة الداخلية ، مما حمل الاقتصاد الفلسطيني تكلفة إضافية بلغت 14 مليون دولار سنوياً هي : فروقات استهلاك وقود، وتصليح طرقات، وصيانة وسائل النقل، وكلفة الحوادث الزائدة مادياً وبشرياً (الديراوي، 2014).

**ثانياً : السيطرة على الأرض:** استخدمت إسرائيل التوراة والتلمود للترويج إلى أن فلسطين هي أرض الميعاد، وذلك منذ مؤتمر بازل عام 1897 وحتى الآن، على اعتبار أن إقامة دولة إسرائيل يعجل بنزول المسيح المخلص، وهكذا بدأت الهجرات الاستيطانية في عهد الانتداب البريطاني، كأمر واقع، وإحداث التغيير الديموغرافي، وحسب تقرير صادر عن مركز الإحصاء المركزي الإسرائيلي أظهر أن الحكومة الإسرائيلية أنفقت أكثر من مليار شيقل (نحو 400 مليون دولار) على الأنشطة الاستيطانية المتواصلة في الضفة الغربية المحتلة خلال عام 2011، إذ إن هذا الحجم الضخم من الإنفاق يعادل زيادة في الصرف الحكومي على الاستيطان بنسبة 38% عن عام 2010م (صالح وآخرون، 2015).

ثالثاً : التحكم في سوق العمالة الفلسطينية: استخدمت إسرائيل سياسات عدة للتحكم في العمالة الفلسطينية منها : سياسة التصاريح، وإغلاق المعابر، و سياسة إقامة نقاط المراقبة على الحدود (الديراوي،2014).

رابعاً : تبعيات اتفاق باريس الاقتصادي عام 1994م: سمح بروتوكول باريس الاقتصادي بإقامة علاقات اقتصادية جديدة، تمثلت في توقيع اتفاقيات التجارة الحرة مع الاتحاد الأوروبي في عامي 1996م و1997م على التوالي، بالإضافة إلى ذلك منحت الولايات المتحدة معاملة تفضيلية للصادرات الفلسطينية في عام 1996م، بينما تم الاتفاق على ترتيبات للتجارة الحرة بين السلطة الفلسطينية وكندا في عام 1999م (صالح وآخرون، 2015).

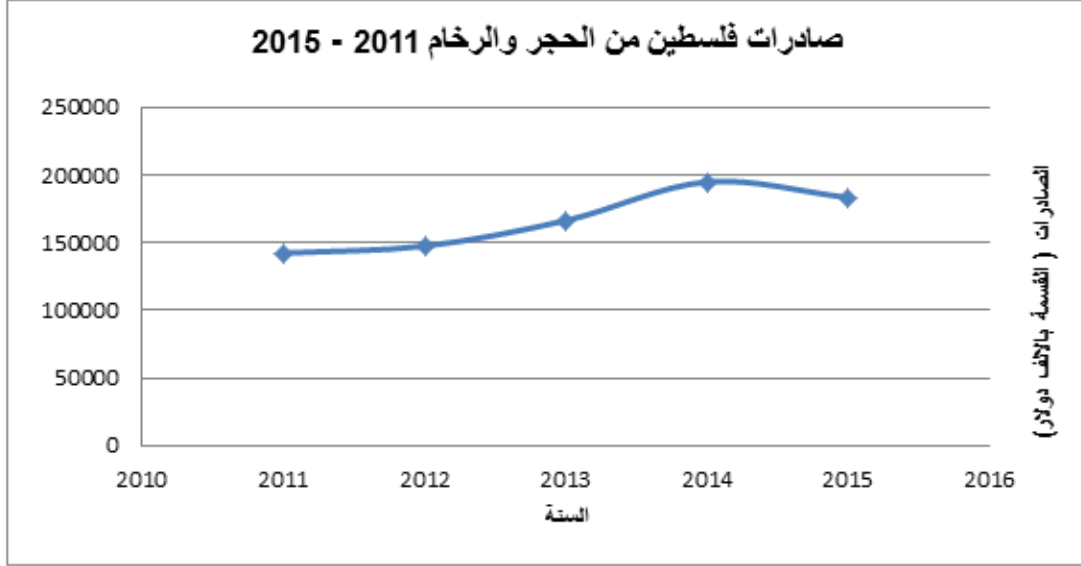
يرى الباحث من أهم العوامل التي تلعب دوراً في الاقتصاد الفلسطيني هي السيطرة والتحكم في المعابر البرية والبحرية والجوية من قبل الاحتلال، والسيطرة على الأرض، والتحكم في سوق العمالة الفلسطينية، وتبعيات اتفاق باريس الاقتصادي عام 1994م حيث سمح بروتوكول باريس الاقتصادي بإقامة علاقات اقتصادية جديدة، تمثلت في توقيع اتفاقيات التجارة الحرة مع الاتحاد الأوروبي في عامي 1996م و1997م على التوالي، بالإضافة إلى ذلك منحت الولايات المتحدة معاملة تفضيلية للصادرات الفلسطينية في عام 1996م.

### 3.2 الحجر ومصانع الحجر في فلسطين

حسب إحصائيات اتحاد صناعات الحجر والرخام (USM)، فإن هنالك 1,650 منشأة في هذا القطاع، وتشمل مصانع القص، والمحاجر، والكسارات، وورش التصنيع. ويوجد 658 من هذه المنشآت في الخليل وبيت لحم، حيث يعتبر قطاع الحجر والرخام أحد أكبر القطاعات

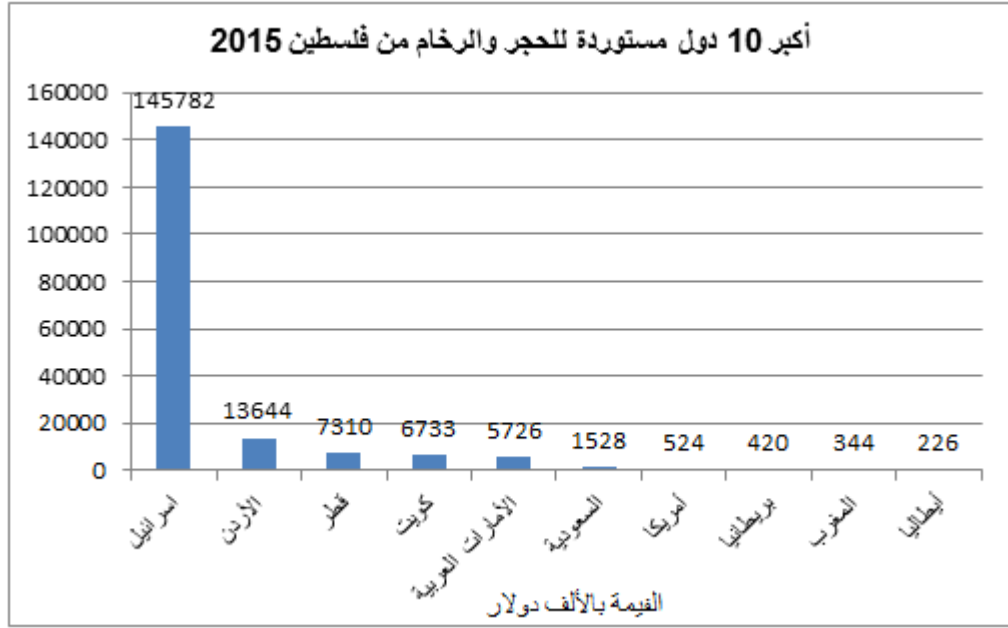


المُشغلة للأيدي العاملة الفلسطينية، فهي تُشغل قرابة 8500 عامل، وبمعدل مساهمة في حجم سوق العمل الفلسطيني يصل إلى 13.4%.



المصدر: مركز التجارة العالمي

كانت الصادرات الفلسطينية من الحجر والرخام في ازدياد متصاعد خلال السنوات 2011-2014، حيث ازدادت من 142 مليون دولار في عام 2011 إلى 195 مليون دولار في عام 2014. في المقابل تراجعت صادرات القطاع في العام المقبل لتصل إلى 183 مليون دولار في 2015 والتي تشير إلى انخفاض بنسبة 5.9%. يوضح الشكل أدناه أفضل 10 وجهات التصدير للحجر الفلسطيني والرخام في عام 2015:



وَتُعَدُّ صخور فلسطين في معظمها من الصخور الرسوبية التي تتكون بفعل عوامل التعرية والنقل والترسيب، وتعتمد جودة الصخور الرسوبية على نوعية المعادن المكونة لها، وعلى ظروف بيئة الترسيب، ونوع المادة اللاصقة بين الحبيبات، وتكثر الصخور الرسوبية الكلسية في المناطق الوسطى من فلسطين، بينما تنتشر الصخور الرسوبية الرملية على الساحل الفلسطيني، وتعدّ صناعة الحجر والرخام في فلسطين من أهم الصناعات منذ الثمانينيات من القرن الماضي وحتى الآن، كما تعدّ فلسطين من أوائل الدول في استخراج وتصنيع الحجر بكافة أنواعه وأشكاله، حيث تأتي في المرتبة الثانية عشرة عالمياً، ويوجد في فلسطين حوالي 400 محجر، وما يزيد عن 742 منشأة لقص الحجر، بالإضافة إلى عدد كبير من المخارط والورش الداعمة لصناعة الحجر والرخام (الجولاني، 2007).

يمتاز الحجر الفلسطيني بأنه من أجود أنواع الحجارة في العالم من حيث الخصائص، والألوان، ومطابفته لكافة المقاييس، والمواصفات العالمية، كما تعد هذه الصناعة من أهم الصناعات في فلسطين؛ لما لها من فوائد اقتصادية كبيرة، وخاصة مساهمتها في الدخل القومي،

وتوفيرها أكثر من 20000 فرصة عمل للفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة(حجوج وآخرون،2013).

يعدّ الحجر المادة المفضلة للمباني الدائمة، وهو في الحقيقة المادة السائدة حتى وصولنا للقرن العشرين، فبدأ يتطور بسبب الميزات المتأصلة فيه من جمال ودوام واقتصادية، فأصبح يستعمل للتغليف، ونرى الآن إقبال الناس على هذا النوع من التغليف، فانتشرت المكاتب المتخصصة لتصميم الواجهات، والتي تمزج بين الحجر، والسيراميك، والأصباغ، وغيرها، ويتم تثبيته بواسطة كلاليب معدنية، أو مشبك حديدي، ونرى انتشار هذا النوع من التغليف حاليًا بكثرة في فلسطين (ناصر، 2011).

ويعدّ الاستثمار في قطاع الحجر من النشاطات التي تحقق إيرادات على الصعيد الاقتصادي الفلسطيني، إلا أن هذه الصناعة تعاني من غياب وانعدام الرقابة والمتابعة من جهات الاختصاص، كما تعاني من ضعف في البنية التحتية المناسبة والسليمة والداعمة لهذه الصناعة، وما يترتب على ذلك من استنزاف للموارد الطبيعية بشكل عشوائي، وإلحاق أضرار صحية وبيئية كبيرة (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2013).

ورغم أهمية القطاع وحيويته للاقتصاد الوطني، إلا أن الصناعة الفلسطينية بشكل عام، وقطاع صناعة الحجر والرخام بشكل خاص يواجه مشاكل جمة ناتجة عن إجراءات سلطات الاحتلال الإسرائيلي من إغلاق وحصار وعدم السيطرة على المعابر، بالإضافة إلى مشاكل أخرى متعلقة بالتمويل، والتسويق، وعدم توفر المدن الصناعية، وارتفاع تكاليف الإنتاج، وكذلك غياب السياسات والتشريعات والقوانين الداعمة للصناعة، يضاف إلى ذلك غياب مفهوم السلامة والصحة المهنية (الأمن الصناعي) من منشآت صناعة الحجر، والرخام رغم المخاطر الكبيرة

والمتعددة المتواجدة في هذه المنشآت، ومن المشاكل الأخرى التي لا تقل أهمية تلك التي تتمثل في المخلفات السائلة (ربو المناشير)، حيث تعدّ هذه المادة من أهم وأخطر الملوثات التي تنتج عن عملية قص وتهذيب الحجارة، وتكون عادة مادة لزجة تحتوي على نسبة عالية من الحبيبات الثقيلة، أو المياه التي تستخدم في تبريد مناشير الحجر، وليس عجباً إذا علمنا أنه في اليوم الواحد ينتج ما لا يقل عن 450 متراً مكعباً من هذه المادة في محافظة الخليل وحدها، وهو ما يعادل 135,000 متر مكعب سنوياً. وغالباً ما كان يتم التخلص منها عن طريق إلقائها بمحاذاة الطرق، أو قنوات الصرف الصحي، أو الأراضي الزراعية الطينية، أو في الوديان (حجوج وآخرون، 2013).

يرى الباحث أنه رغم أهمية صناعة الحجر والرخام إلا أن معظم المشكلات ناجمة عن إجراءات سلطات الاحتلال الإسرائيلي من إغلاق وحصار وعدم السيطرة على المعابر، وبعدها الاستثمار في قطاع الحجر من النشاطات التي تحقق إيرادات على الصعيد الاقتصادي الفلسطيني، ولكنه يعاني من ضعف في البنية التحتية المناسبة والسليمة والداعمة لهذه الصناعة.

#### 4.2 الغرفة التجارية ودورها في المجتمع:

الغرفة التجارية إطار تنظيمي نقابي، ومؤسسة وطنية تمثل القطاع الخاص، ينضم لعضويتها كافة الموظفين في مجال الصناعة، والتجارة، والخدمات، والحرف، والمقاولات، سواء كانوا شركات أو أفراداً، ويمارسون أعمالهم في نطاق محافظة التي ينتمون إليها، وبعدها الانتساب لعضوية الغرفة التجارية ملزماً حسب قانون الانتساب للهيئات المحلية، وأعضاء الهيئة العامة لهم الحق في الانتخاب، والترشح لعضوية مجلس الإدارة وفقاً لأحكام الانتخابات العامة، وهم

يساهمون في رسم سياسة المؤسسة من خلال مشاركتهم في الفعاليات والأنشطة التي تنظمها الغرفة (غرفة صناعة وتجارة رام الله والبييرة، 2016).

ويكون للغرفة، أدوار مهمة ولمموسة في فض النزاع التجاري بين الأعضاء؛ واهتمامها بمنسوبيها، وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لتأدية أعمالهم، وتبصيرهم بالأسس الصحيحة لتعاملاتهم؛ وتقديم النصح لهم بشأن إيجاد نوع من التكامل فيما بينهم؛ بما يسهم في خفض كلفة الإنتاج، إلى جانب تبنيتها قضايا منسوبيها ذات العلاقة بممارسة أنشطتهم والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها، وإذا تمكنت من أداء هذا الدور، وحققت مصلحة منتسبيها في شتى أنشطتهم؛ فإنها بذلك تسهم في تنشيط الحركة الاقتصادية، وبالتالي في تحسين أداء الاقتصاد الوطني، وجودته؛ وتحقيق الأهداف المرجوة من إنشائها. وقد تطور مفهوم الغرف في عالم اليوم، وباتت تسهم في خدمة المجتمع، وتطوير نشاطاته الاقتصادية والمالية على وجه الخصوص (خليل ويوسف، 2010).

وجاء إنشاء الغرف في مختلف بلدان العالم؛ لتكون الإطار التنظيمي لقطاع الأعمال الذي يمثله، ويرعى مصالحه، ويدعمه ليسهم بفاعلية في تنفيذ برامج التنمية، وفي تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي، وتوفير احتياجات السكان من السلع والخدمات، وقد عرفت الغرف بمسميات مختلفة منذ زمن قديم يرجع إلى ما قبل الميلاد تماشياً مع نمو ممارسة المجتمعات للأنشطة الاقتصادية، وقد أشارت الدراسات التاريخية إلى أن منتجي السلع المختلفة من أهل الحضارات القديمة من سكان الصين، والرومان، وقدماء المصريين قد كونوا اتحادات وجمعيات لحماية مصالحهم، والدفاع عنهم، والتنسيق بينهم. وامتدت هذه الاتحادات والجمعيات عبر الأزمان التاريخية المختلفة حتى القرون الوسطى؛ لتكون أساساً لظهور الغرف بشكل منظم -

بمبادرات من أصحاب الأعمال - بداية من الدول الأوروبية ، حيث أُنشئت أول غرفة تجارية عام 1599م في مدينة مرسيليا التي كانت ومازالت من أهم موانئ فرنسا، ثم توالى إنشاء الغرف في معظم الدول الصناعية في أوروبا، وامتدت بعد ذلك إلى قارات العالم خاصة في الدول التي اتجهت إلى تنمية اقتصاداتها بخطوات سريعة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان وأستراليا (دليل الغرف التجارية الصناعية، 2009).

يرى الباحث أن هناك تطور مفهوم الغرف في عالم اليوم، وباتت تسهم في خدمة المجتمع، وتطوير نشاطاته الاقتصادية والمالية على وجه الخصوص.

#### 1.4.2 ماهية الغرف التجارية

ظهرت الغرف التجارية الصناعية في العالم كمؤسسات خدمية تهدف إلى نوع من التضامن التجاري بين رجال الأعمال؛ حيث يحرص ذوو العمل التجاري في المدن، والمقاطعات على إنشاء هذه المؤسسات؛ بغرض تنظيم قطاعات أعمالهم، والحفاظ على مصالحهم. وبصفة عامة، تحقيق الخدمات التالية طرح الخطط؛ والفرص التجارية، ليستفيد منها منسوبيها، والتواصل مع السلطات؛ لبحث مصالح العمل والتجارة، وإيجاد اقتصاد وطني ناهض، والمساهمة في تحقيق تنمية مستدامة لمجتمعها (الحميدان والسهلي، 2010).

وتعدّ الغرف التجارية الصناعية أحد المظاهر الحضارية التي حرصت على إرسائها الدول؛ لترسيخ التنظيم المؤسسي بها من ناحية لإيجاد جهة منظمة وموحدة لتمثيل منشآت القطاع الخاص، ولدعم توجهات هذه الدول نحو التنمية، والإسراع بخطاها من ناحية أخرى، وتؤدي الغرف التجارية الصناعية دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية، وقد تطور هذا الدور من

حيث الحجم والنوعية مع التطورات الاقتصادية التي حدثت في دول العالم، ونمو قطاعات الأعمال التي تمثلها هذه الغرف، وتزايد أهميتها في هيكل الاقتصادات الوطنية، ومن ثم جاء التوسع في دورها من مجرد الدفاع عن مصالح قطاعات الأعمال إلى الإسهام في دعمها، وتطويرها، ومعاونتها بسبل متعددة لتحقيق أهدافها، وتوسعة علاقاتها (العودة وأحمد، 2010)

والغرفة التجارية هي مؤسسة ذات نفع عام غايتها تنظيم المصالح التجارية، والصناعية، وتمثيلها والدفاع عنها، والعمل على ترقيتها، ويكون إنشاؤها بناء على طلب مجموعة من أرباب التجارة والصناعة ينتخبون فيما بينهم لجنة تحدد مركز الغرفة ودائرة اختصاصها، وعدد أعضاء مجلس إدارتها بما فيهم الرئيس المسؤول (غرفة تجارة وصناعة الكويت، 2010).

والغرفة التجارية هي مؤسسة رسمية ذات موارد خاصة تشرف على النشاط التجاري والاستثماري بدائرة محافظتها، وتقوم بأداء خدمات متعددة للتجار، كما تمثل همزة الوصل بين التجار والجهات المعنية بالنشاط التجاري والاقتصادي في سبيل حل مشاكل التجارة والتجار، كما تتابع أحوال السلع المعروضة بالأسواق، وتساهم في حل المشاكل التي تعوق توافر أية سلعة وغير ذلك (دليل الغرف التجارية الصناعية، 2009).

يرى الباحث أن الغرف التجارية الصناعية في العالم كمؤسسات خدمية تهدف إلى نوع من التضامن التجاري بين رجال الأعمال؛ وهي أحد المظاهر الحضارية التي حرصت على إرسائها الدول؛ لترسيخ التنظيم المؤسسي بها من ناحية لإيجاد جهة منظمة وموحدة لتمثيل منشآت القطاع الخاص، وغايتها تنظيم المصالح التجارية، والصناعية، وتمثيلها والدفاع عنها، والعمل على ترقيتها، وتقوم بأداء خدمات متعددة للتجار، كما تمثل همزة الوصل بين التجار والجهات المعنية بالنشاط التجاري والاقتصادي في سبيل حل مشاكل التجارة والتجار.

## 2.4.2 نشأة الغرف التجارية الفلسطينية

يرجع تاريخ تأسيس الغرف التجارية في فلسطين إلى العام 1936، حيث تم تأسيس أول غرفة تجارية، وهي غرفة تجارة وصناعة القدس، تلاها إنشاء معظم الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية خلال فترة الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين، باستثناء خمس غرف، حيث تم تأسيسها خلال فترة السبعينات والتسعينات وبداية القرن الواحد والعشرين (العودة وأحمد، 2010).

وتعود بدايات عمل غرفة تجارة وصناعة نابلس تاريخياً إلى عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي، على أيدي بعض التجار بجهود فردية في ذلك الحين، في محاولة منهم لخلق جسم يمثل قطاع المال والأعمال في المدينة، إلى أن ظهر أول عمل وجهه مؤسساتي تمثل بتأسيس أول غرفة تجارية وصناعية في مدينة نابلس عام 1943، وذلك لحماية حقوق التجار العرب في حصص الاستيراد، والتصدير إبان الحرب العالمية الثانية، إذ كانت تعمل بموجب قانون الجمعيات العثمانية، واستمرت هذه الغرفة لمدة عامين، وقامت الغرفة بدور أساسي ومهم في تلك الحقبة الهامة من تاريخ الشعب الفلسطيني بعد إعلان الوحدة بين الـضفتين، من خلال لعب دور رئيس في تثبيت حق المواطنة للسكان المقيمين والنازحين، من خلال إصدار شهادات توثق تواجدهم في تلك الفترة، إلى أن قامت غرفة تجارة وصناعة نابلس في أوائل الخمسينيات، وانتخب أول مجلس إدارة لها في 5/7/1953، حيث شاركت الغرفة في فترة الخمسينيات في اجتماعات ومؤتمرات خارجية عربية وإقليمية؛ لإثبات أهمية الحق الفلسطيني أمام الوفود المشاركة فيها. وتتضوي غرفة تجارة وصناعة نابلس تحت مظلة اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية الذي تأسس عام 1989 (غرفة تجارة وصناعة نابلس، 2018).



وبدأت مسيرة غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل سنة 1953م بإمكانات ذاتية متواضعة، واستمرت على هذا الحال طيلة العقود السابقة إلى أن نجحت ببناء غرفة تجارية صناعية هي النموذج بين الغرف التجارية والصناعية ليس في فلسطين فحسب، بل في الكثير من مدن العالم العربي، وقد تأسست أول غرفة تجارية صناعية في محافظة بيت لحم في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، حيث تم انتخاب أول مجلس إدارة بتاريخ 1952/4/16، وفي 1965/8/30 تم انتخاب مجلس إدارة جديد، وفي عام 1999م أصدر معالي وزير الاقتصاد الفلسطيني قراراً بتعيين مجلس إدارة جديد ضم نخبة من رجال الأعمال والاقتصاديين لإدارة شؤون الغرفة (غرفة تجارة وصناعة بيت لحم، 2018).

وتأسس اتحاد الغرف التجارية الفلسطينية في عام 1989 في مدينة القدس، بمبادرة من الغرف الفلسطينية الأعضاء، والموزعة جغرافياً على كافة محافظات الضفة الغربية، وقطاع غزة، ومدنها الرئيسية، ويشكل الاتحاد المظلة الرئيسة للغرف الفلسطينية، وعددها الحالي 14 غرفة (13 في الضفة الغربية، وغرفة غزة بفروعها الأربع) تضم في عضويتها أكثر من 60,000 منشأة مسجلة حتى نهاية عام 2016؛ في حين يشكل رؤساء مجالس الغرف مجلس إدارة الاتحاد، برئاسة رئيس غرفة القدس. ويتأسس اتحاد الغرف المجلس التنسيقي لمؤسسات القطاع الخاص (مركز المعلومات الفلسطيني، 2017).

منذ تسلم اتحاد الغرف التجارية أخذ على عاتقه خدمة أعضائه في شتى المجالات الصناعية والتجارية؛ للعمل على رفعة الاقتصاد الوطني، وتمميته قدر الإمكان من أجل الوصول بالاقتصاد الوطني الفلسطيني إلى الهدف المنشود. وحتى تستطيع الهيئة الإدارية تحقيق هذه الأهداف كان لا بد من رسم السياسات وصنع الإستراتيجيات للوصول إلى الهدف المنشود، ومن

هذه السياسات تم استحداث أقسام إدارية حديثة مختلفة، والتي من شأنها تسهيل خدمة التجار والصناعيين وتزويدهم بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة، وبناء كادر عمل قوي ومؤهل لتسهيل هذه المهام، ناهيك عن توفير اللبنة الأساسية والبنية التحتية المميزة بتوفير المبنى الجديد كصرح اقتصادي وطني لخدمة أبناء هذا الوطن (دليل الغرف التجارية الصناعية، 2009).

#### 3.4.2 دور الغرف التجارية:

##### 1.3.4.2 أدوار الغرف التجارية بشكل عام

ترجع أهمية دور الغرف التجارية في الاقتصاد الفلسطيني إلى عدة قضايا ونقاط جوهرية كما أشار إليها (العودة وأحمد، 2010):

##### أولاً: تعزيز مكانة القطاع الخاص:

لقد قامت الغرف، وما تزال بدور متمم في تنظيم فعاليات القطاع الخاص، وحققت الكثير من المنجزات في قيادة العمل المؤسسي لهذا القطاع، وتبني مبادراته، وتعزيز إسهاماته في تنفيذ برامج التنمية الشاملة حاضراً ومستقبلاً، وهو دور يحظى بكل التشجيع والدعم من قبل كافة المهتمين بهذا الجانب، كما ساهمت الغرف الفلسطينية بكل ما أتيح لها من إمكانيات وخبرات في تحقيق نقلة نوعية في خدماتها لقطاع الأعمال بما يلبي احتياجاته الآنية، ويستجيب لتطلعاته المستقبلية، وتتواصل جهودها لتطوير خدماتها، وارتداد آفاق جديدة في نوعية الأنشطة الموكلة إليها لخدمة منتسبيها، وما بلغته الغرف التجارية الصناعية في الوقت الحالي من انتشار جغرافي ونمو في إمكانياتها هو انعكاس صادق للمساندة التي تلاقىها من كافة الجهات المعنية؛

مما مكنها من التواجد المؤثر في ساحة العمل الداخلي، بالإضافة إلى حضورها الفاعل في المؤتمرات الإقليمية والدولية.

#### ثانياً: على صعيد الأنظمة الداخلية والسياسات وإجراءات العمل وبناء القدرات:

تقوم بتحديث الدوائر والأقسام الموجودة فيها لتناسب وطبيعة التطور العالمي في عمل الغرف التجارية، بحيث يكون هناك دوائر تستطيع ان تقدم خدماتها بامتياز من خلال تحديث السياسات العامة، والأنظمة الداخلية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات العمل داخل الغرف بما يتناسب والتطور الدولي، وطبيعة الخدمات التي تقوم بتقديمها.

#### ثالثاً: على صعيد القوانين والتشريعات المنظمة للحياة الاقتصادية:

وتلعب الغرف التجارية دوراً كبيراً في القوانين والتشريعات ذات الطابع الاقتصادي مثل (قانون التجارة، والشركات، والعمل، والوكالات التجارية، وضريبة الدخل... إلخ) بحيث يتم حث الجهات الرسمية على إقرار هذه القوانين وتطبيقها، وكذلك الإسراع في إقرار القوانين غير المقررة، ودراسة القوانين الحالية التي يتم إقرارها، إضافة إلى دورها في تفسير الأنظمة ذات العلاقة بأصحاب الأعمال، ولوائحها التنفيذية، وتقديم الرأي والمشورة القانونية في أي موضوعات ترتبط بها.

#### رابعاً: على صعيد العلاقة مع الجهات الرسمية والحكومية:

خلال تطوير أنشطة وخدمات الغرف التجارية تجاه أعضاء الهيئة العامة كالعلاقة مع وزارة الاقتصاد، ووزارة المالية، ووزارة العمل، وغيرها من مختلف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة، يتم تطوير القطاع الخاص، وتنمية الاقتصاد الوطني، وتطوير البنية

التحتية، كما تسهم الغرف التجارية في جهود التنمية الاقتصادية من خلال أنشطتها؛ بما يؤكد الدور الاقتصادي للقطاع الخاص، والذي تساهم في أدائه الغرف بالتعاون مع كافة الجهات المعنية.

#### خامساً: على صعيد العلاقة مع مؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني:

ساهمت الغرف في السنوات الاخيرة بشكل فاعل في تأسيس جسم يجمع كافة مؤسسات القطاع الخاص تحت اسم المجلس التنسيقي لمؤسسات القطاع الخاص، واستطاعت من خلاله توحيد كافة الجهود بهدف خدمة القطاع الخاص، وتطوير أعماله، وكذلك الدفاع عن مصالح أعضائه، كما كان للغرف دور في تعزيز مكانة القطاع الخاص من خلال تطوير علاقاتها مع كافة مؤسسات المجتمع المدني كالجامعات، والمعاهد، ومراكز الأبحاث، والدراسات، ومراكز التدريب، وغيرها من المؤسسات التي لها علاقة بالاقتصاد وما زالت تعمل في هذا المجال بهدف تعزيز دور القطاع الخاص الفلسطيني في تطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية لفلسطين، حيث تعمل الغرف وبشكل عام على دعم الاقتصاد الوطني من واقع مسؤوليتها الوطنية كجهاز اقتصادي مهم، ومن خلال الارتباط المباشر للقطاع الخاص الذي تمثله بالاقتصاد الوطني، أما في المستقبل فعلى الغرف الفلسطينية تحديد علاقتها مع هذه المؤسسات و كيفية التعامل معها وتنسيق الجهود، وتحديد الأدوار بينها وبين هذه المؤسسات بما يخدم قطاع أصحاب الأعمال والاقتصاد الوطني بشكل عام.

## سادساً: على صعيد العلاقة مع المؤسسات الشبيهة في الخارج:

طورت الغرف التجارية علاقاتها مع العديد من الغرف التجارية والصناعية في العديد من الدول العربية والاجنبية، وهذا له الأثر الواضح في تطوير خدماتها، وترويج المنتجات الفلسطينية، ودخولها لأسواق عالمية، ولكن بشكل جزئي، وبالتالي على الغرف أن تعزز دورها في تنشيط العلاقات الاقتصادية، وذلك من خلال مشاركتها في العديد من المعارض الدولية أو استقبالها للوفود التجارية الزائرة أو حتى تنظيمها لوفود تجارية وصناعية فلسطينية بهدف زيارة دول صديقة وعالمية للاستفادة من خبراتهم في مجال تطوير الأعمال. بالإضافة إلى عمل الدراسات عن الأسواق الخارجية بالتعاون مع السفارات الفلسطينية في الخارج بهدف تسويق المنتجات الفلسطينية.

### 2.3.4.2 دور الغرف التجارية من خلال الخدمات التي تقدمها

تقوم الغرف التجارية بتقديم خدمات متنوعة إلى التجار المنتسبين إليها، ويمكن تلخيصها

بما يلي:

### 1.2.3.4.2 دور الغرف التجارية في التسويق:

إن اهتمام الغرف التجارية بتطوير العلاقات التجارية يساعد إلى حد بعيد في ترويج التجارة الفلسطينية في الاسواق الخارجية والمحلية، فالاهتمام بإقامة المعارض المحلية، والمشاركة في المعارض العالمية سواء من حيث الزيارة أو المشاركة في العرض والتسويق يساعد أعضاء الهيئة العامة، وأصحاب المشاريع الإنتاجية على تسويق منتجاتهم، ودخولهم لأسواق جديدة، وفي هذا المجال لا بد ان يكون هناك مركزية في إدارة المعارض محلياً وخارجياً، بحيث يكون الأمر

مثلاً متعلقاً بوزارة الاقتصاد الوطني، وذلك بهدف تجنب الازدواجية في العمل، وعدم التخطيط السليم، وللخروج بمشاركة فاعلة، وناجحة للمنتجات الفلسطينية، إضافة إلى دورها التثقيفي لتشجيع الصناعة الوطنية على مستوى الفرد والمؤسسات، والمساعدة في التسويق الدولي من خلال إصدارها لنشرة شهرية خاصة تتحدث عن كيفية إقامة علاقات تجارية مع دول العالم الخارجي، بحيث تكون كل نشرة مختصة بإقامة علاقة مع دولة واحدة (العودة وأحمد، 2010).

تستطيع الغرف التجارية مساعدة أعضاء هيئتها العامة في زيادة قدرتهم التنافسية محلياً وخارجياً من خلال قيامها بإجراء الدراسات التشخيصية لمنشآت الأعمال؛ بهدف تحديد المشاكل، والتحديات التي تواجهها في تسويق منتجاتها، وقدرتها على منافسة الآخرين، إضافة إلى تقديمها لمجموعة من الاستشارات التخصصية من خلال مجموعة من المختصين في قضايا إنتاجية وإدارية وتسويقية ومالية، هذا إلى جانب الاستفادة من مجموع النشاطات السابقة التي تقدمها الغرف لأعضاء الهيئة العامة. وفي هذا المجال للغرف التجارية دور كبير في دعم المنتج المحلي من خلال تثقيف أرباب العمل للاعتناء بجودة المنتجات المحلية، والاعتناء بنوعيتها، حتى يكون هناك إمكانية لحماية المنتجات المحلية من المنتجات المستوردة ذات الجودة العالية، مما يشكل الداعم الأكبر للمستهدفين لشراء المنتج المحلي (عبد الباسط وعباس، 2011).

وقد قامت غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم بتأسيس مركز ترويج التجارة في شهر نيسان من عام 2004 كمركز غير ربحي، وذلك تحت إشراف الغرفة، وبالتعاون مع جهات مختلفة بهدف دعم الصناعات، والمنتجات المحلية كافة وتطويرها، وترويجها، وتسويقها. ومن أهدافه الأخرى، تنظيم المصالح التجارية والصناعية للقطاع الخاص وتطويرها. هذا، ويتميز المركز بوجود معرض دائم ذوي مواصفات عالمية بمساحة 450 م<sup>2</sup>، ويعد المعرض الأداة

الترويجية الأولى من نوعها في فلسطين، إذ يهدف إلى عرض جميع المنتجات التي تصنع في المحافظة وتعريفها للمجتمع المحلي والإقليمي والدولي (غرفة صناعة وتجارة بيت لحم، 2017).

#### 2.2.3.4.2 دور الغرف التجارية في عملية التدريب:

التدريب هو عملية إكساب الموظفين الحاليين أو الجدد المهارات الأساسية التي تلزمهم لأداء وظائفهم (Dessler, 2013). وتقوم دائرة التدريب في الغرفة التجارية بتقديم مجموعة من البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات القطاع الخاص الفلسطيني في مجالات متنوعة حسب أهداف التدريب، والفئات الموجهة إليهم، وتباين تخصصاتهم الوظيفية، ومستوياتهم الإدارية. حيث تستقبل المقترحات التدريبية لأعضاء هيئتها العامة من التجار والصناع، وتعمل على تنفيذها، كما تعمل على تنفيذ برامج تدريبية خاصة للشركات حسب حاجاتهم ورغباتهم، وتسعى الدائرة من خلال خدمات التدريب التي تقدمها إلى تنمية وتطوير كفاءة أصحاب منشآت القطاع الخاص الفلسطيني، والموظفين لديهم، ورفع القطاع الخاص بالكفاءات التي تلبي احتياجاته، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التفصيلية التالية (غرفة صناعة وتجارة رام الله والبييرة، 2016):

- ◆ تنمية القوى البشرية لتتلاءم مع التغيرات الطارئة على احتياجات السوق المحلي في المجالات المختلفة، بما يعود بشكل إيجابي على الإنتاجية، وبالتالي على الاقتصاد الوطني.
- ◆ إعادة تأهيل الموظفين في القطاع المهني، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لمواكبة المستجدات والتطورات.

◆ نشر الوعي العام في مجال التدريب المهني.

◆ تطوير وتنمية المشروعات الصغيرة، والتشجيع على إنشائها.

◆ المساهمة في تحقيق الشراكة، وتوفير المناخ الملائم بين مراكز التدريب المهني والقطاع الخاص.

◆ المساهمة في تنمية وتطوير أفراد المجتمع المحلي، ورفع سوق العمل بالقوى العاملة الفنية المدربة.

◆ بناء قاعدة واسعة من المؤمنين بدور وأهمية التدريب في تطوير منشآت الأعمال والتواصل معهم.

انطلاقاً من إيمان غرفة تجارة و صناعة محافظة بيت لحم بتقديم خدمات نوعية لأعضاء الهيئة العامة من القطاعات المختلفة: التجارية والصناعية والخدماتية، ودورهم في دعم وتطوير الاقتصاد الفلسطيني، ونظراً لتزايد الطلب من هذه القطاعات لأيدي عاملة مدربة على أهم المهارات في أداء الأعمال، ولرفع كفاءة الموظفين، تم استحداث وحدة التدريب المهني والتقني في غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم في شهر نيسان من العام الحالي 2016 بالتعاون من غرفة كولون الألمانية. بحيث تهدف وحدة التدريب المهني والتقني إلى تعزيز دور التدريب المهني في المحافظة، إضافة إلى تطوير مهارات الموظفين في المنشآت المختلفة في محافظة بيت لحم، وتغطية الاحتياجات التدريبية المتزايدة في سوق العمل، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التفصيلية التالية (غرفة صناعة وتجارة بيت لحم، 2017):

◆ تعزيز دور التدريب المهني في المحافظة، والترويج له.

◆ تنظيم دورات تدريبية، وورشات عمل، بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية لأعضاء

الهيئة العامة.

◆ توطيد العلاقة مع مؤسسات التدريب المهني في المحافظة.



- ◆ مواكبة التغييرات في سوق العمل، وذلك من خلال برامج تدريبية.
- ◆ عمل دراسات لاحتياج أعضاء الهيئة العامة.
- ◆ دراسة جودة مهارات خريجي مراكز التدريب.
- ◆ عمل الدراسات - خاصة فيما يتعلق باحتياج السوق.
- ◆ تعزيز الاتصال والتواصل مع القطاع الخاص.

#### 3.2.3.4.2 دور الغرف التجارية في التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي كأحد أنواع التخطيط يستند إلى فهم واقعي وعميق؛ لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، مع محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية، والتعرف على الفرص والمخاطر التي تعصف بالمنظمة، والإعداد لها بصياغة مجموعة من البدائل لتحقيق أهدافها، والتي من شأنها التأثير في البيئة باتجاه خلق وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تحقيق تلك الأهداف (وادي والأشقر، 2009).

ويهتم التخطيط بوضع الرسالة، وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد فجوة الإستراتيجية، ووضع أهداف طويلة الأمد، واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية، وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والإستراتيجيات الوظيفية، ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في الوقت نفسه، فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التقييم يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة، وتتطلب عملية التخطيط تجميع معلومات، وتحليلها، واتخاذ القرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة، حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة، وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق

التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى، والموارد التي سوف تستخدم (أبو حليلة، 2013).

وضمن الفعاليات التي تقدمها الغرف التجارية في دعم الخطط الإستراتيجية جاءت فكرة تأسيس مركز تطوير الأعمال، وهذا المركز ضمن نطاق الغرف التجارية في عام 2008 لتوسيع الخدمات التي تقدمها الغرفة التجارية والصناعية للأعضاء، وليكون بمثابة الذراع التقني للغرفة في متابعة أصحاب المنشآت الاقتصادية، ومساعدتهم على التكيف مع تحديات العمل في المنطقة، وذلك من خلال تقديم خدمات جديدة ومتميزة وبعيدة عن نطاق الخدمات الروتينية، ويوفر المركز طاقم من ذوي الخبرات المتخصصة لتقديم الاستشارات، والنصائح لأصحاب المنشآت التجارية والصناعية، وتميزت غرفة صناعة وتجارة بيت لحم من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية تمثل في (غرفة صناعة وتجارة بيت لحم، 2017):

1. تعزيز النشاط الاقتصادي لمجتمع الأعمال في المحافظة.

2. تحسين تقديم الخدمات، وتعزيز التواصل مع الأعضاء.

3. زيادة فاعلية وكفاءة أداء الغرفة التجارية.

4. تحسين الموارد المالية للغرفة.

## 5.2 التنافسية:

### 1.5.2 التنافس:

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة، وأهم هذه التحديات شدة المنافسة، وجودة المنتجات، حيث إن هناك الكثير من المنتجات والخدمات في السوق؛ لذا تعمل الشركات في بيئة معقدة تتميز بالمنافسة الشديدة، والتطورات المتسارعة في ظل تطور التكنولوجيا، كما أن تنوع الأعمال، وسرعة تقديم الخدمات، وسرعة التغيير الذي يغزو المجتمع يحتم على المنظمات الاستفادة من رأس المال الفكري من خلال استثمار الطاقات البشرية العاملة فيها، وذلك بسبب التغييرات التي تحصل في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أصبح اليوم من أهم ما تملك المنظمة، حيث يعدّ من أهم موارد البنية التحتية، كما أن التغيير سريع، ولا يمكن للحاق به إلا من خلال الابتكار والإبداع المتمثل في المعرفة، والعقول البشرية المفكرة التي لها الدور الفعال في اكتساب الميزة التنافسية، ونتيجة لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في رأس المال الفكري، وعلاقته بالميزة التنافسية (طالب والبناء، 2012).

وشغل مفهوم التنافس مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية، واقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، حيث قدم Porter مفهوم الإستراتيجيات التنافسية، وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها"، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة (لويزة، 2015).

تتعلق المنافسة بتزاح الشركات العاملة في سوق من الأسواق لتلبية نفس حاجات المستهلكين. وفي سبيل المحافظة على حصة الشركة في السوق وزيادتها، لا بد للشركة من فهم

آلية عمل المنافسة. ويبحث العديد من الاختصاصات كالاقتصاد والاقتصاد الصناعي في العوامل التي تؤثر في المنافسة. فالإقتصاد اهتم بتحليل الأوضاع التنافسية انطلاقاً من عدد المنافسين أو المشتريين، ومن الفروق بين المنتجات للتعرف على مختلف أشكال المنافسة، و إذا كان هناك مورد واحد في السوق، فإنه يكون في موقف الاحتكار، وكذلك الأمر إذا كان هناك مشتر واحد، فإنه يكون أيضاً في موقف احتكار الشراء، وبالنسبة للاقتصاد الصناعي من جانب آخر، فقد اهتم بالدور الكبير للبيئة في كثافة المنافسة (قنديل، 2008).

ويرى الباحث أن التنافس يعبر عن اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

## 2.5.2 مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات، والموارد الفنية، والمالية، والمادية، والتنظيمية، والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين: هما القيمة المدركة لدى العميل، و قدرة المنظمة على تحقيق التميز (عوالي، 2010)، ويعرف السنوسي (2016) الميزة التنافسية بأنها توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

وعرفها (Willie, 2010) بأنها تحقيق التقدم عن المنافسين الآخرين، وتوسيع هذه الفجوة عنهم، من خلال الفرق بين القيمة المتحققة التي يحصل عليها الزبون، والقيمة المالية التي يدفعها لقاء

حصوله على ذلك المنتج، وعرفها طالب والبنا (2012) بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة، وتعد منهجاً علمياً لإستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستهلكين، وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل منافسين، وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية.

وقد أشار العميان (2013) إلى الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، وتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات، والموارد الفنية والمادية، والمالية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات، والكفاءات، والمعرفة، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين: هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

يرى الباحث أن الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق المؤسسة ويتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتفاس للحصول على أكبر حصة سوقية.

### 3.5.2 أهداف الميزة التنافسية

تسعى كل منظمة من منظمات الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية بين المنظمات المنافسة، وقد حدد عياشة (2011) أهداف الميزة التنافسية بما يأتي:

❖ تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها، وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

❖ التطور والتحسين المستمر لأداء :من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

❖ الحصول على نمط مفيد للأرباح؛ إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

❖ يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تخص الفرص المستقبلية .

❖ الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف والتباين بين الشركة ومنافسيها، و ليس على التشابه.

يرى الباحث ان أهم أهداف الميزة التنافسية هو صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط من خلال قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعلمون في نفس النشاط.

## 4.5.2 أهمية الميزة التنافسية:

امتلاك الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً للمنظمات، ومن الصعب تحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي، وتحقق الميزة التنافسية القيمة المضافة للمنظمة، وتضمن لها البقاء والاستمرارية، كما تظهر أهمية الميزة التنافسية كما أوردها (علي، 2013) فيما يلي:

- ❖ تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- ❖ هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية؛ لأنها تفشل بدون هذه الميزة.
- ❖ إنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين؛ مما يمكنها من الاستجابة السريعة.
- ❖ تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها؛ مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.
- ❖ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة، وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.
- ❖ تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- ❖ تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظراً لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.

❖ هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها، وقدرتها، وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

يرى الباحث أن أهمية الميزة التنافسية تظهر من خلال قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع لتطوير المنتج، من خلال أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة تزيد من الحصة السوقية للمؤسسة.

### 5.5.2 عوامل الميزة التنافسية:

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية (علي، 2013).

إن الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة، من مال، وموارد بشرية، والتكنولوجيا تسمح بالنهاية من إنتاج منتج أو منفعة، تلقى قبولا من طرف الزبائن (العتوم، 2009).

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على التكلفة، والعمل على تخفيضها بالشكل الذي يجعل الزبائن يميلون للمنتج الأقل سعراً. وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة استعمل مواردها استعمالاً عقلانياً يضمن تحسن الإنتاجية، وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، بما يضمن تسويق عدد أكبر من الوحدات، وتحقيق ربح من ذلك (عياشة، 2011).



تتمثل أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم. وتحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية. و تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وكذا ربحية عالية للبقاء، والاستثمار في السوق. كما تتمثل في تكوين رؤيا مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها(ترغيني، 2014).

لاحظ بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة عوامل خارجية تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، والعوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين (عياشة، 2011).

يرى الباحث أن استخدام التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق تؤثر على الميزة التنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. وظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات، أما الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

## 6.5.2 أبعاد الميزة التنافسية:

وتعدّ الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (عبود، 2011).

ويرى بورتر أن هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للميزة التنافسية تناولها عياشة (2011) بالتفصيل مع استراتيجيات فرعية أخرى:

**استراتيجية الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

**استراتيجية الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

**استراتيجية التركيز:** تركز المؤسسة شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.

**استراتيجية المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

**استراتيجية التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

**استراتيجية الإبداع:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، وهي العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.

**ميزة اختصار الوقت:** هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون.

يرى الباحث أن امتلاك الشركة لمزايا تنافسية يسمح لها بخلق قيمة أعلى من منافسيها، عن طريق وضع الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي في الشركة بالتركيز على الكفاءة عبر تخفيض تكلفة المنتج، أو برفع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات بالاستجابة السريعة لحاجاتهم، أو باستغلال تأثير من عنصرى الجودة والتحديث على التكلفة وقيمة المنتجات.

## 7.5.2 نظرية بورتر التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر

بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف (خليل، 2009):

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

## 8.5.2 دور الميزة التنافسية في الشركات:

وتتصدر الميزة التنافسية في قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل موازنة بمنافسيها الذين يعملون في النشاط نفسه.

من خلال ما تقدمه حاجات ورغبات الزبائن، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات (علي، 2013).

ويرى السنوسي (2016) بأن الميزة التنافسية عملٌ مهمٌ وجوهريٌّ لعمل الشركات على اختلاف أنواعها وإنتاجها؛ لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية الشاملة للشركة، وتساهم في تحقيق الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات.

وتعد الميزة التنافسية خاصية تمايز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة؛ بما يمنحها قوة داخلية حركية، تؤسس لها موقفاً قويا تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين، يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين (المعلا والتوفيق، 2010).

يرى الباحث أن الميزة التنافسية تمثلت في قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية الشاملة للشركة، يتجلى ذلك بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين.

### 9.5.2 محددات الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية للمنظمة تتحدد من خلال متغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين، والصمود أمامهم (بلوناس والمجد، 2010):

1. حجم الميزة التنافسية: كلما كانت الميزة التنافسية للمنظمة جلية وواضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهود معتبرة، وصرف أموال باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق

2. نطاق التنافس: هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكن أن تؤثر في الميزة التنافسية

- ◆ نطاق القطاع السوقي: وهو يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم.
- ◆ النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء الشركة أنشطتها الداخلية والخارجية، ومدى التكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- ◆ النطاق الجغرافي: يعكس المناطق الجغرافية التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة
- ◆ نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات، أو التكنولوجيا، أو الأفراد، أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

يرى الباحث أن هناك مجموعة من المحددات للميزة التنافسية تمثلت في حجم الميزة التنافسية، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهود معتبرة، كما ان هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس تمثلت في نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، والنطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة؛ فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

## 10.5.2 الميزة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي:

يعدّ التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل؛ لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى (بدر، 2009).

وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات تستطيع أن تتجح في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة، أو بإستراتيجيات بديهية، لكن الواقع العملي أظهر أن الإستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنظمة، أو تغيرت البيئة المحيطة جوهرياً، والأخطاء الإستراتيجية التي ترتكبها المنظمات تعد خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين إلى أخذ الإدارة الإستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنظماتهم في بيئة سريعة التغيير، والمساعدة في خلق مستقبل أفضل (يحياوي، 2007)، وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهداف رئيسية لأيّة منظمة، فإن وجود إدارة تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي، وتمارسه على الواقع تستطيع أن تتأقلم مع التغيرات البيئية، وتحقيق أهداف هذه المنظمات في مجالات البقاء والنمو (بدر، 2009).

لقد مارست المنظمات عملية التخطيط بأشكال مختلفة عبر سنوات طويلة لتصل إلى درجة عالية من المركز التنافسي؛ لأن التخطيط الإستراتيجي يستطيع أن يحقق للمنظمات جانبيين مهمين هما تشخيص مشكلات المنظمة، وتوفير نقطة تركيز واتجاه للمنظمة لتحقيق أعلى درجة من التنافس (لويضة، 2015).

ويعدّ التخطيط الإستراتيجي أحد الوظائف الإدارية الذي ارتبط بها مستقبل منظمات الأعمال، حيث ظهر هذا المفهوم نتيجة لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، وخصوصاً بعد الانفتاح العالمي، وثورة المعلومات، وبروز العولمة، والتطور، والتقدم التكنولوجي الذي أدى إلى أن يصبح العالم كقرية صغيرة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة إستراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة، بحيث يكون هناك توافق بين موارد المنظمة و إستراتيجياته، فقد عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية تطوير رسالة المنظمة، وأهدافها، وخططها، وسياساتها للمرحلة القادمة(قشقش، 2014).

وعرف أيضاً على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله"تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد" ، إنه يعدّ عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة. ويعدّ التخطيط الإستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط، حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية، وليس العكس؛ أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية(مسودة، 2011).

كما يعرف بأنه عملية إقرار أهداف المنظمة والتغيرات في هذه الأهداف، والموارد المستعملة، والسياسات التي ستحدد كيفية التحصيل والاستعمال، والتصرف بهذه الموارد. أما على المستوى الدولي فيعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف الطويلة الأجل، وكذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية (عابدين، 2015).



ويرى عبيد (2012) أن التخطيط الإستراتيجي: هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة، ووحدة الأعمال، والوظائف.

إن الوقوف على مصادر الميزة التنافسية، وتشخيص نقاط القوة التي تؤثر إلى احتمالية تحقيق الميزة التنافسية يستلزم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة، إلى جانب الوقوف على نقاط الضعف التي تهدد أركان تلك الميزة، وتكتمل الصورة التحليلية بالوقوف عند الفرص البيئة المتاحة التي قد تمثل إحداها فرصة المنظمة، تستغل نقاط قوتها نحو بناء ميزة تنافسية؛ لأن التحليل الإستراتيجي يمثل مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميز التنافسية، أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، حيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي (تركي، 2010).

يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل؛ ولكن الواقع العملي أظهر أن الإستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنظمة، أو تغيرت البيئة المحيطة جوهرياً، والأخطاء الإستراتيجية التي ترتكبها المنظمات تعد خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين إلى أخذ الإدارة الإستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي؛ لأن التخطيط الإستراتيجي يستطيع أن يحقق للمنظمات جانبين مهمين هما تشخيص مشكلات المنظمة، وتوفير نقطة تركيز واتجاه للمنظمة لتحقيق أعلى درجة من التنافس، ويعد التخطيط الإستراتيجي من مصادر الميزة التنافسية من

خلال تشخيص نقاط القوة التي تؤشر إلى احتمالية تحقيق الميزة التنافسية وتحديد نقاط الضعف التي تهدد أركان تلك الميزة.

## 10.5.2 عناصر الميزة التنافسية:

### أولاً: الجودة

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المنظمات، فالاستجابة السليمة و السريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية (ترغيني، 2014).

فقد عرفت المنظمة الدولية الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جمل الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً، وتؤكد على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية أشباعها (الغزاوي، 2005).

### ثانياً: الكفاءة

يعرف يحيياوي (2013) الكفاءة أنها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها، وللمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين، وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال، والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين، وما

المنظمة إلاّ نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تكلفة الهيكل الإنتاجي للمنظمة (الشعبان، 2011).

### ثالثاً: الإبداع

هو عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذوي قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار، والمشكلات، والمناهج (القيوتي، 2012).

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو الآتي (شعبان، 2011):

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة؛ مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد .
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات، والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة .
4. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

5. حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

#### رابعاً: الاستجابة

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون (شعبان، 2011).

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبائن تتطلب حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة معينة يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات والخدمات التي تتكيف واحتياجات الزبائن، والسرعة في تصميم المنتجات، أو الخدمات التي تلبي تطور احتياجات وأذواق الزبائن المتغيرة، وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المؤسسة راکداً وغير مطلوب من العملاء (اللامي، 2008).

يعد الوقت من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل (علي، 2013).

يرى الباحث أن أبعاد الميزة التنافسية تمثلت في جودة المنتجات التي تسمح بتحقيق رضا الزبائن واكتساب حصص سوقية أكثر، وكذلك القدرة على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين، وتسبب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال، والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين، وحسن استغلال الموارد البشرية لتحقيق أعلى درجة من الإبداع والتميز، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، وتحقيق الاستجابة المتفوقة للزبائن بهدف تحقيق مستوى جودة معينة يصعب تحقيقه من قبل المنافسين.

## 11.5.2 العناصر الأساسية لدعم القدرة والميزة التنافسية

قد تخلق الميزة التنافسية ومن الصعب الحفاظ عليها، والشركات تتبع التقليد، إن القدرات والموارد التي بنيت عليها الميزة التنافسية تحدد استمرارها، وحدد خليل (2009) العناصر الأساسية لدعم القدرة التنافسية بما يأتي:

1. أن تكون مقتناة سابقا.
2. أن يكون لها قوة نسبية للتنافس.
3. أن تكون قدرات مبدعة.
4. صعوبة تقليدها.
5. قوة استمراريتها لأطول وقت ممكن.
6. التوزيع والتخصيص الملائم لكل أصحاب المصالح.
7. صعوبة الإحلال والاستعاضة باتجاه توليد الأرباح (فوق المتوسط أو فوق العادية) وتحقيق وإدامة القدرة .

## 13.5.2 العلاقة بين الخدمات التي تقدمها الغرف التجارية والميزة التنافسية:

للغرف التجارية دور بارز في التعريف بالصناعة الوطنية من خلال إقامة المعارض الصناعية المحلية للمنتجات الوطنية، حيث تم إقامة ثلاثة معارض متتالية خلال السنوات الثلاث الماضية: أولها كان في مدينة رام الله خلال العام 2007، والثاني في مدينة نابلس عام 2008، والثالث تم إقامته في مدينة الخليل خلال العام 2009 من خلال تعاون وتظافر جهود جميع الغرف، واتحاد الغرف الفلسطينية لتنظيم معرض الصناعات الوطنية السنوي في فلسطين، إضافة إلى ذلك تقوم الغرف الفلسطينية بالتعريف وترويج المنتجات الوطنية في الأسواق الخارجية من خلال مشاركة المنتجات الفلسطينية في المعارض الدولية (العودة وأحمد، 2010).

وينبثق دور الغرف التجارية في خدمة رجال الأعمال، والمستثمرين، ومتخذي القرار، وذلك من خلال تقديم المعلومات الاقتصادية والتجارية الدقيقة، وتتلخص تلك المعلومات فيما يأتي: تطوير وتنمية قطاع الأعمال، وزيادة فعالية العلاقات التجارية في القطاع الخاص عن طريق توفير معلومات اقتصادية ذات كفاءة لرجال الأعمال، ومتخذي القرار، والباحثين محلياً ودولياً، وكذلك دعم تطوير مقتنيات الغرفة وزيادة التعاون مع مراكز المعلومات الحديثة في الداخل والخارج، وتقديم المعلومات لكافة فئات المستفيدين، وتوفير التجهيزات بأفضل وأيسر الطرق. والمساهمة في نشر المعلومات بكافة الوسائل، وذلك لإرشاد وتبصير رجال الأعمال والمستثمرين بفرض مشاريع الاستثمار في المجالات الاقتصادية المختلفة، وتوجيههم إلى قنوات الاتصال في مجال الاستيراد والتصدير في مختلف بلدان العالم. وكذلك التطوير المستمر للوسائل والأدوات لضمان دقة المعلومات المنتقاة والمقدمة (غرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة، 2017).

وتقدم الغرف التجارية مجموعة من الخدمات من خلالها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية، وأهم هذه الخدمات تمثلت في ترويج المنتجات المحلية من خلال عرضها في المعرض الدائم، حيث يزور المعرض وفود محلية ووفود أجنبية، وإصدار بطاقات تعريف للمشاركين في المعرض من غير المنتسبين للغرفة لتسهيل ترويج منتجاتهم في الخارج، وكذلك إصدار نشرات، وكتيبات، وكتالوجات متخصصة للتعريف بالصناعة المحلية، وتنظيم دورات تدريبية متخصصة تعنى بزيادة الوعي لدى الأعضاء في مواضيع اقتصادية مختلفة، وكذلك ورشات عمل متخصصة لتحسين العمل الإداري داخل الشركات والمنشآت المحلية، وكذلك تنظيم وإدارة ورعاية المعارض، والبعثات التجارية والتعاقدات التجارية للمساهمة في فتح أسواق تجارية، وتشجيع التبادلات التجارية، وإقامة مهرجانات ترويجية متخصصة، ومعارض محلية للتجار المحليين من أجل إنعاش التسويق الداخلي للمنتجات، وتدريب خريجي الجامعات الجدد بهدف تعزيز مهاراتهم العملية، وإكسابهم خبرة تساعدهم في إيجاد فرص عمل، وأخيراً تشجيع وتسهيل الاستثمار المحلي والدولي (غرفة صناعة وتجارة بيت لحم، 2017).

وعلى ضوء ما ورد أعلاه، يرى الباحث إن الخدمات المقدمة من الغرف التجارية تشكل بنية أساسية في تعزيز الصمود، والتطوير الاقتصاد الفلسطيني التي قد تؤثر على البيئة التنافسية، ودراسة واقع الخدمات، وآثارها على تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لقطاع الحجر.

كما أن هناك ضرورة ملحة لفحص العلاقة بين ما تقدمه الغرف التجارية من الخدمات الحالية، وبين تنمية الاقتصاد الوطني، وتعزيز الصناعات المحلية، ومنها صناعة الحجر من خلال التأثير المتوقع على الميزة التنافسية، وتشكل صناعة الحجر في فلسطين جانباً مهماً في

المنتج الوطني الفلسطيني، وتزداد حدة التسويق في انفتاح الاقتصاد الوطني، وخروج هذا المنتج إلى الأسواق العالمية.

والمتوقع من خلال الخدمات التي تقدمها الغرفة التجارية أن تحقق مصانع الحجر درجة عالية من التنافس من خلال تدريب الموظفين على أفضل الخدمات التي يمكن أن يتم تقديمها للزبائن، وكذلك تطوير جودة صناعة الحجر، فالغرفة التجارية تضع مواصفات الجودة، وتعمل على تزويد مصانع الحجر بهذه المواصفات من أجل الالتزام بها، والحصول على درجة عالية من الجودة من أجل تنمية الاقتصاد الفلسطيني، وتسويق منتجات الحجر عالمياً، وكذلك تدريب الموظفين في مصانع الحجر على بناء الخطط الإستراتيجية التي من خلالها يتم تطوير صناعة الحجر، وتوفير ميزة تنافسية لمنتج الحجر على مستوى عالمي، وتسهيل عملية الاتصال، والتواصل مع المعارض العالمية لعرض المنتج بكفاءة عالية.



## 6.2 الدراسات السابقة

### 1.6.2 الدراسات باللغة العربية

دراسة ديرية (2016) بعنوان: دور استخدام نظم المعلومات على أداء منشآت الحجر والرخام في فلسطين

تهدف الدراسة إلى تحديد دور استخدام نظم المعلومات متمثلة في (احتياجات وإمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية) على أداء منشآت الحجر والرخام في فلسطين متمثلة في (الأداء الإداري، والأداء الوظيفي، والأداء المالي، والأداء التسويقي)، وطبقت الدراسة على الموظفين في منشآت الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة للمتغير المستقل أداء المنشآت (الأداء الإداري، والأداء الوظيفي، والأداء المالي، والأداء التسويقي) والمتغير التابع وهو استخدام نظم المعلومات (احتياجات وإمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية)، ويتبين من خلال النتائج أن منشآت الحجر والرخام في فلسطين يتواجد لديها شبكات اتصال داخلية، وخارجية، وخدمة الإنترنت، كذلك فإن هذه المنشآت مزودة بإجراءات وبرامج متطورة تتناسب مع طبيعة عملها، إلا أن ذلك لم يحسن من الضعف في ربط عمل المنشأة في التعامل مع العملاء بهذه البرمجيات المتطورة، وتبين أن هناك دوراً ملحوظاً بشدة لاستخدام نظم المعلومات على أداء منشآت الحجر والرخام في فلسطين يتمثل في مساعدة الإدارة على استغلال موارد المنشأة على أفضل وجه، وبالطريقة المثلى.

## دراسة كحيل (2016) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، من خلال استقصاء آراء الموظفين في كافة المستويات الإدارية فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بواقع (144) من الموظفين في الجامعة، وقد تم استخراج النتائج عن طريق استخدام مجموعة من الاختبارات تمثلت في الاختبارات التالية: (اختبار ت، واختبار التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة (75%)، وهناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدة، وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة. وهناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.

## دراسة السنوسي (2016) بعنوان: أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من (7) مستشفيات خاصة من أصل (40) مستشفى، حيث بلغ عدد موظفي عينة الدراسة (125) موظفاً، واستخدم الباحث اختبار ايتا واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي لتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة لتطبيق الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في

المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة للخصائص الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

### دراسة حلايقة (2015) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

هدفت الدراسة على تحليل المناخ التنظيمي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، من خلال تأثير أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومدى مشاركة الموظفين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، ونظام الأيزو) ومدة تأثيرها في التخطيط الإستراتيجي للمجموعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، واعتمدت الدراسة على استبانيتين: الأولى للمناخ التنظيمي، والثانية للتخطيط الإستراتيجي، وتم توزيعهما وتحليلهما بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (125) فرداً، وتم إجراء (10) مقابلات مع مدراء شركات الحجر والرخام، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم مصانع الحجر والرخام تقوم على مبدأ المصلحة العائلية؛ لذا ظهرت سلبيات كثيرة أهمها التقرد في اتخاذ القرار، وإعطاء الشواغر الإدارية للأبناء، بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم، ويفتقد المدراء إلى الإلمام بالمعرفة بعلم الإدارة الحديث، حيث لم يتمكن الكثير منهم تحديد نمط القيادة المتبع أو الإستراتيجية، ولا يظهر الهيكل التنظيمي واضحاً إلا في (3)

شركات من الشركات المبحوثة، ولا تعطي الشركات للتخطيط الإستراتيجي قيمة فعلية، ولا يتم تطبيقه والعمل به.

دراسة لويزة (2015) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، ورأس المال الهيكلية) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة) في شركة الإسمنت عين التوتة في مدينة باتنة في الجزائر، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل، ومنها (رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، ورأس المال الهيكلية) وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية ومنها (الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة) وقد تم اختبار 80 من الموظفين في شركة الإسمنت، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في (الأسلوب الوصفي اختبار ت، واختبار معامل الالتواء، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ) وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة، وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، وأضحت الدراسة توفر أبعاد كل من رأس المال البشري، والهيكلية بدرجة كبيرة، وتوفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

دراسة عابدين (2015) بعنوان مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع

### الباطون الجاهز بقطاع غزة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة، والمعوقات التي تحول دون تطبيقه، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة بعدد (34) مبحوثاً، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: (التوزيعات التكرارية) والنسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والتباين للانحدار، وتحليل الانحدار البسيط، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن مصانع الباطون الجاهز في قطاع غزة تطبق مدخل التكلفة المستهدفة، كما تستخدم أساليب حديثة لتخفيض التكلفة بما لا يؤثر على الجودة، ويؤدي ذلك إلى تطوير المنتجات، ودعم القدرة التنافسية، لكن توجد معوقات تحد من التطبيق منها: الظروف السياسية والاقتصادية السائدة، وقلة المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة، وقد أوصت الدراسة بالعمل على إزالة المعوقات التي تحد من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في مصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة سواء الداخلية منها أو الخارجية.

دراسة حسن (2014) بعنوان: دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية

### لآراء عينة من المديرين شركة كورك للاتصالات في محافظة أربيل

تؤدي المنظمات الريادية دوراً بارزاً ومهماً في الحياة الاقتصادية في العالم على وجه العموم، وفي إقليم كردستان على وجه الخصوص، وما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات متعددة أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال، وكيفية الاستفادة من التفكير الريادي من أجل كسب

رضا الزبائن، وزيادة الربحية والحصة السوقية. لذا جاءت هذه الدراسة لتطوير التفكير الريادي، والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في إقليم كردستان، وللتأكد من الملخص، فقد تم وضع نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمتغير المستقل المتمثل بالتفكير الريادي، والمكون من (المخاطرة، والمبادأة، والابداع، والتفرد) أما بالنسبة للمتغير التابع فقد تمثل بالميزة التنافسية، والذي يتكون من (الكلفة، والجودة، والمرونة). وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال التطبيق على شركة كورك للاتصالات في أربيل باستخدام الاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من (60) من مديري الشركة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف)، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS)، وأظهرت نتائج البحث اهتمام شركة كورك للاتصالات بالتفكير الريادي، والذي بدوره يحقق الميزة التنافسية. كما خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر التفكير الريادي (المخاطرة، والمبادأة، والابداع، والتفرد) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة كورك للاتصالات. وتوجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في التفكير الريادي، وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات. ويوصي الباحث أن تبادر شركات الاتصالات إلى الاستفادة من تطبيق النموذج المقترح؛ لما له من فائدة في تحسين الأعمال لديها.

دراسة قشقىش (2014) بعنوان: إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية (الجودة، والمرونة، والإبداع) بين الجامعات الفلسطينية، وإن كان هناك اختلاف بين الجامعات نفسها في كيفية إدارة رأس المال الفكري الذي تمتلكه. وشملت عينة البحث على الهيئة الإدارية العليا في الجامعات، وبلغ عددهم الإجمالي ( 365 ) موظفاً في منصب إداري من أصل ( 1514 ) موظفاً في الجامعات المستهدفة ككل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ولفحص المتغيرات تم استخدام النسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعياري، ومعامل الاختلاف، وقد أظهر البحث عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري، وتحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج البحث أن الإجراءات الإدارية رأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري الأخرى في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات، وأن هناك علاقة لمكان العمل، والمسمى الوظيفي على الإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية، مع عدم وجود فروق لكل من (الجنس - والعمر - والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ) في الإجراءات الإدارية التي تعزز الميزة التنافسية.

دراسة الجميلي (2014) بعنوان: أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في

المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية غير الحكومية، والتعرف على كيفية قيام هذه المصارف بالإعداد

للبرامج التدريبية بعد إجراء الاختبارات الضرورية عليها لعينة الدراسة المأخوذة من المصارف العراقية غير الحكومية في العراق كمجتمع الدراسة، واختيار (12) مصرفاً كعينة للدراسة، والمكون من أعضاء مجلس إدارة تلك المصارف الذين لهم الدور الفاعل في إعداد البرامج التدريبية والبالغ عددهم (144) مديراً، واستخدم الباحث اختبار ايتا، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي لتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية والميزة التنافسية، وحقق مصرف الائتمان العراقي أعلى النتائج من بين عينة المصارف بين المتخبرين العملية التدريبية والميزة التنافسية.

**دراسة عساف (2014) بعنوان: إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي**

تهدف الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المتغيرات (المؤهل العملي - والجنس - وسنوات الخدمة)، ومن ثم وضع إستراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الموارد وقدرات المؤسسة، والجودة والابتكار والتميز، والتعليم المنظمي والتحسين المستمر، والتكيف واستدامة الإبداع) وذلك على عينة مكونة من (154) من الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. وقد تم الاعتماد على النسب المئوية والأوساط الحسابية وتحليل التباين للانحدار، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار T ، وقد توصلت الدراسة



إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كانت (72.47%)، وكذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من 10، في الدرجة الكلية للاستبانة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة، بينما لا توجد فروق في المجال الثالث (التعليم المنظمي والتحسين المستمر).

#### دراسة الطروة (2012) بعنوان: دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعة في

#### الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائه

هدفت الدراسة إلى معرفة دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، والتسويقي، والتدريبي، ودوره في حل المشاكل) في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، والزبائن، والعمليات الداخلية، والنمو التعليمي) من وجهة نظر أعضائه في الضفة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء اتحاد الحجر والرخام والبالغ عددهم (197) عضواً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي، وقد توصل الباحث إلى أن درجة تقييم الأعضاء لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التمثيلي كانت مرتفعة، بينما الدور التسويقي كان متوسطاً، وكذلك الدور التدريبي، ودوره

في حل المشاكل، كما أظهرت النتائج أن مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث البعد المالي، وتحقيق بعد الزبائن، والعمليات الداخلية، والنمو التعليم كان متوسطاً، وكذلك أكدت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، والتسويقي، والتدريبي، ودوره في حل المشاكل) وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث (البعد المالي، والزبائن، والعمليات الداخلية، والنمو التعليم)

### دراسة التلبناني (2012) بعنوان: واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وتم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وقسمت إلى المجالات التالية (الإبداع والتمايز، والتكلفة)، وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي. وتم استخدام أسلوب الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة وقوتها بين العوامل المؤثرة على الميزة التنافسي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة، وتحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي (رسالة، وأهداف رئيسة، وخطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية

المتمثلة في (التمايز، والإبداع، والتكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة. توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات على مستوى المدراء في شركات توزيع الأدوية وعلى مستوى الموردين.

## دراسة الوادي والزعبي (2011) بعنوان: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى حث الجامعات دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً، ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة، والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة. وتحددت مشكلة الدراسة حول أن هناك قصوراً واضحاً في العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية ، وجاءت أهمية الدراسة من زيادة حدة المنافسة بين الجامعات، وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات، وبأقل الأسعار لكي تستطيع الجامعات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي، وتطبيق الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها لطلابها. على متغيرات ونموذج البحث، تم بناء استبانة محكمة وزعت على عينة البحث وعددها ( 120 ) فرداً كما تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للدراسة، وقد تم استخدام الاختبارات التالية: بيرسون، وكروناخ ألفا، واختبار ت، واختبار العينات المستقلة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها: على الجامعات عينة الدراسة، استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة. والتأكيد على مشاركة كافة الموظفين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة، والتطبيق الميداني لأفكارهم وآراءهم العلمية والعملية المبدعة، والتأكيد على

التحسين، والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة، وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة.

### **دراسة الحجرف (2011) بعنوان: أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية**

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وبذلك فقد بلغ حجم العينة (197) موظفاً من موظفي ثلاثة مصارف تجارية كويتية ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانتيين الأولى: بعنوان إستراتيجية المنظمة، والثانية: بعنوان القدرة التنافسية، استخدمت (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) للإجابة على أسئلة الدراسة، بينما أجري اختبار "ت" للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي لفحص فرضيات الدراسة . وأشارت أبرز النتائج إلى الآتي: إن أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً، حيث أظهرت النتائج مستوى عالياً لأثر إستراتيجية النمو، إضافة إلى أثر إستراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وأشارت النتائج أيضاً إلى مستوى متوسط لأثر إستراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

### **دراسة الكركي (2010) بعنوان: جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارة والزبائن**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارة والزبائن ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع

البنوك العاملة في مدن (الخليل ، وبيت لحم ، ورام الله)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من 674 فرداً، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وفقاً للإطار النظري، وقد جرى التحقق من صدقها خلال لجنة من المحكمين المختصين، وقد تم استخدام النسب المئوية، المتوسط الحسابي، ومعامل ارتباط سبيرمان، واختبار شيفه المتعدد لفحص فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجات تقدير أفراد العينة من الإداريين كانت عالية حول أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الموظفين نحو جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى بعد التجسيد، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الزبائن تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمستوى التعليمي، ومستوى الدخل، ونوع البنك).

#### 2.4.2 الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة (Zhang,2014) بعنوان:

#### **How does direct foreign investment affect industrial competitiveness?**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق التنافسية الصناعية، وتحسين مؤشراتها في الصين من خلال التركيز على 21 قطاعاً من الصناعات التحويلية في 31 منطقة مختلفة من الصين خلال الفترة (2005-2010)، وقد تم جمع البيانات بواسطة مؤشرات النمو الاقتصادي بالاعتماد على مؤشر (IC)، حيث توصلت الدراسة إلى أن للاستثمار الأجنبي المباشر أثراً إيجابية كبيرة على الأداء الصناعي في الصين، تبدو

واضحة أكثر في تصنيع التكنولوجيا المنخفضة موازنة مع الصناعات المتوسطة والتكنولوجيا الفائقة، بالإضافة إلى أن دور الاستثمار الأجنبي المباشر يزداد مع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر خلال الفترة المدروسة، والتغيرات في الاستثمار الأجنبي المباشر تؤثر في الأداء الصناعي ومؤشراته إيجاباً وسلباً.

دراسة (Zain, Kassim,2012) بعنوان:

### **The Influence of Internal Environment and Continuous Improvements on Firms Competitiveness and Performance**

تبحث هذه الدراسة في البيئة التنظيمية الداخلية و تطبيقات التحسين المستمر في القدرة التنافسية للشركات في بيئة البلدان النامية. وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة تم توزيعها على 500 شركة قطرية بواسطة الإنترنت، وتم الاعتماد على الجداول والأعمدة البيانية، والتوزيع التكراري للإجابات، والنسب المئوية، والوسيط، واختبار مربع كاي، وأشارت النتائج إلى أن العوامل المناخية الإبداعية كان لها بعض التأثير الإيجابي على الشركات المنافسة، وأن التحسينات المستمرة التي تنفذها الشركات لها تأثير إيجابي كبير على القدرة التنافسية للمنشآت، وتساهم بشكل واضح في تحسين مؤشراتها وتعزيزها. والتي بدورها أيضا تؤثر إيجاباً بشكل كبير على مستوى الأداء في هذه الشركات.

دراسة (Agha, 2012) بعنوان:

### **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**

هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين الجدارات الجوهرية، والميزة التنافسية، والأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (77) مديراً يعملون في مصانع الدهانات في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال مقياس للميزة التنافسية، ومقياس للأداء التنظيمي، وتم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط، والمتعدد، والمنتج في اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية قوية للجدارات الجوهرية على تحقيق الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي، وأن الميزة التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي لهذه المصانع، وفيما يتعلق بأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة فقد تبين أن المرونة كمتغير من متغيرات الميزة التنافسية يؤثر بشكل عال على الأداء التنظيمي، يتبعها في درجة التأثير بعد الاستجابة كمتغير من أبعاد الميزة التنافسية.

دراسة (Şener,2011) بعنوان:

### **Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance**

تبين من خلال هذه الدراسة أن الدول التي تملك العلم، والتكنولوجيا، والابتكار لديها القدرة على التنافسية المستدامة، والنمو على المدى الطويل، وتستطيع من خلال ذلك بناء استراتيجيات جيدة من أجل زيادة تنافسياتها العالمية. لهذا السبب، ينبغي للبلدان أن تصمم الإستراتيجيات والسياسات الاقتصادية للعلوم التكنولوجية الموجهة من أجل تحقيق التنافسية العالمية المستدامة والنمو على المدى الطويل، واستخدمت الدراسة البيانات التي جمعت من

خلال استقصاء بالبريد وتحليلات للوثائق من 122 شركة مدرجة في البورصة. وتم الاعتماد في فحص الفرضيات على تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، واختبار T ، واختبار معامل الالتواء، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث تبين من الدراسة أن التقدم في مؤشرات العلوم والتكنولوجيا والابتكار من خلال تحليل المنتدى الاقتصادي العالمي هي المحرك الرئيس للقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي والتنمية للدول، وبالتالي يمكن للبلدان توجيه التنافسية العالمية، والنمو الاقتصادي، والتنمية على المدى الطويل، من خلال تطبيق سياسات اقتصادية مناسبة تحفيزية على التطورات في مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار.

دراسة (Sabadie and Johansen.2010) بعنوان:

### **How Do National Economic Competitiveness Indices View Human Capital**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة القدرة التنافسية الاقتصادية، والسياسات الاقتصادية الوطنية والإقليمية والعالمية لمختلف الدول، ولا سيما النامية منها. وإلى كيفية تحديد القدرة التنافسية الوطنية وقياسها، بالاعتماد على المنتدى الاقتصادي العالمي، والمعهد الدولي للتنمية الإدارية، مع التركيز بشكل خاص على المؤشرات التي تعتمد على التعليم، والتدريب، ومقارنتها بين مختلف الدول المتقدمة، والنامية، وتوضيح أهميتها في زيادة القدرة التنافسية وتحسينها، وتم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج في اختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أنه من خلال الاعتماد على رأس المال البشري يمكن للبلدان أن تحسن من ترتيبها التنافسي على المستوى العالمي من خلال التركيز على جهود الإصلاح في رفع جودة التعليم، وعلى توسيع فرص الحصول على التعليم والتدريب، بالإضافة إلى أن هذا الأمر يختلف ما بين الدول النامية والمتقدمة، وأنها غير متساوية بين هذه الدول. وأن البلدان النامية التي تمر بمرحلة



انتقالية ستستفيد أكثر نسبيًا من تحسين نظم التعليم والتدريب في زيادة قدرتها التنافسية، وذلك مقارنة مع الدول المتقدمة.

## 5.2 التعليق على الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول الميزة التنافسية، إن تناولت مجموعة من الدراسات الميزة التنافسية، والجودة مثل دراسة كحيل (2016)، ودراسة الوادي والزعبي (2011) التي بحثت في العلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة الجودة، ودراسة السنوسي (2016) التي بحثت بالحوكمة، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، بينما دراسة لويزة (2015) ودراسة فشقش (2014) تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة الغضين (2014) التي تناولت دور العملاء في خلق الميزة التنافسية، ودراسة الجميلي (2014) التي بحثت في أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة عساف (2014) التي تناولت دور الإبداع في الميزة التنافسية، ودراسة التلباني (2012) التي ربطت التخطيط الإستراتيجي بالميزة التنافسية، أما دراسة الكركي (2010) فقد ربطت جودة الخدمة بالميزة التنافسية، ودراسة (Zhang, 2014) التي تناولت أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في تحقيق التنافسية، ودراسة (Agha, 2012) التي تناولت الأداء والميزة التنافسية.

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت مصانع الحجر والرخام في فلسطين، وفي منطقة الخليل وبيت لحم بالتحديد مثل دراسة ديرية (2016) التي تناولت دور استخدام نظم المعلومات على أداء منشآت الحجر والرخام، ودراسة حلايقة (2015) التي تناولت أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام، ودراسة الطروة (2012) التي تناولت دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعة في الضفة الغربية.

## 6.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. تميزت هذه الدراسة من خلال المؤسسات التي تناولتها وهي الغرف التجارية والخدمات التي تقدمها لدعم مصانع الحجر من تدريب وتنمية الاقتصاد الفلسطيني، والتسويق، وبناء الخطط الاستراتيجية.
2. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنه تم تطبيق هذه الدراسة على مصانع الحجر، حيث يعدّ من أهم المنتجات فلسطينية، وربط ذلك بأبعاد الميزة التنافسية وهي الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة.
3. ربطت هذه الدراسة الخدمات التي تقدمها الغرف التجارية بالميزة التنافسية، حيث تعدّ الميزة التنافسية أحد العناصر ذات الأهمية الكبرى في مجال الاقتصاد والأعمال.
4. تميزت هذه الدراسة من خلال الأبعاد التي تناولتها لتحقيق الميزة التنافسية وهي (الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة) بينما هناك دراسات تناولت أبعاد أخرى مثل تخفيض التكلفة، وامتلاك الموارد البشرية المؤهلة، ووفرة الموارد المالية، والحد من التهديدات للبيئة الداخلية والخارجية كما ذكر عبود (2011).

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لقياس دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني لملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة وبيئتها.

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مصانع الحجر في محافظة بيت لحم والبالغ عددهم (190) مصنعاً مسجلاً في مركز الحجر، حيث بلغ عدد الموظفين في هذه المصانع 540 فرداً، حسب إحصائية الغرفة التجارية في محافظة بيت لحم.

#### 3.3 عينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عند مستوى الثقة 5% ، ونسبة خطأ 5%، حيث تم أخذ عينة قصدية من الموظفين في مصانع الحجر وذلك لتوقع الباحث قدرتها على التعامل

مع أداة الدراسة، حيث بلغ (225) موظفاً وزعت على عينة مقدارها (75) مصنعاً بواقع 3 استبيانات موزعة على هذه المصانع، وتم استرداد (204) استبيانات صالحة للتحليل ما نسبته (90.66%) من عدد الموظفين في المصانع.

### 4.3 خصائص العينة الديمغرافية

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	40	19.6
	دبلوم	64	31.4
	بكالوريوس	82	40.2
	ماجستير	15	7.3
	دكتوراه	3	1.5
المسمى الوظيفي	موظف	85	41.7
	صاحب المنشأة	64	31.4
	مدير المشاة	29	14.2
	صاحب ومدير المشاة	11	5.4
	شريك مستثمر	15	7.3
	أقل من 5 سنوات	61	29.9
الخبرة العملية	من 5-10 سنوات	85	41.7
	11-15 سنة	23	11.3
	16-20 سنة	13	6.3
	أكثر من 20 سنة	22	10.8
	أقل من 5 عاملين	8	3.9
عدد الموظفين في المصنع	من 5-10 عاملين	52	25.5
	11-15 عاملاً	62	30.4
	16-20 عاملاً	43	21.1
	أكثر من 20 عاملاً	39	19.1

يوضح الجدول رقم (1.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية، وعدد الموظفين في المصنع، حيث جاءت كما يأتي:

#### 1.4.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (19.6%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي توجيهي فأقل بينما (31.4%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم، و(40.2%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(7.3%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، و(1.5%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

#### 2.4.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (41.7%) من أفراد العينة موظفون و(31.4%) من أفراد العينة هم أصحاب المنشأة، و(14.2%) هم مدراء للمنشأة، و(5.4%) هم أصحاب ومدراء للمنشأة، و(7.3%) من أفراد العينة شريك مستثمر.

#### 3.4.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة العملية:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (29.9%) تقل سنوات الخبرة لديهم عن (5) سنوات، و(41.7%) تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (5-10) سنوات، و(11.3%) تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (11-15) سنة، و(6.3%) تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (16-20) سنة، و(10.8%) تزيد سنوات الخبرة لديهم عن (20) سنة.

#### 4.4.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الموظفين في المصنع:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (3.9%) من أفراد العينة يقل أعداد الموظفين عن (5) عاملين، و(25.5%) ممن يتراوح أعداد الموظفين بين (5-10) عمّال،

و(30.4%) ممن يتراوح عدد الموظفين لديهم بين (11-15) عاملاً، و(21.1%) ممن يتراوح عدد الموظفين لديهم بين (16-20) عاملاً، و(19.1%) ممن يزيد عدد الموظفين لديهم عن (20) عاملاً.

### 5.3 أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة لقياس دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذي العلاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة، فقد اشتملت الاستبانة على (60) فقرة، مقسمة على محورين: المحور الأول تكون من البيانات الأولية، والمحور الثاني تكون من ثمانية محاور وهي (التدريب، وتنمية الاقتصاد الوطني، والتسويق، وبناء الخطط الاستراتيجية) وهذه المحاور تناولت الخدمات الأساسية للغرف التجارية، و(الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة) هذه المحاور تناولت تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني كما في الملحق رقم (1).

### 6.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من حملة الدكتوراه في الجامعات الفلسطينية المهتمين في مواضيع الدراسة، كما في الملحق رقم (2)، وقد تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار في إعداد الاستبانة بنسختها النهائية.

كما قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب الاتساق الداخلي ل فقرات الاستبانة مناسبة لقياس ما صممت لقياسه، ومن جهة أخرى تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب

مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة باستخدام التحليل العاملي والجدول رقم (2.3)

يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط.

جدول رقم(2.3): مصفوفة معاملات الارتباط الكلي

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب	0.838	0.00
تنمية الاقتصاد الوطني	0.856	0.00
التسويق	0.909	0.00
بناء الخطط الإستراتيجية	0.894	0.00
الجودة	0.827	0.00
الكفاءة	0.886	0.00
الإبداع	0.598	0.00
الاستجابة	0.486	0.00

جدول رقم(3.3: أ): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	المحور الأول: التدريب	0.838	0.00
Q1	يتوفر وحدة خاصة في الغرف التجارية تهتم بالتدريب بجميع أنواعه	0.537	0.00
Q2	توفر الغرف التجارية مدربين ذوو كفاءة في مجال التدريب	0.644	0.00
Q3	تساهم الغرف التجارية بحل مشكلات الموظفين في مصانع الحجر	0.675	0.00
Q4	يساهم التدريب الذي تقوم به الغرف التجارية في رفع قدرات الموظفين في مصانع الحجر	0.655	0.00
Q5	تساهم الغرف التجارية في تدريب الموظفين على رفع كفاءة المنتج من خلال عقد دورات تدريبية حول جودة المنتج	0.659	0.00
Q6	يساهم التدريب الذي تقوم به الغرف التجارية على التواصل مع الشركات في أنحاء العالم	0.606	0.00

جدول رقم(3.3: ب): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية

0.00	0.625	تطرح الغرف التجارية موضوعات ذات علاقة بواقع العمل في مصانع الحجر	Q7
0.00	0.493	يساهم التدريب في رفع كفاءة الموظفين في مصانع الحجر في أساليب التسويق	Q8
<b>0.00</b>	<b>0.856</b>	<b>المحور الثاني: تنمية الاقتصاد الوطني</b>	
0.00	0.723	توفر الغرف التجارية مختصين ليقدموا الاستشارات من أجل تنمية وتطوير منتج الحجر	Q9
0.00	0.643	تسهل الغرف التجارية عملية التسويق لمنتجات الحجر داخل فلسطين	Q10
0.00	0.617	تعقد الغرف التجارية ندوات تساهم في الاتصال مع الدول في العالم	Q11
0.00	0.409	تساهم الغرف التجارية في توفير المناخ الملائم لتصدير الحجر لأنحاء العالم	Q12
0.00	0.719	تساهم الغرف التجارية لمصانع الحجر في بناء الشراكة مع الشركات العالمية في مصانع المختصة في الحجر	Q13
0.00	0.708	تساهم الغرف التجارية على تعزيز جودة منتج الحجر كمنتج وطني	Q14
0.00	0.639	تساهم الغرف التجارية في دورها على تعزيز العلاقات بين أصحاب مصانع الحجر والشركات المماثلة في العالم الخارجي.	Q15
0.00	0.735	تساهم الغرف التجارية في تنظيم زيارات ميدانية مع الشركات الخارجية المختصة بالحجر	Q16
<b>0.00</b>	<b>0.909</b>	<b>المحور الثالث: التسويق</b>	
0.00	0.693	تنظم الغرف التجارية معارض في الوطن للمساهمة في ترويج منتجات الحجر	Q17
0.00	0.620	تساهم الغرف التجارية في التحاق مصانع الحجر بالمعارض المحلية	Q18
0.00	0.622	تساهم الغرف التجارية في إيجاد معرض دائم على مدار السنة لجميع أنواع الحجر	Q19
0.00	0.724	تعمل الغرف التجارية على توزيع نشرات تعريفية بمنتج الحجر	Q20
0.00	0.710	تترود الغرف التجارية مصانع الحجر بالتغيرات التي تحدث في السوق المحلية	Q21
0.00	0.773	تساهم الغرف التجارية في تزويد مصانع الحجر بطرق التسويق اللازمة	Q22
0.00	0.689	تساهم الغرف التجارية في تزويد مصانع الحجر بطرق التسويق المناسبة	Q23
0.00	0.753	تساهم الغرف التجارية في إيجاد موقع إلكتروني لتسويق منتجات الحجر	Q24
<b>0.00</b>	<b>0.894</b>	<b>المحور الرابع: بناء الخطط الاستراتيجية</b>	
0.00	0.618	تساهم الغرف التجارية في عمل دراسات تشخيصية من شأنها بناء الخطط الإستراتيجية لمصانع الحجر	Q25



جدول رقم(3.3: ج): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية

0.00	0.681	تساهم الغرف التجارية في إيجاد مجموعة من المختصين في الغرف التجارية للمساعدة في بناء الخطط الإستراتيجية	Q26
0.00	0.505	تساهم الغرف التجارية في تطوير كفاءة أصحاب المحاجر لبناء الخطط الإستراتيجية	Q27
0.00	0.674	تساهم الغرف التجارية في بناء الخطط لمصانع الحجر التي يتم استحداثها	Q28
0.00	0.705	تساعد الغرف التجارية مصانع الحجر على تحليل البيئة الداخلية لبناء الخطط الإستراتيجية	Q29
0.00	0.747	تساعد الغرف التجارية مصانع الحجر على تحليل البيئة الخارجية لبناء الخطط الإستراتيجية	Q30
0.00	0.729	تساهم الغرف التجارية في التعرف على الفرص التي تعصف بمصانع الحجر	Q31
0.00	0.708	تساهم الغرف التجارية في التعرف على المخاطر التي تعصف بمصانع الحجر	Q32
<b>0.00</b>	<b>0.827</b>	<b>المحور الخامس: الجودة</b>	
0.00	0.601	تساهم الغرف التجارية في وضع مقاييس لجودة منتج الحجر	Q33
0.00	0.675	تساهم الغرف التجارية في الترويج لمنتج الحجر للزبائن بجودة عالية	Q34
0.00	0.777	تساهم الغرف التجارية بتقييم الخدمات من أجل تحسين جودة منتج الحجر	Q35
0.00	0.681	تساهم الغرف التجارية في مساعدة مصانع الحجر من أجل التغلب على المشكلات التي تطرأ على جودة الحجر	Q36
0.00	0.637	يتبنى أصحاب مصانع الحجر خطة استراتيجية لتحقيق الجودة في مصانعهم	Q37
0.00	0.396	يحرص أصحاب مصانع الحجر على تدريب الموظفين من أجل تحسين أدائهم	Q38
<b>0.00</b>	<b>0.886</b>	<b>المحور السادس: الكفاءة</b>	
0.00	0.679	يتضمن نطاق الرقابة في الغرف التجارية فحص كفاءة منتج الحجر	Q39
0.00	0.669	يتضمن نطاق الرقابة في الغرف التجارية تقييم كفاءة منتج الحجر	Q40
0.00	0.587	تساهم الغرف التجارية في توجه الموظفين في مصانع الحجر للاستخدام الأمثل للموارد.	Q41
0.00	0.769	تساهم الغرف التجارية في تقديم الخدمات في الوقت المحدد لمصانع الحجر	Q42
0.00	0.423	الموظفين في مصانع الحجر ذوو مهارات وكفاءات عالية في تصنيع الحجر	Q43
0.00	0.535	يمتلك الموظفون القدرة على إقناع الزبون في الخدمات المقدمة	Q44

جدول رقم(3.3: د): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية

0.00	0.598	المحور السابع: الابداع	
0.00	0.437	تتبنى مصانع الحجر إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية	Q45
0.00	0.405	تعمل مصانع الحجر على نقل المعلومات وتجسيدها بخدمات متطورة تحاكي توقعات الزبائن	Q46
0.00	0.410	تنتهج مصانع الحجر سياسة التجديد في منتجاتها	Q47
0.00	0.382	تتبع مصانع الحجر أساليب عمل حديثة كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية	Q48
0.00	0.484	الموظفين في مصانع الحجر لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانة مصانع الحجر في السوق	Q49
0.00	0.465	يتم ابتكار وسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات	Q50
0.00	0.453	تساهم جودة الخدمات المقدمة من قبل مصانع الحجر على مواجهة التهديدات التنافسية	Q51
0.00	0.358	يتوفر لدى الموظفين في مصانع الحجر القدرة على استخدام أساليب جديدة في حل المشكلات	Q52
0.00	0.486	المحور الثامن: الاستجابة	
0.00	0.460	يعطي موظفو مصانع الحجر اهتماماً فردياً بالزبائن	Q53
0.00	0.394	يتعامل موظفو مصانع الحجر مع مشكلات الزبائن بعناية فائقة	Q54
0.00	0.386	يتميز موظفو مصانع الحجر بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معهم	Q55
0.00	0.312	يمتلك موظفو مصانع الحجر المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الزبائن	Q56
0.00	0.144	تولي مصانع الحجر اهتماماً بآراء الزبائن حول تقديم الخدمات	Q57
0.00	0.109	يتم إجراء تحسينات على منتجات الحجر حسب طلب الزبائن	Q58
0.00	0.438	يتوفر كادر مؤهل لتقديم المعلومات حول مصانع الحجر للزبائن	Q59
0.00	0.233	يتم تقديم المنتج للزبائن في الوقت المحدد دون تأخير	Q60

يلاحظ من الجدول(3.3: أ، ب، ج، د) أن جميع مستويات الدلالة تنخفض قيمتها عن مستوى (0.05)، مما يدل على أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لها دالة إحصائية، الأمر الذي يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة بفقراتها المكونة لها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها بدرجة كبيرة .

### 7.3 ثبات الأداة

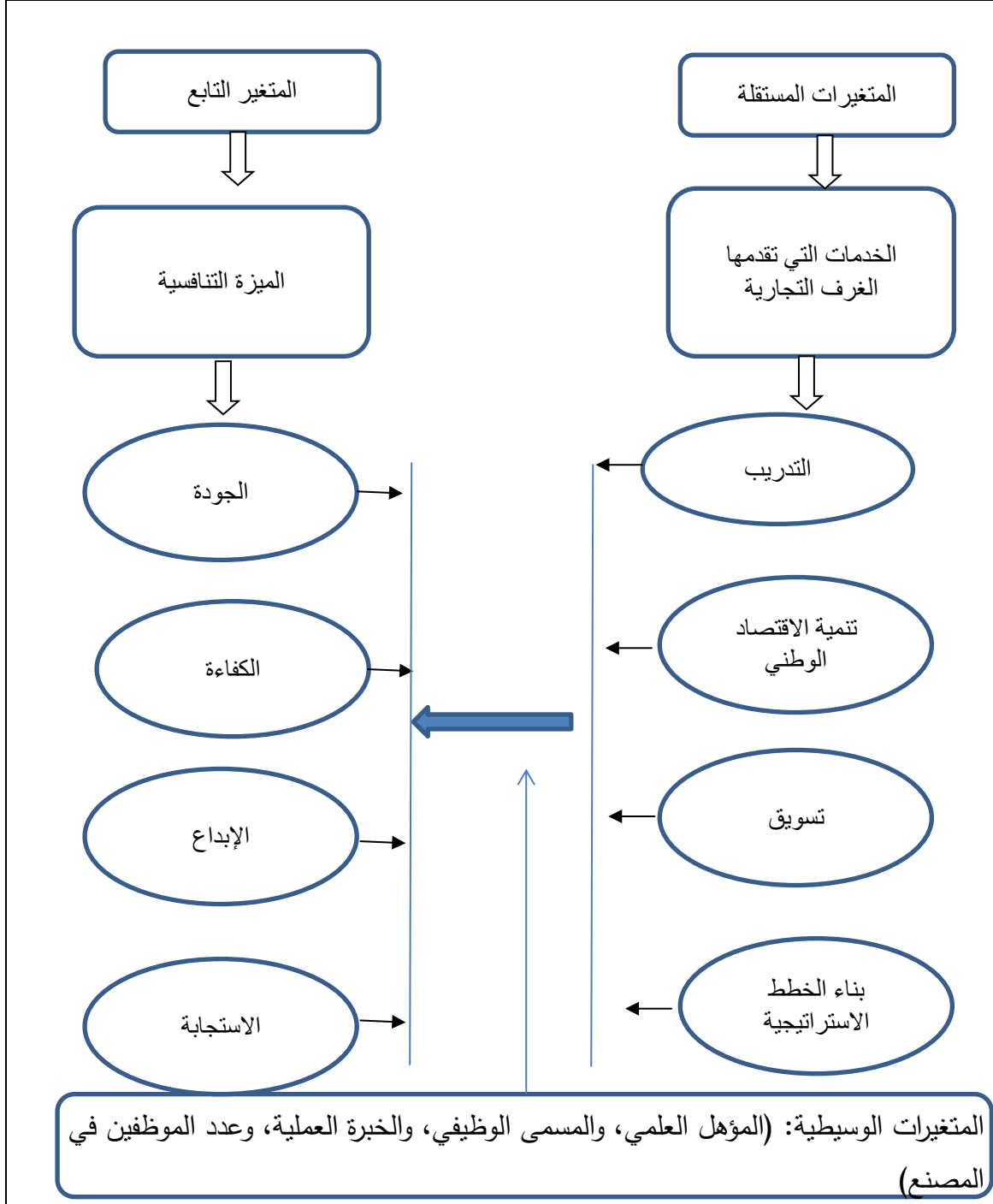
للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل محور من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (4.3):

جدول رقم (4.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
التدريب	8	0.874
تنمية الاقتصاد الوطني	8	0.803
التسويق	8	0.910
بناء الخطط الإستراتيجية	8	0.884
الجودة	6	0.853
الكفاءة	6	0.746
الإبداع	8	0.856
الاستجابة	8	0.785
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	60	0.964

يلاحظ من الجدول (4.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلية مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.96 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 96% من البيانات، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي بأغراض الدراسة، تم فحص التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة وتبين أن جميع أفراد العينة ضمن التوزيع الطبيعي كما هو في الرسم البياني الآتي:

### 8.3 نموذج الدراسة:



إعداد الباحث

### 9.3 متغيرات الدراسة

#### المتغير المستقل:

الخدمات التي تقدمها الغرف التجارية: وهي مجموعة من النشاطات التي تقوم بها الغرف التجارية من أجل تطوير نشاطات مصانع الحجر في محور التدريب، وتنمية الاقتصاد الوطني والتسويق وبناء الخطط الإستراتيجية، وتضم:

التدريب: هو عملية إكساب الموظفين الحاليين أو الجدد المهارات الأساسية التي تلزمهم لأداء وظائفهم (Dessler, 2013).

تنمية الاقتصاد الوطني: هي عملية منظمة ومخطط لها مسبقا لتحقيق النمو الاقتصادي (الديراوي، 2014).

التسويق: هو عملية تخطيط وتنفيذ التصور الكلي لتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار، والسلع، والخدمات لخلق عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد والمنشآت (عبد الباسط وعباس، 2011).

بناء الخطط الإستراتيجية: هو إعادة صياغة هدف معين، ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وآثارها على عمل المنظمة (أبو حليلة، 2013).

#### المتغير التابع:

الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، وتضم:

الجودة: هي ملاءمة أنواع الحجر مع رغبة الزبائن، وضمن المواصفات العالمية (ترغيني، 2014).

الكفاءة: هي قدرة استخدام المورد والمنتج ضمن قدرات وإمكانيات محددة معترف بها (شعبان، 2011).

الإبداع: هو تقديم أفكار جديدة وأصيلة تسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات (القريوتي، 2012).

الاستجابة: هي موازنة ما بين السلع والخدمات مع تلبية رغبات الزبائن (اللامي، 2008).

### 10.3 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور للخدمات الأساسية للغرف التجارية وتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم ، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين خدمات الغرفة التجارية وجودة المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين خدمات الغرفة التجارية وكفاءة المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين خدمات الغرفة التجارية ومستوى الإبداع في المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين خدمات الغرفة التجارية، واستجابة المنتج الفلسطيني لرغبات الزبائن في مصانع الحجر في بيت لحم.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية، وعدد الموظفين في المصنع)

### 11.3 أسلوب تحليل البيانات:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها، وقد تم إدخالها للحاسوب بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت (دائماً) 5 درجات، والإجابة (غالباً) 4 درجات، والإجابة (أحياناً) 3 درجات، والإجابة (نادراً) درجتين والإجابة (نادراً جداً) فقد أعطيت درجة واحدة.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، من خلال استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات، والدرجات الكلية لمجالات الدراسة المختلفة، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (AlphaCronbach) لقياس الصدق والثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين المتغيرات وذلك باستخدام الحاسوب، و برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

### 12.3 مفتاح التصحيح:

وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة، تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

وقد تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات من خلال تحويل سلم لكرت الخماسي إلى ثلاثة مستويات كما يأتي:

$$4=1-5 \text{ درجات}$$

$$\text{المدى} = 3/4 = 1.33$$

$2.33 = 1.33 + 1$  إذن إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 2.33، فدرجة استجابة أفراد العينة تكون منخفضة.

$3.67 = 1.33 + 2.34$  إذن إذا كان المتوسط الحسابي بين 2.34 و 3.67، فدرجة استجابة أفراد العينة تكون متوسطة.

إذا كان المتوسط الحسابي أكثر من 3.68، فدرجة استجابة أفراد العينة تكون مرتفعة.



## الفصل الرابع

---

### تحليل نتائج الدراسة والمعالجة الإحصائية

#### 1.4 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

ما دور الخدمات الأساسية للغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن دور الخدمات الأساسية للغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): دور الخدمات الأساسية للغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر

#### اللسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
متوسطة	0.74	3.34	الخدمات الأساسية للغرفة التجارية
متوسطة	0.53	3.63	تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني
متوسطة	0.60	3.47	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات دور الخدمات الأساسية للغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية لحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.47)، والانحراف المعياري (0.60)، وهذا يدل على أن دور الخدمات الأساسية للغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة متوسطة.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): مستوى الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني

في مصانع الحجر في بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.72	3.47	1 التدريب
متوسطة	0.91	3.27	2 تنمية الاقتصاد الوطني
متوسطة	0.84	3.33	3 التسويق
متوسطة	0.78	3.29	4 بناء الخطط الإستراتيجية
متوسطة	0.74	3.34	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مستوى الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرفة

التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم بلغ (3.34)، والانحراف المعياري

(0.74)، وهذا يدل على أن مستوى الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر

الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة متوسطة، حيث كان المجال (التدريب)

أكثر المجالات أهمية بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.72)، بينما كان المجال

(تنمية الاقتصاد الوطني) أقل المجالات أهمية بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري

(0.91).

وفيما يلي تفصيل لمستوى الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرفة التجارية في مصانع الحجر في

بيت لحم:

(أ) التدريب

جدول (3.4): مستوى التدريب التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع

الحجر في بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	0.98	3.59	تطرح الغرف التجارية موضوعات ذات علاقة بواقع العمل في مصانع الحجر
متوسطة	0.97	3.57	يساهم التدريب في رفع كفاءة الموظفين في مصانع الحجر في أساليب التسويق
متوسطة	0.96	3.56	يتوفر وحدة خاصة في الغرف التجارية تهتم بالتدريب بجميع أنواعه
متوسطة	1.02	3.52	يساهم التدريب الذي تقوم به الغرف التجارية على التواصل مع الشركات في أنحاء العالم
متوسطة	0.84	3.46	توفر الغرف التجارية مدربين ذوو كفاءة في مجال التدريب
متوسطة	1.02	3.44	يساهم التدريب الذي تقوم به الغرف التجارية في رفع قدرات الموظفين في مصانع الحجر
متوسطة	1.04	3.41	تساهم الغرف التجارية في تدريب الموظفين على رفع كفاءة المنتج من خلال عقد دورات تدريبية حول جودة المنتج
منخفضة	1.06	3.21	تساهم الغرف التجارية بحل مشكلات الموظفين في مصانع الحجر
متوسطة	<b>0.72</b>	<b>3.47</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مستوى التدريب التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر

الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم بلغ (3.47) والانحراف المعياري (0.72)، وهذا يدل

على أن مستوى التدريب التي تقدمها الغرف التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في

بيت لحم جاء بدرجة متوسطة، حيث كان الفقرة (تطرح الغرف التجارية موضوعات ذات علاقة بواقع العمل في مصانع الحجر) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.98)، بينما كانت الفقرات (تساهم الغرف التجارية بحل مشكلات الموظفين في مصانع الحجر) أقل المجالات أهمية بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.06).

#### ب) تنمية الاقتصاد الفلسطيني

جدول (4.4): مستوى تنمية الاقتصاد الفلسطيني التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر

#### الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	1.01	3.41	تساهم الغرف التجارية في توفير المناخ الملائم لتصدير الحجر لأنحاء العالم
متوسطة	1.06	3.38	تساهم الغرف التجارية لمصانع الحجر في بناء الشراكة مع الشركات العالمية في مصانع المختصة في الحجر
متوسطة	0.96	3.32	تعقد الغرف التجارية ندوات تساهم في الاتصال مع الدول في العالم
متوسطة	1.02	3.29	توفر الغرف التجارية مختصين ليقدموا الاستشارات من أجل تنمية وتطوير منتج الحجر
متوسطة	1.09	3.28	تساهم الغرف التجارية على تعزيز جودة منتج الحجر كمنتج وطني
متوسطة	1.11	3.25	تساهم الغرف التجارية في دورها على تعزيز العلاقات بين أصحاب مصانع الحجر والشركات المماثلة في العالم الخارجي.
متوسطة	1.17	3.05	تسهل الغرف التجارية عملية التسويق لمنتجات الحجر داخل فلسطين
متوسطة	1.32	3.01	تساهم الغرف التجارية في تنظيم زيارات ميدانية مع الشركات الخارجية المختصة بالحجر
متوسطة	0.91	3.27	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مستوى تنمية الاقتصاد الفلسطيني التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم بلغ (3.27) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن مستوى تنمية الاقتصاد الفلسطيني التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة متوسطة، حيث كان الفقرة (تساهم الغرف التجارية في توفير المناخ الملائم لتصدير الحجر لأنحاء العالم) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.01)، بينما كان الفقرات (تساهم الغرف التجارية في تنظيم زيارات ميدانية مع الشركات الخارجية المختصة بالحجر) أقل المجالات أهمية بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.32).

### ج) التسويق

جدول (5.4: أ): مستوى التسويق التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع

### الحجر في بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	0.96	3.86	تنظم الغرف التجارية معارض في الوطن للمساهمة في ترويج منتجات الحجر Q17
مرتفعة	0.96	3.77	تساهم الغرف التجارية في التحاق مصانع الحجر بالمعارض المحلية Q18
متوسطة	1.12	3.45	تزود الغرف التجارية مصانع الحجر بالتغيرات التي تحدث في السوق المحلية Q21
متوسطة	1.07	3.25	تساهم الغرف التجارية في تزويد مصانع الحجر بطرق التسويق اللازمة Q22
متوسطة	1.06	3.21	تعمل الغرف التجارية على توزيع نشرات تعريفية بمنتج الحجر Q20

جدول (5.4: ب): مستوى التسويق التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني في

### مصانع الحجر في بيت لحم

متوسطة	1.06	3.21	تساهم الغرف التجارية في تزويد مصانع الحجر بطرق التسويق المناسبة	Q23
متوسطة	1.29	3.01	تساهم الغرف التجارية في إيجاد موقع إلكتروني لتسويق منتجات الحجر	Q24
متوسطة	1.28	2.84	تساهم الغرف التجارية في إيجاد معرض دائم على مدار السنة لجميع أنواع الحجر	Q19
متوسطة	<b>0.84</b>	<b>3.33</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

ويلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مستوى التسويق التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم بلغ (3.33)، والانحراف المعياري (0.84)، وهذا يدل على أن مستوى التسويق التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة متوسطة، حيث كان الفقرة (تنظم الغرف التجارية معارض في الوطن للمساهمة في ترويج منتجات الحجر) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.96)، بينما كان الفقرات (تساهم الغرف التجارية في إيجاد معرض دائم على مدار السنة لجميع أنواع الحجر) أقل المجالات أهمية بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (1.28).

د) بناء الخطط الإستراتيجية

جدول (6.4): مستوى بناء الخطط الإستراتيجية التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر

الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	1.27	3.61	تساهم الغرف التجارية في تطوير كفاءة أصحاب المحاجر لبناء الخطط الإستراتيجية
متوسطة	0.85	3.49	تساهم الغرف التجارية في إيجاد مجموعة من المختصين في الغرف التجارية للمساعدة في بناء الخطط الإستراتيجية
متوسطة	0.94	3.42	تساهم الغرف التجارية في عمل دراسات تشخيصية من شأنها بناء الخطط الإستراتيجية لمصانع الحجر
متوسطة	1.01	3.32	تساهم الغرف التجارية في بناء الخطط لمصانع الحجر التي يتم استحداثها
متوسطة	1.02	3.31	تساهم الغرف التجارية في التعرف على المخاطر التي تعصف بمصانع الحجر
متوسطة	1.14	3.23	تساهم الغرف التجارية في التعرف على الفرص التي تعصف بمصانع الحجر
متوسطة	1.07	3.05	تساعد الغرف التجارية مصانع الحجر على تحليل البيئة الخارجية لبناء الخطط الإستراتيجية
متوسطة	1.02	2.91	تساعد الغرف التجارية مصانع الحجر على تحليل البيئة الداخلية لبناء الخطط الإستراتيجية
متوسطة	<b>0.78</b>	<b>3.29</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

ويلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مستوى بناء الخطط الإستراتيجية التي تقدمها الغرفة

التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم بلغ (3.29) والانحراف المعياري



(0.78)، وهذا يدل على أن مستوى بناء الخطط الإستراتيجية التي تقدمها الغرفة التجارية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة متوسطة، حيث كان الفقرة (تساهم الغرف التجارية في تطوير كفاءة أصحاب المحاجر لبناء الخطط الإستراتيجية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (1.27)، بينما كان الفقرات (تساعد الغرف التجارية مصانع الحجر على تحليل البيئة الداخلية لبناء الخطط الإستراتيجية) أقل المجالات أهمية بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (1.02).

#### 3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما دور الغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن دور الغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): دور الغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع

الحجر في بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	0.80	3.59	1 الجودة
متوسطة	0.72	3.42	2 الكفاءة
متوسطة	0.70	3.67	3 الإبداع
مرتفعة	0.55	3.77	4 الاستجابة
متوسطة	0.53	3.63	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات دور الغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم بلغ (3.63)، والانحراف المعياري (0.53)، وهذا يدل على أن دور الغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة متوسطة، حيث كان المجال (الاستجابة) أكثر المجالات أهمية بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.55)، بينما كان المجال (الكفاءة) أقل المجالات أهمية بمتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (0.72).

وفيما يلي تفصيلاً لدور الغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية:

#### (أ) الجودة

**جدول (8.4): دور الغرفة التجارية في تعزيز الجودة للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	1.19	3.95	تساهم الغرف التجارية في وضع مقاييس لجودة منتج الحجر
مرتفعة	0.97	3.81	يحرص أصحاب مصانع الحجر على تدريب الموظفين من أجل تحسين أدائهم
متوسطة	1.09	3.61	تساهم الغرف التجارية في الترويج لمنتج الحجر للزبائن بجودة عالية
متوسطة	1.02	3.46	يتبنى أصحاب مصانع الحجر خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في مصانعهم
متوسطة	1.05	3.41	تساهم الغرف التجارية في مساعدة مصانع الحجر من أجل التغلب على المشكلات التي تطرأ على جودة الحجر
متوسطة	1.02	3.29	تساهم الغرف التجارية بتقييم الخدمات من أجل تحسين جودة منتج الحجر
متوسطة	<b>0.80</b>	<b>3.59</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

ويلاحظ من الجدول (8.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات دور الغرفة التجارية في تعزيز الجودة للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم بلغ (3.59)، والانحراف المعياري (0.80)، وهذا يدل على أن دور الغرفة التجارية في تعزيز الجودة للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (تساهم الغرف التجارية في وضع مقاييس لجودة منتج الحجر) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (1.19)، بينما كانت الفقرة (تساهم الغرف التجارية بتقييم الخدمات من أجل تحسين جودة منتج الحجر) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.02).

#### ب) الكفاءة

جدول (9.4): دور الغرفة التجارية في تعزيز الكفاءة للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	0.93	3.65	يملك الموظفون القدرة على إقناع الزبون في الخدمات المقدمة Q44
متوسطة	1.11	3.51	الموظفون في مصانع الحجر ذوو مهارات وكفاءات عالية في تصنيع الحجر Q43
متوسطة	1.27	3.48	تساهم الغرف التجارية في توجه الموظفين في مصانع الحجر للاستخدام الأمثل للموارد. Q41
متوسطة	1.07	3.41	يتضمن نطاق الرقابة في الغرف التجارية تقييم كفاءة منتج الحجر Q40
متوسطة	1.02	3.34	يتضمن نطاق الرقابة في الغرف التجارية فحص كفاءة منتج الحجر Q39
متوسطة	1.11	3.14	تساهم الغرف التجارية في تقديم الخدمات في الوقت المحدد لمصانع الحجر Q42
متوسطة	0.72	3.42	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (9.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات دور الغرفة التجارية في تعزيز الكفاءة للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم بلغ (3.42)، والانحراف المعياري (0.72)، وهذا يدل على أن دور الغرفة التجارية في تعزيز الكفاءة للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (يمتلك الموظفين القدرة على إقناع الزبون في الخدمات المقدمة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.93)، بينما كانت الفقرة (تساهم الغرف التجارية في تقديم الخدمات في الوقت المحدد لمصانع الحجر) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري (1.11).

### ج) الإبداع

جدول (10.4): دور الغرفة التجارية في تعزيز الإبداع للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	1.01	4.06	تتبنى مصانع الحجر إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية
مرتفعة	0.99	3.88	تساهم جودة الخدمات المقدمة من قبل مصانع الحجر على مواجهة التهديدات التنافسية
مرتفعة	0.91	3.78	تعمل مصانع الحجر على نقل المعلومات وتجسيدها بخدمات متطورة تحاكي توقعات الزبائن
مرتفعة	0.93	3.75	يتوفر لدى الموظفين في مصانع الحجر القدرة على استخدام أساليب جديدة في حل المشكلات
متوسطة	0.95	3.61	تنتهج مصانع الحجر سياسة التجديد في منتجاتها
متوسطة	0.91	3.53	الموظفون في مصانع الحجر لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانة مصانع الحجر في السوق
متوسطة	1.15	3.51	يتم ابتكار وسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات
متوسطة	1.05	3.28	تتبع مصانع الحجر أساليب عمل حديثة كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية
متوسطة	0.70	3.67	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (10.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات دور الغرفة التجارية في تعزيز الإبداع للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم بلغ (3.67)، والانحراف المعياري (0.70)، وهذا يدل على أن دور الغرفة التجارية في تعزيز الإبداع للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (تتبنى مصانع الحجر إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (1.01)، بينما كانت الفقرة (تتبع مصانع الحجر أساليب عمل حديثة كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.05).

#### د) الاستجابة

جدول (11.4): دور الغرفة التجارية في تعزيز الاستجابة للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	0.79	4.04	يتم إجراء تحسينات على منتجات الحجر حسب طلب الزبائن
مرتفعة	0.77	3.92	يمتلك موظفو مصانع الحجر المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الزبائن
مرتفعة	0.79	3.85	تولي مصانع الحجر اهتماماً بآراء الزبائن حول تقديم الخدمات
مرتفعة	0.93	3.82	يتعامل موظفو مصانع الحجر مع مشكلات الزبائن بعناية فائقة
مرتفعة	0.78	3.81	يعطي موظفو مصانع الحجر اهتماماً فردياً بالزبائن
مرتفعة	1.15	3.77	يتم تقديم المنتج للزبائن في الوقت المحدد دون تأخير
مرتفعة	0.83	3.71	يتميز موظفو مصانع الحجر بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معهم
متوسطة	0.89	3.62	يتوفر كادر مؤهل لتقديم المعلومات حول مصانع الحجر للزبائن
مرتفعة	0.55	3.77	الدرجة الكلية

وبلاحظ من الجدول (11.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات دور الغرفة التجارية في تعزيز الاستجابة للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم بلغ (3.77)، والانحراف المعياري (0.55)، وهذا يدل على أن دور الغرفة التجارية في تعزيز الاستجابة للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (يتم إجراء تحسينات على منتجات الحجر حسب طلب الزبائن) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.79)، بينما كانت الفقرة (يتوفر كادر مؤهل لتقديم المعلومات حول مصانع الحجر للزبائن) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.89).

#### 3.1.4 فحص واختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين دور للخدمات الأساسية للغرف التجارية وتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم  
تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين دور للخدمات الأساسية للغرف التجارية وتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم والجدول (12.4) يبين ذلك:

جدول رقم (12.4): نتائج ارتباط الخدمات الأساسية للغرف التجارية وتعزيز الميزة التنافسية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
الخدمات الأساسية للغرف التجارية	0.744	0.00
تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني		

يلاحظ من الجدول (12.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.744)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا توجد علاقة إيجابية قوية بين دور

للخدمات الأساسية للغرفة التجارية، وتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، وعلى ذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين دور للخدمات الأساسية للغرفة التجارية وتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.

ويفسر الباحث هذه النتيجة من خلال الواجبات التي يقوم بها الموظفون في الغرفة التجارية حيث يسعى الموظفون في الغرفة التجارية إلى تقديم الخدمات الأساسية للعاملين في مصانع الحجر من أجل تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني، وكذلك الوصول إلى أعلى درجة من الجودة لتلبية رغبات الزبائن وهو تعزيز للحجر الفلسطيني.

**نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الغرفة التجارية وجودة المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم**

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين خدمات الغرفة التجارية، وجودة المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم والجدول (13.4) يبين ذلك:

**جدول رقم (13.4): نتائج ارتباط الخدمات الأساسية للغرفة التجارية وجودة المنتج الفلسطيني**

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
خدمات الغرفة التجارية	0.814	0.00
جودة منتج الحجر الفلسطيني		

يلاحظ من الجدول (13.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.841)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا توجد علاقة إيجابية قوية بين خدمات الغرفة التجارية، وجودة المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، وعلى ذلك نرفض

الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الغرفة التجارية وجودة المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.

يفسر الباحث هذه النتيجة من خلال اشتراك الغرفة التجارية في إعداد مواصفات الحجر من أجل الحصول على أفضل جودة فهي تعمل على متابعة مصانع الحجر، وتزويد أصحاب هذه المصانع بالمواصفات العالمية للجودة فمصانع الحجر التي تسعى إلى الحصول على شهادات الجودة العالمية تحتاج إلى الدعم المساندة من خلال الخبرات في مجال الجودة فالغرفة التجارية تعمل على تسهيل ذلك للمصانع.

**نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الغرفة التجارية وكفاءة المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.**

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين خدمات الغرفة التجارية وكفاءة المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم والجدول (14.4) يبين ذلك:

**جدول رقم (14.4): نتائج ارتباط الخدمات الأساسية للغرفة التجارية وكفاءة المنتج الفلسطيني**

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
كفاءة منتج الحجر الفلسطيني خدمات الغرفة التجارية	0.820	0.00

يلاحظ من الجدول (14.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.820)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا توجد علاقة إيجابية قوية بين خدمات الغرفة التجارية وكفاءة المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، وعلى ذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الغرفة التجارية وكفاءة المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.



يفسر الباحث هذه النتيجة من خلال الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين في مصانع الحجر، الهدف منها رفع كفاءة الموظفين من أجل الحصول على منتج ذي كفاءة عالية من خلال الموصفات التي يتم تزويد الموظفين فيها حول الحجر ومواصفاته، كما أن الغرفة التجارية تسعى إلى تطوير منتجات الحجر من خلال الحصول على منتج ذي كفاءة عالية من أجل تسويقه، والحصول على أعلى مستوى من التسويق، وهذا يساعد في تطوير مصانع الحجر من خلال بناء علاقة قوية بين المصانع والموظفين في الغرفة التجارية مبنية على مستوى كفاءة المنتج الذي يتم طرحه للسوق ودرجة تلبية هذه المواصفات لمتطلبات الزبائن.

**نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الغرفة التجارية**

**ومستوى الإبداع في المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم**

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين خدمات الغرفة التجارية ومستوى الإبداع في المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم والجدول (15.4) يبين ذلك:

**جدول رقم (15.4): نتائج ارتباط الخدمات الأساسية للغرفة التجارية ومستوى الإبداع في**

**المنتج الفلسطيني**

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
0.00	0.403	مستوى الإبداع في منتج الحجر الفلسطيني	خدمات الغرفة التجارية

يلاحظ من الجدول (15.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.403)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا توجد علاقة إيجابية متوسطة بين خدمات الغرفة التجارية ومستوى الإبداع في المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، وعلى ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين خدمات الغرفة التجارية ومستوى الإبداع في المنتج الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.

يفسر الباحث هذه النتيجة من خلال طرح الأفكار الإبداعية لدى الموظفين في قطاع الحجر من أجل تطوير منتج الحجر، ولكن هذه الأفكار التي يتم طرحها ليس جميعها قابلة للتطبيق فبعضها يواجه مجموعة من المشاكل التي تحد من إمكانية تطبيقها، كما أن هناك بعض الأفكار الابتكارية تحتاج إلى ميزانيات عالية تفوق قدرة مصانع الحجر.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات الغرفة التجارية واستجابة المنتج الفلسطيني لرغبات الزبائن في مصانع الحجر في بيت لحم.

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقة بين خدمات الغرفة التجارية، واستجابة المنتج الفلسطيني لرغبات الزبائن في مصانع الحجر في بيت لحم. والجدول (16.4) يبين ذلك:

جدول رقم (16.4): نتائج ارتباط الخدمات الأساسية للغرف التجارية واستجابة المنتج الفلسطيني لرغبات الزبائن.

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
خدمات الغرفة التجارية استجابة منتج الحجر الفلسطيني لرغبات الزبائن	0.294	0.00

يلاحظ من الجدول (16.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.294)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين خدمات الغرفة التجارية واستجابة المنتج الفلسطيني لرغبات الزبائن في مصانع الحجر في بيت لحم، وعلى ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

خدمات الغرفة التجارية واستجابة المنتج الفلسطيني لرغبات الزبائن في مصانع الحجر في بيت لحم.

يفسر الباحث هذه النتيجة من خلال سعي الموظفين في مصانع الحجر على تلبية طلبات الزبائن من خلال تزويدهم بما يرغبون، ولكن هناك بعض الرغبات لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع نتيجة بعض المشكلات إما أن تكون في طبيعة الحجر، أو تكون في طلبات الزبون، أو تكون صعوبة تطبيق الفكرة التي يطرحها الزبون على أرض الواقع.

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية، وعدد الموظفين في المصنع)

أولاً: المؤهل العلمي

لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	1.188	4	0.297	0.803	0.525
داخل المجموعات	73.230	199	0.370		
المجموع	74.417	203			

يلاحظ من الجدول (17.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.803)، ومستوى الدلالة (0.525)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يفسر الباحث هذه النتيجة أن الموظفين على اختلاف مؤهلهم العلمي يسعون إلى تقديم أعلى درجة من التميز؛ لأن هناك الكثير من منافسة بين أصحاب مصانع الحجر من أجل تقديم منتج بأفضل جودة يحقق رغبات الزبائن، وأكدت دراسة حلايقة (2015) أن معظم مصانع الحجر والرخام تقوم على مبدأ المصلحة العائلية؛ لذا ظهرت سلبيات كثيرة أهمها التفرد في اتخاذ القرار، وإعطاء الشواغر الإدارية للأبناء بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم

#### ثانياً: المسمى الوظيفي

لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ، والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول(18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	1.551	4	0.388	1.059	0.378
داخل المجموعات	72.867	199	0.366		
المجموع	74.417	203			

يلاحظ من الجدول (18.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.059)، ومستوى الدلالة (0.378)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. يفسر الباحث هذه النتيجة من خلال الدور الذي يقوم به الموظفون على اختلاف مساهم الوظيفي فهم يتبادلون ويعملون كجسد واحد داخل مصنع الحجر، وكل عامل يكمل عمل الآخر من أجل الوصول إلى أعلى درجة من التنافسية، وتوفير أفضل درجات الخدمة.

### ثالثاً: الخبرة العملية

لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير الخبرة العملية، والجدول (19.4) يوضح ذلك:

جدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير الخبرة العملية

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.150	1.706	0.617	4	2.467	بين المجموعات
		0.362	199	71.950	داخل المجموعات
			203	74.417	المجموع

يلاحظ من الجدول (20.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.706)، ومستوى الدلالة (0.150)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الخدمات الأساسية

للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

يفسر الباحث هذه النتيجة من خلال تبادل الخبرات بين الموظفين في مصانع الحجر، حيث

يعمل ذوو الخبرة على إرشاد الموظفين الجدد من أجل الحصول على منتج خالٍ من الأخطاء

يتمتع بمواصفات الحجر.

#### رابعاً: عدد الموظفين في المصنع

لفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة

التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد الموظفين في المصنع ، والجدول (21.4)

يوضح ذلك:

جدول (21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في

متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية

للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد الموظفين في المصنع

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.230	1.416	0.515	4	2.060	بين المجموعات
		0.364	199	72.357	داخل المجموعات
			203	74.417	المجموع

يلاحظ من الجدول (21.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.416)، ومستوى الدلالة

(0.230)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الخدمات الأساسية

للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى إلى متغير عدد الموظفين في المصنع.

يفسر الباحث هذه النتيجة من خلال استيعاب كل مصنع من مصانع الحجر عدد الموظفين الذي يحتاجهم من أجل توفير الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن؛ لذا نجد أن كل مصنع لديه عدد من الموظفين يقومون بالأعمال بحيث يتم توفير الحجر للزبائن في الوقت المحدد.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة التي بحثت في دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر محافظة بيت لحم، وكذلك بعض الدراسات ذات العلاقة، كما تضمن مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة.

#### 1.5 مناقشة النتائج:

1.1.5 أظهرت الدراسة أن هناك دوراً للخدمات الأساسية المقدمة من الغرفة التجارية في تعزيز الميزة التنافسية لصناعة الحجر الفلسطيني، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.47)، والانحراف المعياري (0.60)، وهذا يدل على أن دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم جاء بدرجة متوسطة.



يرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية؛ فمصانع الحجر تقع في مناطق يسيطر عليها الاحتلال الإسرائيلي، وعلى ذلك لا يستفاد بشكل كبير من الخدمات المقدمة من الغرفة التجارية، ولكن تسعى الغرفة التجارية إلى توفير الخدمات الأساسية لمصانع الحجر، ولكن هناك بعض الاتفاقيات التي تعمل على تقييد نشاط الغرف التجارية، وخصوصاً أن معظم مصانع الحجر تقع في المناطق التي يسيطر عليها الاحتلال، حيث إن هناك مجموعة من الاتفاقيات بين السلطة الوطنية والاحتلال من خلاله تم تقييد النشاطات التجارية في الأراضي الفلسطينية، وهذا يحد من نشاط الغرف التجارية من أجل دعم الميزة التنافسية لمصانع الحجر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجميلي (2014) التي توصلت إلى وجود علاقة بين العملية التدريبية والميزة التنافسية، كما أظهرت نتائج دراسة التلباني (2012) وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية.

2.1.5 أظهرت الدراسة أن مستوى الخدمات المقدمة من الغرف التجارية جيدة، وبلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (0.74)، وكانت خدمة التدريب أكثر المجالات أهمية في خدمات الغرف التجارية، وأقلها تنمية للاقتصاد الوطني.

يرى الباحث أن الإمكانيات المتوفرة في الغرف التجارية محدودة، فهي تقدم ما تستطيع من خدمات تدريبية، كما أن الغرف التجارية تسعى إلى تقديم الخدمات التي تستطيع تقديمها، ولكن الإمكانيات المتوفرة لدى الغرف التجارية محدودة، فهي تسعى إلى تنمية الاقتصاد الفلسطيني من خلال الخدمات التي تقدمها للقطاع الصناعي بما فيه قطاع الحجر، ومن خلال الدورات التدريبية التي يتم عقدها في الغرفة التجارية يتم تدريب الموظفين على كيفية بناء الخطط الاستراتيجية، ولكن هذا يكون بصورة نظرية؛ لذا نجد أن النتيجة ظهرت بدرجة متوسطة، كما أن هناك بعض القيود التي يتم فرضها من قبل الاحتلال من أجل المشاركة في المعارض الدولية، وهذا يحد من

مستوى الخدمات التي يتم تقديمها من قبل الغرفة التجارية لمصانع الحجر في محافظة بيت لحم، وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الخدمات الأساسية للغرفة التجارية:

#### أ) التدريب

إن التدريب الذي تقدمه الغرفة التجارية بلغ درجة متوسطة بمتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (0.72)، وكان طرح الغرف التجارية موضوعات ذات علاقة بواقع العمل في مصانع الحجر أكثر الفقرات أهمية، وكان مساهمة الغرف التجارية بحل مشكلات الموظفين في مصانع الحجر أقلها.

تعمل الغرف التجارية على عقد دورات تدريبية للعاملين في مصانع الحجر، ولكن هذه الدورات تكون ذات إمكانيات محدودة نظراً لمحدودية الموارد في الغرفة التجارية، كما أن هذه الدورات غالباً ما تكون ممولة من قبل بعض الهيئات الدولية، وتكون ضمن شروط؛ لذا نجد أن فعالية هذه الدورات تكون متوسطة، كما أن الدورات التدريبية التي يتم عقدها لا تكون مستندة إلى دراسة للاحتياجات التدريبية لمصانع الحجر، بل تكون مستندة إلى رؤية بعض الموظفين في الغرفة التجارية بالمشاركة مع الجهة الممولة للتدريب.

وقد أكدت دراسة الطروة (2012) أن دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في الجانب التدريبي جاء بدرجة متوسطة من أجل تطوير صناعة الحجر الرخام في فلسطين، وقد أكدت دراسة (Sabadie and Johansen.2010) أن الاعتماد على رأس المال البشري يمكن للبلدان أن تحسن من ترتيبها التنافسي على المستوى العالمي.

#### ب) تنمية الاقتصاد الفلسطيني

توصلت الدراسة أن تنمية الاقتصاد الفلسطيني الذي تقدمه الغرفة التجارية بلغ درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (0.91)، ومساهمة الغرف التجارية في توفير المناخ

الملائم لتصدير الحجر لأنحاء العالم أكثر الفقرات أهمية، ومساهمة الغرف التجارية في تنظيم زيارات ميدانية مع الشركات الخارجية المختصة بالحجر أقلها.

ويرى الباحث أن القيود التي فرضها الاحتلال على الفلسطينيين من خلال الاتفاقيات التي تم إبرامها مع الاحتلال تعمل على تقييد الاقتصاد الفلسطيني، وتحد من نمو الجانب الصناعي والتجاري، وهذا يؤثر على صناعة الحجر، وكذلك يحد من تنمية الاقتصاد الفلسطيني، حيث بينت دراسة (Şener,2011) أن التقدم في مؤشرات العلوم والتكنولوجيا والابتكار من خلال تحليل المنتدى الاقتصادي العالمي هي المحرك الرئيس للقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي والتنمية للدول.

### ج) التسويق

توصلت الدراسة أن مستوى التسويق التي تقدمها الغرفة التجارية بلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.84) وكان تنظيم الغرف التجارية معارض في الوطن للمساهمة في ترويج منتجات الحجر أكثر الفقرات أهمية، ومساهمة الغرف التجارية في إيجاد معرض دائم على مدار السنة لجميع أنواع الحجر أقلها.

ويرى الباحث أن الغرفة التجارية تعمل على توفير المناخ المناسب من أجل تسويق المنتجات الخاصة في مصانع الحجر من خلال المشاركة في المعارض الدولية، وكذلك من خلال توفير التواصل بين مصانع الحجر والزبائن من خلال الصفحة الإلكترونية للغرفة، كما تعمل على مساعدة أصحاب مصانع الحجر من أجل الوصول إلى بعض المعارض الدولية، وكذلك عرض المنتجات الخاصة بمصانع الحجر، والتعريف فيها، وعرض المنتجات من خلال نشرات تعريفية بكل نوع من أنواع الحجر، وقد أكدت دراسة الطروة (2012) أن دور اتحاد

صناعة الحجر والرخام في الجانب التسويقي جاء بدرجة متوسطة من أجل تطوير صناعة الحجر الرخام في فلسطين.

#### د) بناء الخطط الاستراتيجية

توصلت الدراسة أن مستوى بناء الخطط الاستراتيجية التي تقدمها الغرفة التجارية بلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.78)، ومساهمة الغرف التجارية في تطوير كفاءة أصحاب المحاجر لبناء الخطط الاستراتيجية أكثر الفقرات أهمية، ومساعدة الغرف التجارية مصانع الحجر على تحليل البيئة الداخلية لبناء الخطط الاستراتيجية أقلها.

ويرى الباحث أن الغرف التجارية تسعى من خلال موظفيها على تقديم الاستشارات التي من خلالها يتم مساعدة أصحاب مصانع الحجر في بناء الخطط الاستراتيجية، كما أنه يتم إجراء بعض الدراسات التي تساعد أصحاب الحجر في فعالية هذه الخطط، كما تزود الغرفة التجارية أصحاب مصانع الحجر في الطرق والأساليب التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف التي يعملون على تحقيقها، وأكدت دراسة حلايقة (2015) على أن المدراء يفتقدون إلى الإلمام والمعرفة بعلم الإدارة الحديث، حيث لم يتمكن الكثير منهم تحديد نمط القيادة المتبع أو الاستراتيجية، ولا يظهر الهيكل التنظيمي واضحاً إلا في (3) شركات من الشركات المبحوثة، ولا تعطي الشركات للتخطيط الاستراتيجي قيمة فعلية، ولا يتم تطبيقه والعمل به.

3.1.5 توصلت الدراسة إلى أن دور الغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية جيدة، وبلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.53)، والاستجابة أكثر المجالات أهمية، بينما الكفاءة أقلها.

ويرى الباحث أن الغرفة التجارية تعمل على دعم مصانع الحجر من خلال مراقبة المنتجات ومدى مطابقتها لمواصفات الجودة، كما تسعى الغرف التجارية إلى عقد دورات تدريبية من خلالها يتم رفع كفاءة الموظفين في مصانع الحجر، كما تسعى الغرفة التجارية إلى تبني أفكار الإبداع وتجريبها على أرض الواقع، ومدى فعاليتها، وتقديم الاستشارات للعاملين في مصانع الحجر من أجل زيادة القدرة التنافسية، والحصول على أعلى جودة من المنتج الفلسطيني، وفيما يلي أهم ما أظهرت الدراسة من نتائج حول الميزة التنافسية:

#### أ) الجودة

إن دور الغرف التجارية في تعزيز الجودة للحجر الفلسطيني بلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.80)، ومساهمة الغرف التجارية في وضع مقاييس لجودة منتج الحجر أكثر الفقرات أهمية، بينما مساهمة الغرف التجارية بتقييم الخدمات من أجل تحسين جودة منتج الحجر أقلها.

ويرى الباحث أن الغرفة التجارية تعمل على تزويد العالمين في مصانع الحجر بمواصفات الجودة العالمية، وتعمل على تشجيع أصحاب مصانع الحجر من أجل الحصول على شهادات الجودة للمنافسة على المستوى العالمي، وكذلك تعمل على تدريب الموظفين من أجل تحسين جودة المنتج، وكذلك الترويج لهذه المنتجات من خلال مدى مطابقة الحجر لمواصفات الجودة الموظفين، وكذلك من أجل تنمية الاقتصاد الفلسطيني من خلال تصدير أصناف مختلفة من الحجر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كحيل (2016) التي أظهرت علاقة إيجابية بين الجودة والميزة التنافسية.

## ب) الكفاءة

إن دور الغرف التجارية في رفع الكفاءة للحجر الفلسطيني بلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (0.72)، وامتلاك الموظفين القدرة على إقناع الزبون في الخدمات المقدمة أكثر الفقرات أهمية، بينما مساهمة الغرف التجارية في تقديم الخدمات في الوقت المحدد لمصانع الحجر أقلها.

ويرى الباحث أن الموظفين في مصانع الحجر لديهم الخبرة الكافية في تصنيع الحجر، لذا نجد أن الغرفة التجارية تساعد بعض الموظفين في كيفية تنظيم الوقت، والعمل بكفاءة، واستغلال أفضل الطرق من أجل الحصول على أعلى درجة من الكفاءة في تصنيع الحجر، كما يتم تشجيع الموظفين في مصانع الحجر من أجل الحصول على أعلى الكفاءة.

## ج) الإبداع

إن دور الغرف التجارية في تعزيز الإبداع للحجر الفلسطيني بلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.70)، وتتبنى مصانع الحجر إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية أكثر الفقرات أهمية، بينما اتباع مصانع الحجر أساليب عمل حديثة كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية أقلها.

ويرى الباحث أن الموظفين في مصانع الحجر لديهم الخبرة في تصنيع الحجر، وكذلك يتم ابتكار بعض الطرق والأفكار التي من خلالها يتم تطوير هذا المنتج من أجل المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، لذا نجد أن المصانع تعمل على تبني وتجريب هذه الأفكار، ويتم نشرها وتعميمها على مستوى مصانع الحجر، حيث تلعب الغرف التجارية دوراً رئيساً في ذلك.

## د) الاستجابة

إن دور الغرف التجارية في تعزيز الاستجابة للحجر الفلسطيني بلغت درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.55)، ويتم إجراء تحسينات على منتجات الحجر حسب طلب الزبائن أكثر الفقرات أهمية، بينما يتوفر كادر مؤهل لتقديم المعلومات حول مصانع الحجر للزبائن أقلها.

ويرى الباحث أن الموظفين في مصانع الحجر يعملون على تلبية رغبات الزبائن؛ لذا نجد أن لديهم القدرة على صناعة الحجر حسب المواصفات التي يرغب فيها الزبون، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Agha, 2012) التي أظهرت أن بعد الاستجابة كمتغير من أبعاد الميزة التنافسية يؤثر بشكل فاعل في الأداء المؤسسي للعاملين.

4.1.5 أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرف التجارية، وتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني، وبلغ ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.744)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الغرف التجارية تقدم مجموعة من الخدمات بمستوى متوسط فأعلى، له تأثير على الجودة، والإبداع، والابتكار، والاستجابة، وهذا يعكس نفسه على تعزيز الميزة التنافسية في مصانع الحجر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجميلي (2014) التي توصلت إلى وجود علاقة بين العملية التدريبية والميزة التنافسية، كما أظهرت نتائج دراسة التلباني (2012) وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، وأكدت دراسة ديرية (2016) أن هناك دوراً ملحوظاً بشدة لاستخدام نظم المعلومات على أداء منشآت الحجر والرخام في فلسطين يتمثل في مساعدة الإدارة على استغلال موارد المنشأة على أفضل وجه وبالطريقة المثلى.

5.1.5 أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرف التجارية وجودة منتج الحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، وبلغ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.841).

ويرى الباحث أن الغرف التجارية تشارك في إعداد مواصفات الحجر من أجل الحصول على أفضل جودة، فهي تعمل على متابعة مصانع الحجر، وتزويد أصحاب هذه المصانع بالمواصفات العالمية للجودة، فمصانع الحجر التي تسعى إلى الحصول على شهادات الجودة العالمية تحتاج إلى الدعم والمساندة من خلال الخبرات في مجال الجودة فالغرفة التجارية تعمل على تسهيل ذلك للمصانع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الوادي والزعبي (2011) التي أظهرت أن خدمات الجودة تحقق المزايا التنافسية.

6.1.5 أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرف التجارية وكفاءة منتج الحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، وبلغ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.820).

وتعزو الدراسة هذه النتيجة من خلال الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين في مصانع الحجر، الهدف من هذه الخدمات رفع كفاءة الموظفين من أجل الحصول على منتج ذي كفاءة عالية من خلال الموصفات التي يتم تزويد الموظفين فيها حول الحجر ومواصفاته، كما أن الغرفة التجارية تسعى إلى تطوير الاقتصاد الفلسطيني من خلال الحصول على منتجات ذات كفاءة عالية من أجل تسويقها، والحصول على أعلى مستوى من التسويق، وهذا يساعد في تطوير مصانع الحجر من خلال بناء علاقة قوية بين المصانع والموظفين في الغرفة التجارية مبنية على مستوى كفاءة المنتج الذي يتم طرحه للسوق، ودرجة تلبية هذه المواصفات لمتطلبات



الزبائن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لويزة (2015) التي أظهرت أن للكفاءة دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية في ظل خدمات اقتصاد المعرفة.

7.1.5 أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرف التجارية، ومستوى الإبداع في منتج الحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم، وبلغ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.403)

ويرى الباحث أن الموظفين في قطاع الحجر لديهم الأفكار الإبداعية التي يتم طرحها من أجل تطوير المنتج الفلسطيني، ولكن هذه الأفكار التي يتم طرحها ليس جميعها قابلة للتطبيق، فبعضها يواجه مجموعة من المشاكل التي تحد من إمكانية تطبيقها، كما أن هناك بعض الأفكار الابتكارية تحتاج إلى ميزانيات عالية تفوق قدرة مصانع الحجر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسن (2014) التي أظهرت أن الإبداع يلعب دوراً في تحقيق الميزة التنافسية، وقد اعتبر عساف (2012) أن إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. 8.1.5 أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الخدمات الأساسية التي تقدمها الغرف التجارية، واستجابة منتج الحجر الفلسطيني لرغبات الزبائن في مصانع الحجر في بيت لحم، وبلغ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.294).

ويرى الباحث أن الموظفين في مصانع الحجر يعملون على تلبية طلبات الزبائن من خلال تزويدهم بما يرغبون، ولكن هناك بعض الرغبات لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع نتيجة بعض المشكلات، إما أن تكون في طبيعة الحجر، أو تكون في طلبات الزبون أو تكون صعوبة تطبيق الفكرة التي يطرحها الزبون على أرض الواقع، وأكدت دراسة الطروة (2012) أن مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق بُعد الزبائن كان متوسطاً.

9.1.5 أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني تعزى للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية، وعدد الموظفين في المصنع).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين على اختلاف المتغيرات الديمغرافية يسعون إلى تقديم أعلى درجة من التميز؛ لأن هناك الكثير من منافسة بين أصحاب مصانع الحجر من أجل تقديم منتج بأفضل جودة يحقق رغبات الزبائن، ومن خلال الدور الذي يقوم به الموظفون على اختلاف مساهم الوظيفي، فهم يتبادلون ويعملون كجسد واحد داخل مصنع الحجر، وكل عامل يكمل عمل الآخر من أجل الوصول إلى أعلى درجة من التنافسية، وتوفير أفضل درجات الخدمة، ويعمل ذوو الخبرة على إرشاد الموظفين الجدد من أجل الحصول على منتج خالٍ من الأخطاء يتمتع بمواصفات الحجر، ومن خلال استيعاب كل مصنع من مصانع الحجر عدد الموظفين الذي يحتاجهم من أجل توفير الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن، نجد أن كل مصنع لديه عدد من الموظفين يقومون بالأعمال بحيث يتم توفير الحجر للزبائن في الوقت المحدد، وأكدت دراسة حلايقة (2015) أن معظم مصانع الحجر والرخام تقوم على مبدأ المصلحة العائلية؛ لذا ظهرت سلبيات كثيرة أهمها التفرد في اتخاذ القرار، وإعطاء الشواغر الإدارية للأبناء بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم.

## 2.5 الاستنتاجات

◆ تلعب الغرفة التجارية دوراً مهماً في تعزيز مصانع الحجر من خلال تقديمها الخدمات الأساسية التي تدعم الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني.

◆ إن الأنشطة التي تقوم بها الغرف التجارية تساهم في دعم مصانع الحجر بدرجة متوسطة، حيث كان المجال (التدريب) أكثر المجالات والأنشطة التي تقوم بها الغرف التجارية لدعم مصانع الحجر، بينما كان المجال (تنمية الاقتصاد الوطني) أقل المجالات التي تسعى لتحقيقه الغرف التجارية.

◆ إن الغرف التجارية تسعى إلى تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني ولكن تأثير هذه الأنشطة على مصانع الحجر بلغ درجة متوسطة، حيث كان المجال (الاستجابة) أكثر المجالات التي تلعب الغرف التجارية دوراً فيه من أجل دعم الميزة التنافسية، بينما كان المجال (الكفاءة) أقل المجالات التي تعمل الغرف التجارية إلى تقديم الخدمات فيه.

◆ تعمل الغرف التجارية على دعم الأنشطة والفعاليات التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية لمنتج الحجر لذا توجد علاقة إيجابية قوية بين دور للخدمات الأساسية للغرف التجارية وتعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني في مصانع الحجر في بيت لحم.

### 3.5 التوصيات:

يوصي الباحث:

- ◆ ضرورة قيام الغرف التجارية على حل المشكلات التي تواجه أصحاب المنشآت لتقديم الخدمات في مصانع الحجر، وزيادة الميزات التنافسية للمصانع.
- ◆ لتطوير وتوسيع وزيادة القدرة التنافسية لمصانع الحجر من خلال استعانة الغرف التجارية بخبراء ذو كفاءة.
- ◆ الاستفادة من البحوث والدراسات التي تم إجرائها على مصانع الحجر، ومحاولة تطبيقها، وكذلك الاستفادة من التجارب الدولية لتنمية الاقتصاد الفلسطيني وحل المشكلات التي تواجه مصانع الحجر.
- ◆ عقد ورشات ودروات عمل من قبل الغرف التجارية تساهم في رفع المستويات الإدارية والإنتاجية والتسويقية في مصانع الحجر.
- ◆ إيجاد معرض دائم على مدار السنة لجميع أنواع الحجر من أجل تسويق منتجات الحجر على المستوى المحلي والخارجي.
- ◆ حيث المصانع على اتباع أساليب عمل حديثة كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية، لما لها أثر كبير في جودة المنتج، والمواصفات التي تعزز من القدرات التنافسية لمصانع الحجر.
- ◆ قيام الباحثين بإعداد دراسة على المحافظات الأخرى توضح دور الغرف التجارية في دعم الصناعات الوطنية.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية

أبو حليلة، عزيزة. (2013). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة.

أبو عيدة، عمر. (2013). أداء الصادرات الفلسطينية وأثرها على النمو الاقتصادي "دراسة قياسية للفترة (1994-2011)، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 15، العدد 1، 347-376.

بدر، رشا. (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.

بلوناس، عبدالله والمجد، بوزيدي. (2010). طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة " الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

بلوناس، عبدالله وأمينة، قدايفة. (2009). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، المؤتمر العلمي الثالث :إدارة منظمات الاعمال : التحديات العالمية المعاصرة، الأردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

ترغيني، صبرينة. (2014). دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة "دراسة حالة مجتمع صيدال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

تركي، إسماعيل. (2010). التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية: إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض (دراسة ميدانية على البنوك الأردنية) **مجلة علوم إنسانية**، العدد 45.

التلباني، نهاية وآخرون. (2012)، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، **مجلة جامعة الأزهر بغزة**، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14 ، العدد 2.

الجميل، طه. (2014). أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية، رسالة ماجستير، العراق.

الجولاني، نبيل. (2007). أثر مخلفات مصانع قص الحجر "ربو المحاجر" على خصائص القوة والنفاذية والانضغاطية للتربة الطينية والرملية، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد التاسع، العدد الثاني.

الحجرف، حجرف. (2011). أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

حجوج، أنور وآخرون. (2013). مخلفات مصانع قص الحجر "ربو المناشير" في محافظة الخليل - واقع و تطلعات، جامعة بوليتكنك فلسطين، كلية المهن التطبيقية، دائرة المهن الهندسية، الخليل.

حسن، إدريس. (2014). دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين شركة كورك للاتصالات في محافظة أرييل، مجلة جامعة أرييل، المجلد 18، العدد 3، ص ص 113-130.

حلايقة، رماء. (2015). أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

الحميدان، حمد والسهلي، سعود. (2010). 50 عام من العطاء والريادة، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية.

خليل، نبيل مرسي. (2009)، القدرة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر.

خليل، بدر الدين ويوسف، محمد. (2010). 50 عاماً من العطاء والريادة، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، السعودية.

الديراوي، سلمان. (2014). العلاقات الاقتصادية الفلسطينية والعوامل المؤثرة في تطويرها في ظل المتغيرات الإقليمية والدولية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد السادس، ص ص 385-416.

ديرية، محمد. (2016). دور استخدام نظم المعلومات على أداء منشآت الحجر والرخام في فلسطين دراسة ميدانية في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

- زرزور، سهيل. (2013). دور إستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- السنوسي، إدريس. (2016). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الشعبان، صالح. (2011). أثر رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في نينوي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد7، المجلد الرابع.
- شعبان، مصطفى. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشوبكي، أركان والجابي، هاني والصرصور، صادق. (2011). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس، جامعة النجاح الوطنية.
- صالح، محسن وآخرون. (2015). المؤشرات الاقتصادية للسلطة الفلسطينية 1994-2013م، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، بيروت.
- الصوراني، غازي. (2006). الاقتصاد الفلسطيني الواقع والآفاق، غزة - فلسطين.
- طالب، علاء والبناء، زينب. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.



الطروة، وسام. (2012). دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعة في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائه، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

عابدين، حسني. (2015). مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، غزة

عبد الباسط، أنس، وعباس، جمال الكميم. (2011). التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر، ط1، عمان.

عبد الله، سمير وحن، حبيب. (2016). تقييم آثار الدعم الخارجي المباشر للقطاع الخاص الفلسطيني، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله.

عبود، محمد، الطائي، علي. (2011). "الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير) ووزارة التخطيط المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات: دراسة مقارنة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد3، عدد6، العراق.

عبيد، شاهر. (2012). دور الخدمات الإلكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة، 2012/10/17-16، رام الله.

العتوم، محمد فوزي. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

عساف، محمود. (2014). إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله.

علي، محمد عليان. (2013). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي من وجهة النظر القائمة على أساس الموارد في الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

العميان، محمود. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عوالي، حنان. (2010). ما هية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، بحث مقدم لمؤتمر الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة حسيبة بن وبوعللي بالشلف.

العودة، صلاح وأحمد، رزق. (2010). واقع الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية ودورها في تعزيز مكانة القطاع الخاص الفلسطيني، غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله، رام الله.

عياشة عثمانى. (2011). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة عباس فرحات، سطيف، الجزائر.

الغزاوي، سحر. (2005). أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مصر.

- القريوتي، محمد. (2012). **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- قشقش خالد. (2014). **إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، جامعة الأزهر، غزة.
- قنديل، باسل. (2008). **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- كحيل، إسماعيل. (2016). **إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"**، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- الكركي، وسام. (2010). **جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارة والزيائن**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- اللامي، غسان. (2008). **تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات**، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- لويزة، فرحاتي. (2015). **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة**، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مسودة، سناء. (2011). **مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها - دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد (25)، عدد (4)، 933-964.

معلا، ناجي وتوفيق، رائف. (2010). أصول التسويق مدخل تحليلي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

ناصر، انتصار. (2011). تقييم الألواح الخرسانية المنتجة محلياً (حجر صناعي) لتغليف الواجهات ومقارنته بالحجر الطبيعي الجيري، معهد التكنولوجيا. بغداد.

النجار، نداء. (2012). دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة

وادي، رشدي عبد اللطيف، الأشقر، إبراهيم يوسف. (2009). واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، م17، ع2، غزة-فلسطين.

الوادي، محمود والزعبي، علي. (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الرابع، العدد الثامن، ص ص 60-95.

يحياوي، إلهام. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد (5)، الجزائر.

يحياوي، رزيقة. (2013). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر.

Agha,A, (2012), Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 1, PP 192-204 .

Dessler, G, (2013), **Human Resource Management**, 13<sup>th</sup> ed, Pearson Education, Inc.

Sabadie, A and Johansen, A.(2010), How Do National Economic Competitiveness Indices View Human Capital?, **Human and Social Capital Development for Innovation and Change**, Volume45, Issue2, PP 236-258

Şener, S (2011), Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance, **Journal of Product Innovation Management**, ISSN:1540-5885.

Willie, P, (2010), **Strategic Learning, John Wiley and Sons Inc.** ISBN: 978-0-470-54069-5

Zain,M, Kassim,N (2012), The Influence of Internal Environment and Continuous Improvements on Firms Competitiveness and Performance, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 65, 3 December 2012, Pages 26-32.

Zhang, K.H(2014), How does direct foreign investment affect industrial competitiveness?, **China Economic Review**, Volume 30, September 2014, Pages 530-539.

## المواقع الإلكترونية وأخرى:

اتحاد الغرف التجارية الفلسطينية. (2009). دليل الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية، رام الله - فلسطين [www.pal-chambers.org/ar-sa](http://www.pal-chambers.org/ar-sa).

ديوان الرقابة المالية والإدارية. (2013). واقع صناعة الحجر في فلسطين مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير البيئية، رام الله فلسطين.

سلطة النقد الفلسطينية. (2014). تقرير التنبؤات الاقتصادية لعام 2015، دائرة الأبحاث والسياسة النقدية، فلسطين.

غرفة تجارة وصناعة الكويت (2010). دراسة قانونية، الكويت

<https://kuwaitchamber.org.kw/25-12-2017>

غرفة تجارة وصناعة بيت لحم (2017). دليل غرفة التجارة والصناعة، [www.pal-chambers.org/](http://www.pal-chambers.org/).25-1-2018

غرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة (2017). التعريف العام، رام الله.

[www.ramallahcci.org/ar\\_30-1-2018](http://www.ramallahcci.org/ar_30-1-2018)

غرفة تجارة وصناعة نابلس (2018). الدليل العام، [www.nablus-chamber.org/](http://www.nablus-chamber.org/)

[chamber.org/?lang=0&page=4&pid=13-11-2017](http://chamber.org/?lang=0&page=4&pid=13-11-2017)

مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2011)، الصناعات الاستخراجية في فلسطين صناعة

الحجر والرخام في فلسطين، [Info.wafa.ps/2018-9-4](http://Info.wafa.ps/2018-9-4)

مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2017). [Info.wafa.ps/2018-2-17](http://Info.wafa.ps/2018-2-17).

الملاحق





بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات

أخي الكريم

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

دور الخدمات الأساسية للغرف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية للحجر الفلسطيني "دراسة تطبيقية على مصانع الحجر محافظة بيت لحم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية البشرية وبناء المؤسسات، نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، علماً بأنه لكم دور كبير في اتمام هذه الدراسة، وبأن المعلومات التي سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة. يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة، وفي الخانة المخصصة لذلك، علماً بأن البيانات التي يتم جمعها بهذه الاستبانة ستكون خاصة للأغراض العلمية فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: لؤي ديرية

بإشراف: د. كامل أبو كويك

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

يرجى وضع × في المربع حول ما يناسبك:

المؤهل العلمي:

أ- توجيهي فأقل  ب- دبلوم  ج- بكالوريوس  د- ماجستير  هـ- دكتوراه

المسمى الوظيفي:

أ- موظف  ب- صاحب المنشأة  ج- مدير المنشأة   
د- مدير وصاحب المنشأة  هـ شريك مستثمر

الخبرة العملية:

أ. أقل من 5 سنوات  ب- (5-10) سنوات  ج- (11-15) سنة   
د- (16-20) سنة  هـ أكثر من 20 سنة

عدد الموظفين في المصنع:

أ. أقل من 5 عاملين  ب- (5-10) عامل  ج- (11-15) عامل   
د- (16-20) عامل  هـ- 20 عامل فأكثر

**القسم الثاني :** نأمل من حضرتكم قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عليها بوضع إشارة(√) حول رمز الإجابة بجانب كل فقرة حسب رأيك الشخصي.

**أولاً الخدمات الأساسية للغرف التجارية** وهي مجموعة من النشاطات التي تقوم بها الغرف التجارية من أجل تطوير نشاطات المصانع الحجر في مجال التدريب، وتنمية الاقتصاد الوطني، والتسويق وبناء الخطط الاستراتيجية.

الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
<b>المحور الأول: التدريب:</b> هو عملية إكساب الموظفين الحاليين أو الجدد المهارات الأساسية التي تلزمهم لأداء وظائفهم					
Q1					
يتوفر وحدة خاصة في الغرف التجارية تهتم بالتدريب بجميع أنواعه					
Q2					
توفر الغرف التجارية مدربين ذوي كفاءة في مجال التدريب					
Q3					
تساهم الغرف التجارية بحل مشكلات الموظفين في مصانع الحجر					
Q4					
يساهم التدريب الذي تقوم به الغرف التجارية في رفع قدرات الموظفين في مصانع الحجر					
Q5					
تساهم الغرف التجارية في تدريب الموظفين على رفع كفاءة المنتج من خلال عقد دورات تدريبية حول جودة المنتج					
Q6					
يساهم التدريب الذي تقوم به الغرف التجارية على التواصل مع الشركات في أنحاء العالم					
Q7					
تطرح الغرف التجارية موضوعات ذات علاقة بواقع العمل في مصانع الحجر					
Q8					
يساهم التدريب في رفع كفاءة الموظفين في مصانع الحجر في أساليب التسويق					
<b>المحور الثاني: تنمية الاقتصاد الوطني:</b> هي عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً لتحقيق النمو الاقتصادي					
Q9					
توفر الغرف التجارية مختصين ليقدموا الاستشارات من أجل تنمية وتطوير منتج الحجر					
Q10					
تسهل الغرف التجارية عملية التسويق لمنتجات الحجر داخل فلسطين					
Q11					
تعقد الغرف التجارية ندوات تساهم في الاتصال مع الدول في العالم					
Q12					
تساهم الغرف التجارية في توفير المناخ الملائم لتصدير الحجر لأنحاء العالم					
Q13					
تساهم الغرف التجارية لمصانع الحجر في بناء الشراكة مع الشركات العالمية في مصانع المختصة في الحجر					
Q14					
تساهم الغرف التجارية في تعزيز جودة منتج الحجر كمنتج وطني					

					تساهم الغرف التجارية في دورها على تعزيز العلاقات بين أصحاب مصانع الحجر والشركات المماثلة في العالم الخارجي.	Q15
					تساهم الغرف التجارية في تنظيم زيارات ميدانية مع الشركات الخارجية المختصة بالحجر	Q16
<p><b>المحور الثالث: التسويق:</b> هو عملية تخطيط وتنفيذ التصور الكلي لتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد والمنشآت</p>						
					تنظم الغرف التجارية معارض في الوطن للمساهمة في ترويج منتجات الحجر	Q17
					تساهم الغرف التجارية في التحاق مصانع الحجر بالمعارض المحلية	Q18
					تساهم الغرف التجارية في إيجاد معرض دائم على مدار السنة لجميع أنواع الحجر	Q19
					تعمل الغرف التجارية على توزيع نشرات تعريفية بمنتج الحجر	Q20
					تزود الغرف التجارية مصانع الحجر بالتغيرات التي تحدث في السوق المحلية	Q21
					تساهم الغرف التجارية في تزويد مصانع الحجر بطرق التسويق اللازمة	Q22
					تساهم الغرف التجارية في تزويد مصانع الحجر بطرق التسويق المناسبة	Q23
					تساهم الغرف التجارية في إيجاد موقع إلكتروني لتسويق منتجات الحجر	Q24
<p><b>المحور الرابع: بناء الخطط الإستراتيجية:</b> هو إعادة صياغة هدف معين، ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، وهي تتضمن الاعترابات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وآثارها على عمل المنظمة</p>						
					تساهم الغرف التجارية في عمل دراسات تشخيصية من شأنها بناء الخطط الإستراتيجية لمصانع الحجر	Q25
					تساهم الغرف التجارية في إيجاد مجموعة من المختصين في الغرف التجارية للمساعدة في بناء الخطط الاستراتيجية	Q26
					تساهم الغرف التجارية في تطوير كفاءة أصحاب المحاجر لبناء الخطط الإستراتيجية	Q27
					تساهم الغرف التجارية في بناء الخطط لمصانع الحجر التي يتم استحداثها	Q28
					تساعد الغرف التجارية مصانع الحجر على تحليل البيئة الداخلية لبناء	Q29

					الخطط الإستراتيجية	
					تساعد الغرف التجارية مصانع الحجر على تحليل البيئة الخارجية لبناء الخطط الإستراتيجية	Q30
					تساهم الغرف التجارية في التعرف على الفرص التي تعصف بمصانع الحجر	Q31
					تساهم الغرف التجارية في التعرف على المخاطر التي تعصف بمصانع الحجر	Q32

	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
<b>المحور الخامس: الجودة:</b> هي ملاءمة أنواع الحجر مع رغبة الزبائن وضمن المواصفات العالمية						
Q33	تساهم الغرف التجارية في وضع مقاييس لجودة منتج الحجر					
Q34	تساهم الغرف التجارية في الترويج لمنتج الحجر للزبائن بجودة عالية					
Q35	تساهم الغرف التجارية بتقييم الخدمات من أجل تحسين جودة منتج الحجر					
Q36	تساهم الغرف التجارية في مساعدة مصانع الحجر من أجل التغلب على المشكلات التي تطرأ على جودة الحجر					
Q37	يتبنى أصحاب مصانع الحجر خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في مصانعهم					
Q38	يحرص أصحاب مصانع الحجر على تدريب الموظفين من أجل تحسين ادائهم					
<b>المحور السادس: الكفاءة:</b> هي قدرة استخدام المورد والمنتج ضمن قدرات وامكانيات محددة معترف بها						
Q39	يتضمن نطاق الرقابة في الغرف التجارية فحص كفاءة منتج الحجر					
Q40	يتضمن نطاق الرقابة في الغرف التجارية تقييم كفاءة منتج الحجر					
Q41	تساهم الغرف التجارية في توجه الموظفين في مصانع الحجر للاستخدام الأمثل للموارد.					
Q42	تساهم الغرف التجارية في تقديم الخدمات في الوقت المحدد لمصانع الحجر					
Q43	الموظفون في مصانع الحجر ذوو مهارات وكفاءات عالية في تصنيع الحجر					
Q44	يمتلك الموظفون القدرة على إقناع الزبون في الخدمات المقدمة					
<b>المحور السابع: الإبداع:</b> هو تقديم أفكار جديدة وأصيلة تسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات						
Q45	تتبنى مصانع الحجر إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية					
Q46	تعمل مصانع الحجر على نقل المعلومات وتجسيدها بخدمات متطورة تحاكي توقعات الزبائن					
Q47	تنتهج مصانع الحجر سياسة التجديد في منتجاتها					
Q48	تتبع مصانع الحجر أساليب عمل حديثة كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية					
Q49	الموظفون في مصانع الحجر لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانة مصانع الحجر في السوق					

					Q50	يتم ابتكار وسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات
					Q51	تساهم جودة الخدمات المقدمة من قبل مصانع الحجر على مواجهة التهديدات التنافسية
					Q52	يتوفر لدى الموظفين في مصانع الحجر القدرة على استخدام أساليب جديدة في حل المشكلات
<b>المحور الثامن: الاستجابة: هي مواصفة ما بين السلع والخدمات مع تلبية رغبات الزبائن</b>						
					Q53	يعطي موظفو مصانع الحجر اهتماماً فردياً بالزبائن
					Q54	يتعامل موظفو مصانع الحجر مع مشكلات الزبائن بعناية فائقة
					Q55	يتميز موظفو مصانع الحجر بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معهم
					Q56	يملك موظفو مصانع الحجر المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات الزبائن
					Q57	تولي مصانع الحجر اهتماماً بآراء الزبائن حول تقديم الخدمات
					Q58	يتم إجراء تحسينات على منتجات الحجر حسب طلب الزبائن
					Q59	يتوفر كادر مؤهل لتقديم المعلومات حول مصانع الحجر للزبائن
					Q60	يتم تقديم المنتج للزبائن في الوقت المحدد دون تأخير

انتهى

مع الشكر الجزيل

على جهودكم وتعاونكم

## ملحق (2) أسماء المحكمين

1. أ. د. زياد قباجة.
2. د. إبراهيم عوض.
3. د. شاهر العالول.
4. د. زهير غنايم.
5. د. محمد شاهين.
6. د. محمود صلاحات.
7. د. بسام بنات.



ملحق (3)

ملخص الدراسات السابقة:

اسم الدراسة وعنوانها	متغير مستقل	التابع	اهم الاساليب	اهم النتائج
دراسة ديرية (2016) بعنوان: دور استخدام نظم المعلومات على أداء منشآت الحجر والرخام في فلسطين	أداء المنشآت (الأداء الإداري، الأداء الوظيفي، الأداء المالي، الأداء التسويقي)	استخدام نظم المعلومات (احتياجات وإمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية)	اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance)	أن هناك دوراً ملحوظاً بشدة لاستخدام نظم المعلومات على أداء منشآت الحجر والرخام في فلسطين
دراسة كحيل (2016) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين	إدارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية	Pearson Correlation, T Test, One Way Anova	وهناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حده وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة. وهناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية
دراسة عابدين (2015) بعنوان مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة	التكلفة	القدرة التنافسية (التكلفة، التطوير)	(التوزيعات التكرارية) والنسب المئوية والأوساط الحسابية الانحرافات المعيارية التباين للانحدار، تحليل الانحدار البسيط،	إن مصانع الباطون الجاهز في غزة تطبق مدخل التكلفة المستهدفة، كما تستخدم أساليب حديثاً لتخفيض التكلفة بما لا يؤثر على الجودة، ويؤدي ذلك إلى تطوير المنتجات ودعم القدرة التنافسية
دراسة لويبة (2015) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة	رأس المال الفكري	الميزة التنافسية (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة)	الأسلوب الوصفي اختبار T ، اختبار معامل الالتواء، معامل الثبات ألفا كرونباخ،	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة
دراسة حلايقة (2015) بعنوان:	المناخ التنظيمي	التخطيط	التكرارات والنسب المئوية،	إن معظم مصانع الحجر والرخام

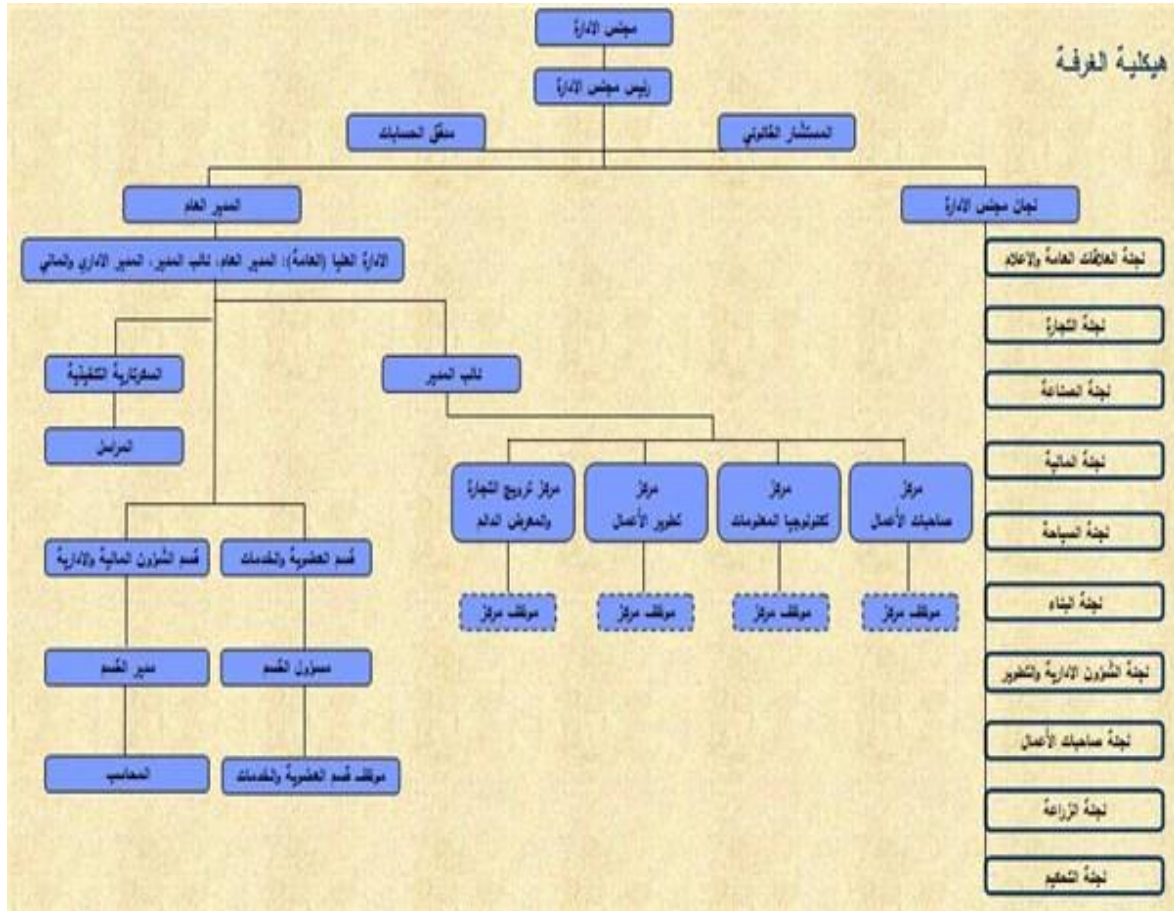
<p>تقوم على مبدأ المصلحة العائلية، ويفتقد المدراء إلى الإلمام والمعرفة بعلم الإدارة الحديث، حيث لم يتمكن الكثير منهم تحديد نمط القيادة المتبع أو الإستراتيجية، ولا تعطي الشركات للتخطيط الإستراتيجي قيمة فعلية، ولا يتم تطبيقه والعمل به</p>	<p>ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، واختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)</p>	<p>الإستراتيجي</p>	<p>(الهيكل التنظيمي) نمط القيادة، مدى مشاركة الموظفين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نظام (الأيزو)</p>	<p>أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم</p>
<p>1.اهتمام شركة كورك للاتصالات بالتفكير الريادي والذي بدوره يحقق الميزة التنافسية. 2. توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر التفكير الريادي (المخاطرة، المبادأة، الإبداع، التفرد) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة كورك للاتصالات.</p>	<p>وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التوزيعات التكرارية (Frequency) والنسب المئوية والأوساط الحسابية (Mean) الانحرافات المعيارية (The Standard Deviation) ومعامل الاختلاف (C-V) واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS)</p>	<p>الميزة التنافسية</p>	<p>التفكير الريادي</p>	<p>دراسة حسن (2014) بعنوان: دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين شركة كورك للاتصالات في محافظة أربيل</p>
<p>وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية</p>	<p>والنسب المئوية والأوساط الحسابية (Mean) الانحرافات المعيارية (The Standard Deviation) ومعامل الاختلاف</p>	<p>تعزيز الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الإبداع)</p>	<p>رأس المال الفكري</p>	<p>دراسة قشقش (2014) بعنوان: إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة</p>
<p>للاستثمار الأجنبي المباشر آثار إيجابية كبيرة على الأداء الصناعي في الصين</p>	<p>تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج في اختبار الفرضيات</p>	<p>القدرة التنافسية</p>	<p>الاستثمار الأجنبي</p>	<p>دراسة (Zhang,2014) بعنوان: كيف يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر في القدرة التنافسية الصناعية؟ الأدلة من الصين.</p>
<p>وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وذلك</p>	<p>والنسب المئوية والأوساط الحسابية وتحليل التباين للانحدار، تحليل التباين الأحادي، اختبار T ، اختبار معامل</p>	<p>الميزة التنافسية (الموارد وقدرات المؤسسة،</p>	<p>الإبداع</p>	<p>دراسة عساف (2014) بعنوان: إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي</p>

<p>لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من 10، في الدرجة الكلية للاستبانة.</p>	<p>الالتواء، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل صدق المحك</p>	<p>الجودة والابتكار والتميز، التعليم المنظمي والتحسين المستمر، التكيف واستدامة الإبداع)</p>		
<p>هناك علاقة ارتباطية بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، ودوره في حل المشاكل) وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو التعليم)</p>	<p>المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation)، واختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova)</p>	<p>تطوير صناعة الحجر والرخام (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو التعليم)</p>	<p>دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، ودوره في حل المشاكل)</p>	<p>دراسة الطروة (2012) بعنوان: دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعة في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائه</p>
<p>وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة</p>	<p>أسلوب الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة وقوتها بين العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية</p>	<p>الميزة التنافسية ((الإبداع، التمايز، التكلفة)</p>	<p>التخطيط الإستراتيجي</p>	<p>دراسة التلبناني (2012) بعنوان: اقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة</p>
<p>العوامل المناخية الإبداعية كان له بعض التأثير الإيجابي على الشركات المنافسة، وإن التحسينات المستمرة التي تنفذها الشركات لها</p>	<p>1. الجداول والأعمدة البيانية. 2. التوزيع التكراري للإجابات . 3 .النسب المئوية. 4. الوسيط. 5. اختبار مربع</p>	<p>التنافسية (التميز، الاستجابة)</p>	<p>البيئة الداخلية والتحسينات المستمرة</p>	<p>دراسة ( Zain, Norizan, Kassim,2012) بعنوان: تأثير البيئة الداخلية و التحسينات المستمرة في الشركات على</p>

التنافسية والأداء.				تأثير إيجابي كبير على القدرة التنافسية للمنشآت وتساهم بشكل واضح في تحسين مؤشراتها وتعزيزها	كاي.
دراسة (Şener,2011) بعنوان: آثار العلوم ، التكنولوجيا، الابتكار على التنافسية والنمو الاقتصادي	آثار العلوم، التكنولوجيا، الابتكار	التنافسية	تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل صدق المحك	التقدم في مؤشرات العلوم والتكنولوجيا والابتكار من خلال تحليل المنتدى الاقتصادي العالمي هي المحرك الرئيس للقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي والتنمية للدول، وبالتالي يمكن للبلدان توجيه التنافسية العالمية والنمو الاقتصادي والتنمية على المدى الطويل، من خلال تطبيق سياسات اقتصادية مناسبة تحفز على التطورات في مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار.	
دراسة الوادي والزعيبي (2011) بعنوان: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية	إدارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية	Cronbach's Alpha Pearson Correlation One Sample T Test One Way Anova النسب المئوية المتوسط الحسابي اختبار التوزيع الطبيعي	على الجامعات (عينة الدراسة)، استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة	
دراسة الحجرف (2011) بعنوان: أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية	إستراتيجية المنظمة	القدرة التنافسية	استخدمت (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) للإجابة على أسئلة الدراسة، بينما أجري اختبار "ت" للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي لفحص فرضيات الدراسة .	إن أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً	
دراسة ( Sabadie and Johansen.2010) بعنوان: كيفية عرض مؤشرات التنافسية الوطنية لرأس المال البشري	رأس المال البشري	مؤشرات التنافسية	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ، معامل ارتباط سبيرمان، اخبار ت للعينة الواحدة، واختبار ت للفروق،	من خلال الاعتماد على رأس المال البشري يمكن للبلدان أن تحسن من ترتيبها التنافسي على المستوى العالمي من خلال التركيز على جهود الإصلاح في رفع جودة	

<p>التعليم وعلى توسيع فرص الحصول على التعليم والتدريب، بالإضافة إلى أن هذا الأمر يختلف ما بين الدول النامية والمتقدمة وأنها غير متساوية بين هذه الدول.</p>	<p>والتباين الأوحادي، واختبار شيفه المتعدد</p>			
<p>درجات تقدير أفراد العينة من الإداريين كانت عالية حول أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الموظفين نحو جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى بعد التجسيد، الاستجابة، الأم ان، التعاطف</p>	<p>النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل ارتباط سبيرمان، واختبار شيفه المتعدد</p>	<p>الميزة التنافسية (الجودة، الاستجابة)</p>	<p>جودة الخدمات المصرفية</p>	<p>دراسة الكركي (2010) بعنوان: جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارة والزبائن</p>

ملحق (4) الهيكل التنظيمي لغرفة صناعة وتجارة بيت لحم



## المحتويات

أ	إقرار.....
ب	الشكر والتقدير.....
د	الملخص.....
و	<b>Abstract</b> .....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 مقدمة.....
4	2.1 مشكلة الدراسة:.....
5	3.1 أهداف الدراسة.....
6	4.1 أهمية الدراسة.....
8	الفصل الثاني.....
8	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
8	1.2 واقع الاقتصاد الفلسطيني والغرفة التجارية.....
13	3.2 الحجر ومصانع الحجر في فلسطين.....
17	4.2 الغرف التجارية ودورها في المجتمع:.....
19	1.4.2 ماهية الغرف التجارية.....
21	2.4.2 نشأة الغرف التجارية الفلسطينية.....
23	3.4.2 دور الغرف التجارية:.....
32	5.2 التنافسية:.....
32	1.5.2 التنافس:.....
33	2.5.2 مفهوم الميزة التنافسية:.....
34	2.3.2 أهداف الميزة التنافسية.....
36	3.5.2 أهمية الميزة التنافسية:.....

37	4.5.2 دور الميزة التنافسية في الشركات.....
42	5.5.2 محددات الميزة التنافسية.....
44	6.5.2 الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي.....
47	7.5.2 عناصر الميزة التنافسية:.....
50	8.5.2 العناصر الاساسية لدعم القدرة والميزة التنافسية.....
51	9.5.2 العلاقة بين الخدمات التي تقدمها الغرف التجارية والميزة التنافسية.....
54	6.2 الدراسات السابقة.....
70	5.2 التعليق على الدراسات السابقة:.....
71	6.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:.....
72	الفصل الثالث.....
72	الطريقة والإجراءات.....
72	1.3 منهج الدراسة:.....
72	2.3 مجتمع الدراسة:.....
72	3.3 عينة الدراسة:.....
73	4.3 خصائص العينة الديمغرافية.....
75	5.3 أداة الدراسة:.....
75	6.3 صدق الأداة.....
80	7.3 ثبات الأداة.....
81	8.3 نموذج الدراسة.....
82	9.3 متغيرات الدراسة.....
83	10.3 فرضيات الدراسة.....
84	11.3 أسلوب تحليل البيانات:.....
85	12.3 مفتاح التصحيح:.....
86	الفصل الرابع.....



86	تحليل نتائج الدراسة والمعالجة الإحصائية
86	1.4 نتائج أسئلة الدراسة:
109	الفصل الخامس
109	مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
109	1.5 مناقشة النتائج:
116	3.1.5 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها مع الدراسات السابقة
119	2.5 الاستنتاجات
121	3.5 التوصيات:
122	المراجع: