



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

ماسية بورتز ودورها في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية

فراس محمود حسن مكاوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 - 2018م

ماسية بورتير ودورها في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية

اعداد

فراس محمود حسن مكاوي

بكالوريوس محاسبة من جامعة فلسطين الاهلية

المشرف: د. ابراهيم عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات

وتنمية الموارد البشرية بجامعة القدس - ابو ديس فلسطين

القدس - فلسطين

2018 - 1440م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

ماسية بوتر و دورها في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية

اسم الطالب: فراس محمود حسن مكاي

الرقم الجامعي: (21612066)

المشرف الدكتور: إبراهيم محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ (2018/11/19) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتوافقهم

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

- 1_ رئيس لجنة المناقشة: د. إبراهيم عوض
- 2_ ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش
- 3_ ممتحناً خارجياً: د. محمود الجعفري

القدس - فلسطين

1440هـ - 2018م

الإهداء

الى من علمني معنى الحياه وامسك بيدي على دروبها أبي

الى من كان رضاها غايتي وطموحي فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر

(والدتي الحبيبة)

الى الذين كبرت بينهم واسير على الدرب معهم

(أشقائي وشقيقاتي)

الإقرار

أقرّ أنا معدّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتاج أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: فراس حسن مكاي

الاسم: فراس محمود حسن مكاي

التاريخ: 2018/11/19

شكر وتقدير

أحمدُ الله واشكره تعالى على ما أنعم به علي من فضل وتوفيق فمنحني العلم
والمعرفة والقدرة على اتمام الجهد المتواضع

وسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الجليل

(الدكتور إبراهيم عوض)

الذي تكرم مشكوراً بقبول الإشراف على هذا البحث حيث قدم لني النصح
والإرشاد طيلة فتره اعداده

ويسرني ان اتقدم لكافه الاساتذة الكرام اعضاء الهيئة

التدريسية والإدارية في معهد التنمية المستدامة.

ملخص

تهدف الدراسة إلى تبيان دور ماسية بورتر والميزة التنافسية في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية في محافظة الخليل حيث اشتملت الدراسة على شركتي ألبان في محافظة الخليل وهي شركة الجنيدي والجبريني لصناعة الألبان وتم اختيارهما لتوفر عناصر القدرة التنافسية المقترحة من العالم الاقتصادي مايكل بورتر من أجل أن يتسنى لنا معرفة العلاقة بين الماسية والأداء التنافسي في هذه الشركات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التجريبي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل تزويد شركات الألبان الفلسطينية بالتوصيات والاقتراحات اللازمة لأصحاب القرار، ومن أجل تحقيق تلك الغاية، تم تصميم استبانة للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في الأقسام الإدارية التالية (قسم الإنتاج، قسم الإدارة، المشتريات، التسويق، المحاسبة) في شركة الجنيدي وشركة الجبريني وعددهم (256) من كلا الجنسين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية اشتملت على (143) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة.

بعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية وتوصلت الدراسة الي العديد من النتائج ، كان أهمها: تؤدي ماسية بورتر دوراً بارزاً في تعزيز الأداء التنافسي وتبين ذلك من خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي بأن أكثر العوامل تأثيراً على الأداء التنافسي هو ظروف الطلب، يليه الصناعات الداعمة، ثم هيكل المنافسة، يليه عوامل الإنتاج وأخيراً الدور الحكومي وأيضاً تم التوصل في هذه الدراسة الي الدور الايجابي للاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء التنافسي وتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار بأن استراتيجية التميز أعلى تأثيراً على الأداء التنافسي من استراتيجية قيادة التكلفة وكذلك تم التوصل في هذه الدراسة الي الدور الايجابي للميزة التنافسية في تعزيز الأداء التنافسي

وتبين في عناصر الميزة التنافسية بأن أكثر العوامل تأثيراً على الأداء التنافسي هو الاستجابة، يليه
التجديد، ثم الكفاءة، وأخيراً الجودة.

Porter's Diamond and its Role in Developing the competitive performance of Palestinian Dairy Companies

Prepared by: Firas Mahmoud Hassan Mikkawi

Supervisor: Dr. Ibrahim Mohamed Awad

Abstract

This study aims at showing the role of Porter's Diamond and the competitive advantage in enhancing the competitive performance of the Palestinian dairy

companies in Hebron Governorate. The study included two dairy companies in the Hebron governorate, Al-Junaidi and Al-Jabriini Dairy Company. They were chosen to provide the competitive elements proposed by the economic world Michael Porter.

We know the relationship between diamond and competitive performance in these companies.

The study used experimental descriptive approach to achieve the objectives of the

study. In order to provide the Palestinian dairy companies with recommendations and

suggestions for decision makers, a questionnaire was designed to obtain the

necessary data for this study. (Department of Production, Administration, Purchasing,

Marketing, Accounting) at Al-Jundi and Al-Jabriini Company (256) of both sexes, and a random sample was selected, which included 143 employees and employees of the study society.

After the data collection was statistically processed using the statistical packages

program for social sciences, the study reached many results. The most important of

these were: Porter's role played an important role in enhancing competitive performance. The

analysis of linear regression results showed that the most influential

factors on competitive performance are demand conditions, The competitive structure,

followed by factors of production and finally the role of the government. In this study, the positive role of competitive strategies in enhancing competitive performance was also found. The

Competitive Performance of the Cost

Leadership Strategy The positive role of competitive advantage in enhancing competitive

performance was also found in this study. In the elements of competitive

advantage, the

most influential factor on competitive performance is the response, followed by renewal

efficiency and finally quality.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة:

تحظى التنافسية اهتماماً كبيراً في العصر الحالي لما لها من دور في تنمية الاقتصاد على المستوى المحلي والعالمي، ومع تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير، و تعتبر التنافسية وسيلة رئيسة لتطوير اقتصاديات الدول المتقدمة منها والنامية للتعايش في ظل بيئة دولية تتسم بالعلومة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق، شعارها البقاء للأفضل، بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الفعالية والكفاءة والإنتاجية، ألا وهي مشكلة السوق المحلي، والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

تعتبر التنافسية وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز نمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو مما يستدعي تحسين الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتطوير التقنية، والنهوض بالعنصر البشري، وتحسين بيئة

الأعمال واجتذاب رأس المال الأجنبي. يعد دعم التنافسية وسيلة رئيسة لرفع التحديات المذكورة، الأمر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والمؤسسات، حيث أصبح لها مجالس وهيئات وإدارات، ولها استراتيجيات ومؤشرات، سيتم ذكرها في الفصل الثاني، لذلك فإن معرفة عناصر القدرة التنافسية والعوامل المحددة للمزايا التنافسية كل ذلك ينعكس على تطوير الاقتصاد الفلسطيني، وعدم ترك الفرصة للمنتجات الإسرائيلية والأجنبية لتتغلغل في السوق الفلسطيني، وجعل أداء شركات الألبان الفلسطينية أكثر إنتاجية لما له أثر إيجابي على الناتج المحلي خاصة في ظل تدني اسهام كافة القطاعات الأخرى في التنمية الاقتصادية مثل قطاع الزراعة وخاصة أن هناك مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية غير مسموح للفلسطينيين استغلالها بسبب سياسات الاحتلال وعدم ثبات القطاع السياحي نتيجة لعدم استقرار الظروف السياسية، لذلك فلا بد لنا أن نعمل على جعل الصناعات الفلسطينية أكثر جودة وكفاءة من الصناعات الإسرائيلية والعمل على تطويرها وجعلها المنافس الأكبر لصناعات الإسرائيلية.

أوضح بورتر (porter, 1990) إن المستوى الذي يحدد التفوق في صناعة معينة هو عبارة عن تفاعل لعوامل وأحوال الطلب وعوامل الإنتاج والصناعات الداعمة والاستراتيجيات التنافسية على الصعيد الدولي والمحلي.

تعد صناعات الألبان الفلسطينية من الصناعات الرئيسة التي تدعم الاقتصاد الوطني، حيث بلغ عدد مصانع الألبان الفلسطينية 14 مصنعا، يعتبر 3 منها من فئة متقدمة من حيث كمية الإنتاج وهي مصانع ألبان الجنيدي وألبان الجبريني وألبان حمودة، ولهذه الشركات الثلاث ما يزيد عن 70% من حصة السوق الفلسطيني، وفي السنوات الأخيرة انقلبت المعادلة كاملة للألبان فبعد أن كانت شركة ألبان الجنيدي هي الرائدة في السوق بلا منازع فقد شاركتها شركة الجبريني وشركة حمودة هذا التقدم والنجاح في دخول معترك الصناعة المنافسة لشركة تنوفا، فقد زادت الأصناف التي تصنعها كل شركة من الشركات ليتجاوز بعضها ال

200 صنف، ومن الجدير ذكره أنه حتى عام 2000 فقد كانت مصانع الألبان الفلسطينية باستثناء مصنع ألبان الصفا تعتمد على الحليب الإسرائيلي بنسبة تزيد عن 82% من الحليب المستخدم في التصنيع، ولكن في عام 2016 أصبح كامل احتياج مصانعنا هو من إنتاج حليب فلسطيني من مزارع فلسطينية خاصة بالشركات الرئيسية أو مزارع فلسطينية حيث بلغ عدد الأبقار في الضفة الغربية 34 ألف رأس بقر منها 28000 رأس بقر في الخليل فيما يبلغ عدد الأبقار في إسرائيل 350 ألف رأس (Aliqtisade, 2016)، فالمصانع الفلسطينية تعمل بـ 30% من طاقتها الإنتاجية، وذلك لأنها تعاني من العديد من المشاكل أهمها إغراق السوق الفلسطيني بالمنتجات الإسرائيلية، وعدم خضوعها للموافقة الفلسطينية بشكل كامل، بالإضافة لوجود منافسة غير شريفة ما بين المنتجات المستوردة مع المنتجات الفلسطينية، وحرمانها من الدخول إلى أسواق الداخل الفلسطيني وأنه لا يوجد تصدير لمنتجات الألبان الفلسطينية للخارج، ولم يحدث التصدير إلا ضمن حالات خاصة، لأن عملية تصديرها مختلفة، فهي لديها تاريخ انتهاء ولديها مواصفات خاصة للتصدير كونها منتج غذائي سريع التلف (Aliqtisade, 2016) حيث سيتم التركيز في هذه الدراسة على محددات القدرة التنافسية (ماسية بورتر) ومدى أخذها بعين الاعتبار من قبل شركات الألبان الفلسطينية في تطوير قدرتها التنافسية وتحسين أدائها التنافسي وبناء الميزة التنافسية على المستوى المحلي وكذلك مع المنتجات الإسرائيلية وذلك يكسبها الكفاءة وتحسين الأداء ورفع مستوى جودة منتجاتها.

2.1 مشكلة الدراسة:

الخاصية الهامة لمحددات القدرة التنافسية (ماسية بورتر) هي أنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل خلاله تتفاعل من خلاله وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى وكلما استوفيت جميع هذه المحددات كلما تمكنت الشركة من تحقيق ميزه تنافسية ديناميكية

(Porter, 1990) جاءت هذه الدراسة في سياق تدعيم القدرة التنافسية وبناء الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الألبان الفلسطينية في ظل زيادة حدة المنافسة الإسرائيلية للمنتجات المحلية في قطاع الصناعات بشكل عام وقطاع الألبان بشكل، وشن شركات الألبان الإسرائيلية سياسة الإغراء (لتجار) من خلال خفض أسعار منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين الأساسيين (شركة الجندي، والجبريني). وتكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن دور محددات القدرة التنافسية (الماسية) والميزة التنافسية في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

3.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية التنافسية بين الشركات في تطوير الاقتصاد من أجل النهوض بأداء تنافسي قوي بين الشركات وبناء ميزة تنافسية من خلال التوسع في ماسية بورتر، ولذلك يستعرض الباحث الأهمية التطبيقية والعلمية للدراسة.

الأهمية التطبيقية:

1. تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تساعد صانعي القرار في تطوير التفكير الاستراتيجي حول كيفية التفوق على المنافسين (الشركات الإسرائيلية والأجنبية المنتجة للألبان) وتحسين الأداء التنافسي.
2. تساعد شركات صناعة الألبان الفلسطينية في تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع مستوى جودتها وزيادة الربحية بالإضافة إلى تحقيق عنصر المنافسة.
3. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الحرص الشديد على الأمن الغذائي الفلسطيني ضمن مميزات تنافسية عالية من أجل النهوض بالأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية، وكذلك الدور التنموي

لشركات الألبان الفلسطينية في الناتج المحلي الإجمالي.

الأهمية العلمية:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث وبشكل تفصيلي في صناعة الألبان بأسلوب علمي مبني على اسس النظرية الاقتصادية الجزئية وفقا لنموذج بورتر في التنافسية المسمى الماسية الصناعية ووفقاً لطريقة بورتر في بناء المزايا التنافسية.
2. تفتح المجال أمام الباحثين المهتمين في تحسين أداء الشركات وتحقيق ميزة تنافسية من خلال التوسع في نموذج بورتر الماسية الصناعية وإيجاد متغيرات جديدة يكون لها دور في تطوير التنافسية.
3. تقدم هذه الدراسة إطلالة في المعرفة من خلال فحص العلاقة بين عناصر الماسية وبين الأداء التنافسي.

4.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد دور لمحددات المقدرة التنافسية (ماسية بورتر) في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

للإجابة عن السؤال الرئيسي الأول تم طرح الأسئلة التالية:

1. هل يوجد دور لظروف الطلب في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية
2. هل يوجد دور لظروف العرض (عوامل الإنتاج) في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.
3. هل يوجد دور للصناعات التكميلية والتزويدية (العنقودية) في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

4. هل يوجد أثر للدور الحكومي الداعم للتنافسية في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

5. هل يوجد دور لهيكل المنافسة (البيئة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية) السائد في السوق في تنمية الأداء التنافسي.

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد دور لاستراتيجيات بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

للإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني تم طرح الأسئلة التالية:

1. هل يوجد دور لاستراتيجية قيادة التكاليف في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.
2. هل يوجد دور لاستراتيجية التميز في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.
3. هل يوجد دور لاستراتيجية التركيز في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد دور لعناصر الميزة التنافسية (عوامل تعزيز عمل الماسية) في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

للإجابة عن السؤال الرئيسي الثالث تم طرح الأسئلة التالية:

1. هل يوجد دور للكفاءة الإنتاجية في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.
2. هل يوجد دور للجودة في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.
3. هل يوجد دور للتجديد من حيث (عمليات الإنتاج، والمنتجات، ونظم الإدارة) في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

4. هل يوجد دور للاستجابة لاحتياجات عملاء الشركة في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة بين محددات المقدرّة التنافسية لنظرية بورتر (الماسية الصناعية) و الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة بين ظروف الطلب لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.
2. لا توجد علاقة بين ظروف العرض لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.
3. لا توجد علاقة بين الصناعات التكميلية (الداعمة) الخاصة بشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.

4. لا توجد علاقة بين الدور الحكومي الايجابي لتعزيز تنافسية شركات الألبان والأداء التنافسي لهذه الشركات.

5. لا توجد علاقة بين هيكل المنافسة السائد في السوق والأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة بين استراتيجيات بورتر التنافسية والأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية قيادة التكلفة والأداء التنافسي لتلك الشركات.

2. لا توجد علاقة بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية التمايز والأداء التنافسي لتلك الشركات

3. لا توجد علاقة بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية لاستراتيجية التركيز والأداء التنافسي لتلك الشركات.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة بين عناصر الميزة التنافسية لبورتر (عوامل تعزيز عمل الماسية) والأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة بين الكفاءة الإنتاجية لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.
2. لا توجد علاقة بين جودة منتجات شركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات .
3. لا توجد علاقة بين التجديد من حيث (عمليات الإنتاج، والمنتجات، ونظم الإدارة) لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.
4. لا توجد علاقة بين الاستجابة لاحتياجات عملاء شركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق في دور ماسية بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية تعزى لمتغير الشركة (شركة الجبريني، شركة الجندي).

6.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي الاول: الكشف عن مدى توافر عناصر الماسية ودورها في تعزيز أداء شركات الألبان الفلسطينية من أجل تقديم قاعدة من المعلومات الجديدة لأصحاب القرار لتغذية قدراتها التنافسية في هذا المجال.

من أجل تحقيق الهدف الرئيس الأول انبثقت الأهداف الفرعية الآتية:

1. الكشف عن دور ظروف الطلب التي تمر فيها شركات الألبان الفلسطينية في تنمية الأداء التنافسي لتلك الشركات.

2. الكشف عن دور ظروف العرض (عوامل الإنتاج) لشركات الألبان الفلسطينية في تنمية الأداء التنافسي لتلك الشركات.

3. الكشف عن دور الصناعات التكميلية (الداعمة) الخاص بشركات الألبان الفلسطينية في تنمية الأداء التنافسي لتلك الشركات.

4. الكشف عن دور الحكومة في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

الهدف الرئيسي الثاني: معرفة مدى دور استراتيجيات بورتر في تنمية أداء شركات الألبان الفلسطينية من أجل تقديم قاعدة من المعلومات الجديدة لأصحاب القرار لتغذية قدراتها التنافسية في هذا المجال.

من أجل تحقيق الهدف الرئيس الثاني انبثقت الأهداف الآتية:

1. معرفة مدى دور استراتيجية (قيادة التكلفة) في تنمية أداء شركات الألبان الفلسطينية.

2. معرفة مدى دور استراتيجية (التمايز) في تنمية أداء شركات الألبان الفلسطينية.

3. معرفة مدى دور استراتيجية (التركيز) في تنمية أداء شركات الألبان الفلسطينية.

الهدف الرئيسي الثالث: الكشف عن عناصر الميزة التنافسية لبورتر (عوامل تعزيز عمل الماسية) ودورها في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية من أجل تقديم قاعدة من المعلومات الجديدة لأصحاب القرار لتغذية قدراتها التنافسية في هذا المجال.

من أجل تحقيق الهدف الرئيس الثالث انبثقت الأهداف التالية:

1. معرفه مدى الكفاءة الإنتاجية لشركات الألبان الفلسطينية ودورها في تنمية الأداء التنافسي.
2. معرفه مدى جودة منتجات شركات الألبان الفلسطينية ودورها في تنمية الأداء التنافسي.
3. الكشف عن دور التجديد(عمليات الإنتاج والمنتجات ونظم الإدارة) في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.
4. معرفة مدى الاستجابة لاحتياجات عملاء شركات الألبان ودورها في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

7.1 حدود الدراسة:

1. حدود زمانية: تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة ابتداء من تاريخ 21-1-2018 الى تاريخ 27-10-2018.
2. حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على أعلى حصة سوقية لشركتي ألبان في فلسطين(شركة الجنيدي، شركة الجبريني)، حيث أن هاتين الشركتين موجودة في مدينة الخليل، وتم اختيار الشركتان في الدراسة لأنها تمتلك أكبر حصة سوقية في فلسطين (Aliqtisade, 2016) وهذا يسمح بتعميم نتائج الدراسة على كامل مصانع الألبان الفلسطينية من أجل تدعيم المقدره التنافسية وتحسين الأداء التنافسي على المستوى المحلي وكذلك مع الشركات الإسرائيلية.
3. حدود بشرية: المدراء والعاملين في شركات الألبان في الأقسام الإدارية (قسم الإنتاج، قسم الإدارة، المشتريات، التسويق، المحاسبة). تم اختيار هذه الأقسام الإدارية لما لها من أهمية في الدراسة حيث تم اختيار قسم الإنتاج وقسم الإدارة وقسم المشتريات وقسم التسويق لأهميتها في موضوع الدراسة ويتضح ذلك

في الاستراتيجيات التنافسية لبورتر (Porter, 1980) وهي استراتيجية قيادة التكاليف: وتعني قدرة المنظمة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة واستراتيجية التمايز: تتضمن هذه الاستراتيجية خلق سلع أو خدمات مميزة عن سلع أو خدمات المنافسين واستراتيجية التركيز: تركز هذه الاستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق، العملاء، وتم اختيار قسم المحاسبة لمعرفة الأداء التنافسي لهذه الشركات من خلال مؤشرات التي تمثل ارتفاع معدل الأرباح ونمو المبيعات ونمو الحصة السوقية للسوق المحلي، وتم اختيار هذه الأقسام الإدارية لأهميتها في معرفة ظروف الطلب والعرض والكفاءة الإنتاجية والجودة والتطوير للمنتجات والاستجابة لاحتياجات عملاء هذه الشركات.

8.1 مبررات اختيار شركة الجبريني والجندي:

المبررات التي دفعت الباحث إلى دراسة هذه الشركات تتمثل كآلاتي:

المبررات النظرية:

أ. توفر عناصر الماسية في هاتين الشركتين يساعد على فحص العلاقة بين الماسية والأداء التنافسي في هذه الشركات.

ب. انتماء هذه الدراسة الي المنهج التجريبي يستدعي اختيار الشركات بما يلائم النظرية الاقتصادية للعالم بورتر من أجل فحص العلاقة بين عناصر الماسية والأداء التنافسي.

المبررات التطبيقية:

أ. عنصر المنافسة يسود بين هاتين الشركتين بالإضافة الي أنها تملك حصة سوقية كبيرة.

ب. حده منافسة شركات الألبان الاسرائيلية لشركتي (الجنيدي والحبريني) باعتبارها المنافس الأساسي لتلك الشركات بسبب تقارب حجم الإنتاج والمبيعات بين هذه الشركات، وحرمانها من الدخول الى اسواق الداخل الفلسطيني وشن شركات الألبان الإسرائيلية سياسة الإغراء (لتجار) من خلال خفض اسعار منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين الأساسيين (شركة الجنيدي، والحبريني)، وهذا يتطلب ضرورة تدعيم القدرة التنافسية لهذه الشركات من خلال التركيز على عناصر الماسية والتركيز على الكفاءة الإنتاجية ذلك يسمح لهذه الشركات تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تخفيض الأسعار والتركيز على الجودة والتطوير المستمر للمنتجات والاستجابة لطلبات العملاء، والتركيز على استراتيجية التكلفة الأقل من خلال الرقابة الصارمة على التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

9.1 هيكلية الدراسة:

تشتمل الدراسة خمس فصول وهي مقسمة كما يلي:

الفصل الأول: يعرض خلفية الدراسة وتشمل المقدمة وأهداف وفرضيات وأهمية وحدود الدراسة.

الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته والمجتمع وعينة الدراسة

الفصل الرابع: نتائج التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: توصيات واستنتاجات الدراسة

10.1 هيكلية الإطار النظري: لمعرفة ما هيا هذه الدراسة لابد من عرض الاطار النظري لموضوعاتها،

يعرض الشكل (1.2) أدناه هذه الموضوعات.



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة .

المبحث الأول: التنافسية وفقاً لمنهج بورتر

1.2 مقدمة الفصل:

يعد مايكل يوجين بورتر من أهم رواد مناهج في الاستراتيجيات الحديثة والاقتصاد التنافسي، وبروفيسور إدارة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال وهو شخصية رائدة في مجال دراسة المنافسة بين الدول والإدارة الاستراتيجية الاقتصادية (Arado, 2017)، ويعد بورتر مؤلف كتب في التنافسية مثل (الاستراتيجية التنافسية) عام 1980 حيث انه يقدم إطاراً شاملاً للأساليب التحليلية التي تساعد المؤسسات في تحليل صناعاتها والتنبؤ بتطورها في المستقبل، وفهم منافسيها وترجمة ذلك إلى استراتيجية تنافسية لأعمالها (Alittihad, 2010)، وكتاب (الميزة التنافسية) عام 1985 ويعتبر هذا الكتاب مكمل لعمله السابق (الاستراتيجية التنافسية) والذي أخذ بعين الاعتبار التنافسية على مستوى القطاع في حين ركز كتاب الميزة التنافسية على المنافسة من وجهة نظر الشركة ويعتبر كتاب الميزة التنافسية موجهاً إلى المدراء التنفيذيين فعنوانه يتمحور حول خلق الأداء المتفوق والحفاظ عليه وهو لم يعد فقط بتمكين المدراء من التفوق في المنافسة وإنما المساعدة على الحفاظ على الموقع التنافسي أيضاً، و (كتاب الميزة التنافسية للأمم) عام 1990 اعتماداً على البحث العلمي والتطبيقي في عشر دول تجارية رائدة (الدول التي تم تصنيفها أفضل في

الأعمال التجارية في ذلك الوقت)، يعرض كتاب (التفوق التنافسي للأمم) أول نظرية عن المنافسة تستند إلى الإنتاجية التي تتنافس فيها الشركات مع بعضها حيث حدد بورتر في بحثه المعمق العوامل الأساسية التي تتحكم في تفوق الأمم في المنافسة مع غيرها، وقد ألف بورتر 17 كتاب وكان آخر كتاب له عام 2006 م بعنوان الرعاية الصحية يتناول مايكل بورتر في هذا الكتاب إنقاذ الرعاية الصحية في أمريكا لتغييرها إلى الأفضل، وذلك من حيث الأطباء والميزانية، والتشخيص، حيث يوضح هذا الكتاب كيفية دخول الرعاية الصحية مجال المنافسة (Almrsal, 2017).

يعد مايكل بورتر من معدي تقرير التنافسية الدولية، وهو تقرير سنوي يصنف إمكانات التنافس بين الدول، ويبين تقرير التنافسية العالمية لعام 2017 الذي نشره المنتدى الاقتصادي العالمي، مصنفاً فيه 138 دولة في العالم حسب قدرتها التنافسية. يعتمد مؤشر التنافسية العالمي على 114 عاملاً لقياس التنافسية، يتم تصنيف هذه العوامل ضمن 12 مجموعة أساسية تضم: المؤسسات، البنية التحتية، الاقتصاد الكلي، البيئة، الصحة والتعليم الأساسي، التعليم العالي والتدريب، كفاءة سوق السلع، كفاءة سوق العمل، تطور السوق المالي، الاستعداد التقني، حجم السوق، تعقيد الأعمال، والابتكار (WEF, 2017).

اقترح بورتر نموذج الماس عام 1990 لفهم كيفية تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها البعض لبناء صناعة أو اقتصاد تنافسي، حيث يتم جمع العوامل التي تحدد تنافسية مؤسسة ما في أربع فئات رئيسية وتتضمن ما يلي عوامل الإنتاج من خلال التركيز على نوعية ومدى تخصص عناصر الإنتاج في الحصول على مخرجات قادرة على الاستجابة لطلب كماً ونوعاً، وظروف الطلب ويشير بورتر هنا إلى نوعية الطلب وحجمه والتركيز على توقعات المستهلكين، والصناعات الداعمة من خلال توفيرها المدخلات الأساسية للشركة المنافسة مما يتيح فرص لتكامل بين هذه الشركات، واستراتيجية المنظمة والبيئة التنافسية من خلال

الاعتماد على الاستراتيجيات التنافسية (التكلفة الأقل، التميز، التركيز) وأشار بورتر الى أن توفر بيئة تنافسية قوية يقود الشركات الي الابداع للتغلب على الشركات المنافسة وأشار بورتر أن التفاعل بين هذه العوامل يقود الشركة الي ميزة تنافسية ديناميكية (porter. 1990).

2.2 مفهوم التنافسية

هناك العديد من التعريفات لمفهوم التنافسية صادرة من العديد من جهات دولية رسمية نذكر منها:

المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) World Economic Forum: قام المنتدى الاقتصادي العالمي بتعريف التنافسية على أنها مجموعة المؤسسات والسياسات (السياسات المالية والنقدية المستخدمة من قبل الحكومة) والعوامل (العوامل 12 التي حددها المنتدى الاقتصادي العالمي المذكورة سابقاً) التي تحدد مستوى الإنتاجية في الاقتصاد (WEF, 2018).

المعهد العربي للتخطيط API: يعرف المعهد العربي للتخطيط التنافسية أنها الأداء النسبي الحالي و الكامن للاقتصاديات العربية في إطار القطاعات والانشطة التي تتعرض لمزاومة من قبل الاقتصاديات الأجنبية (API, 2012).

المعهد الدولي للتنمية والإدارة (IMD) Institute of Management Development: يعرف المعهد الدولي لتنمية والإدارة التنافسية على أنها قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الازدهار لشعوب (IMD, 2010).

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية Organization for Economic Co-operation and Development (OECD): تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (التنافسية) على أنها: قدرة

البلد على الانتاج في ظروف السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وضمان الاحتفاظ وزيادة طويلة الأجل في الدخل الحقيقي للسكان (OECD, 2015).

مفهوم تنافسية الشركات: تعرف التنافسية على صعيد الشركة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل و رأس المال و التكنولوجيا) (وديع، 2001).

3.2 الميزة التنافسية:

1.3.2 مفهوم الميزة التنافسية:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم الميزة التنافسية نذكر منها:

يعرف بورتر (Porter, 1985) الميزة التنافسية على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لزيائنها، ويرى بورتر أيضا أنها تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للاستراتيجيات التنافسية و يرى أنها "تنشأ 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. وإشارات دراسة كوفن وآخرون (Covin et al., 2000) إلى أن الميزة التنافسية هي خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف.

وعرف ايڤناس الميزة التنافسية (Evnas et al., 2007) على أنها "قدرة الشركة على تفوقها في مجالي المالية والتسويق فوق كل أولوياتها الأخرى، من خلال تلبية رغبات وحاجات الزبائن الفعلية ثم تحديد الوسيلة والطريقة الأنسب لإيصالها إلى متناولهم في أقصر وقت".

وعرف ستيفنون الميزة التنافسية (Stevenon, 2007) "على أنها" عملية تهدف إلى مقابلة حاجات ورغبات الزبائن من أجل اقتناء الزبون للمنتجات من سلع وخدمات وطلب الحصول عليها والاستفادة منها".

وعرف وايلي الميزة التنافسية (Willie, 2010) بأنها" تحقيق التقدم على المنافسين الآخرين، وتوسيع هذه الفجوة عنهم من خلال الفرق بين القيمة المتحققة (درجة الإشباع أو الرضا) التي يحصل عليها الزبون والقيمة المالية التي يدفعها لقاء حصوله على ذلك المنتج" أي إذا ارتفعت درجة الإشباع من السلعة وانخفضت القيمة المالية يؤدي ذلك الي ميزة تنافسية والعكس صحيح.

بناءً على ما تقدم، يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من خلال توظيف الإبداع والابتكار الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون بالجودة والسعر، ويمكن تحقيقها في حالة اتباع المنظمة لاستراتيجية معينة للتنافس.

1.4.2 أنواع الميزة التنافسية

يمكن ترتيب الميزة التنافسية تبعاً لدرجتين هما (الوليد، 2009):

أ- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة (التكلفة الأقل) مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ب- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة (التميز) مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقاً للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء.

ويتطلب تحقيق هذه المزايا التنافسية عدد من الخصائص أهمها:

1_تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

2_ يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطور، والتسويق.

1.5.2 العوامل المحددة لبناء الميزة التنافسية وفقاً لنظرية بورتر:

صنف بورتر العوامل المحددة لبناء مزايا تنافسية إلى أربع عوامل وهي (Porter, 1985):

1_الكفاءة: أوضح (Porter, 1985) أنه كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت التكاليف المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبالتالي تقل تكلفة الهيكل الانتاجي للشركة، ولتحقيق الكفاءة المتفوقة يقتضي الأمر التزام واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة، وتلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في هذه العملية.

وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، حيث تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، وذلك باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، حيث أن المؤسسة التي تتميز بانخفاض تكاليفها تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها (يحضيه، 2005).

2_الجودة: بين بورتر (Porter, 1985) أن المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا

التنافسية تأثيراً مضاعفاً يزيد من قيمة المنتجات في أعين المستهلكين، والجودة الشاملة تمنح الشركة ميزتين (فرض سعر عالي و زيادة الكفاءة)، والوسيلة الرئيسية التي يمكن للشركة أن تستخدمها لتحقيق الجودة المنفوقة هي "إدارة الجودة الشاملة" TQM وهي تركز على تحسين الجودة لمنتجات وخدمات الشركة،

و لتحقيق الجودة العالية يتطلب التزاماً على كل المستويات بالحرص على الجودة والتركيز على العميل.

وتعرف الجودة حسب النظام الدولي القياسي إيسو ISO 9000 بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها". ويحدد النظام الدولي القياسي ست عناصر للجودة وهي كالآتي (iso, 2005):

أ. ملائمة التصميم : Adequacy of Design وهو إلى أي مدى يلائم التصميم للهدف المنشأ من

أجله، بمعنى آخر مدى تحقيق مواصفات التصميم لمتطلبات العميل.

ب. المطابقة مع التصميم : Conformance to Design: مدى المطابقة مع مواصفات التصميم بعد

إتمام عملية التصنيع وتحدد بناءً على هذا العامل مسؤوليات العمالة تجاه الجودة. مقدرات المنتج

المرتبطة بالزمن

ج. الإتاحة للاستخدام : Availability مدى إتاحة استخدام العميل للمنتج عند الرغبة في ذلك ويقال أن

المنتج متاح للاستخدام عندما يكون في حالته التشغيلية.

د. الاعتمادية الوثوقية : Reliability احتمال أداء المنتج لوظيفة محددة تحت ظروف تشغيل معروفة

مع استمرار الأداء لفترة زمنية محددة وبدون فشل.

هـ. القابلية للصيانة : Maintainability مدى سهولة إجراء عمليات التفتيش والصيانة للمنتج وهناك

طريقتان لإجراء الصيانة هما الصيانة الوقائية والصيانة العلاجية.

و. سهولة التصنيع قابلية الانتاج : Producability مدى قابلية التصميم للتصنيع باستخدام المتاح من

الوسائل والطرق والعمليات للكوادر البشرية العاملة بالمؤسسة.

3_التحديث(التجديد): يعتبر التحديث أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، حيث أوضح بورتر (Porter, 1985) أن عملية التجديد تكون في المنتجات وطرق الشركة في الإدارة ويمنح التحديث الناتج للمنتجات والعمليات الشركة شيئاً منفرداً يفتقر اليه المنافسون حيث تتحمل الإدارة العليا المسؤولية الأساسية في الإشراف على عملية التطوير ككل وتسهيل التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة حيث أن البحث والتطوير يلعب دوراً أساسياً في عملية التحديث، وأن فاعلية البحث والتطوير تعتمد على مدى إمكانية تحقيق التعاون والتنسيق بين عملية البحث والتطوير وعمليات التسويق والانتاج ولتحقيق تطوير متميز يجب أن تعمل الشركة على تكامل وثيق بين مختلف وظائف المنظمة.

يمكن تعريف التحديث بأنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التحديث على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة من خلال هذا التعريف الشامل لمفهوم التحديث نستخلص ما يلي(الوليد، 2009):

أولاً: التحديث يعبر عن المستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات أو أساليب الإنتاج.

ثانياً: التحديث قد يتعلق أيضا بطريقة إدارة الشركة ويمس الجانب التنظيمي.

ثالثاً: التحديث من أحد أهم مصادر المزايا التنافسية.

4_الإستجابة لاحتياجات العملاء: بين بورتر (Porte, 1985) أنه يجب على الشركة إعطاء العملاء ما يريدونه وقتما يريدون، طالما أن ذلك ليس على حساب ربحية الشركة في الأجل الطويل، فكلما ارتفع مستوى استجابة الشركة لاحتياجات العملاء كلما ارتفع مستوى الولاء للماركة التي تطرحها الشركة و لتحقيق استجابة متفوقة فإن الأمر يتطلب تحقيق كفاءة متميزة وجودة متفوقة وتحديث متميز.

وبناءً على ما تقدم يتبين أن تحقيق مزايا تنافسية يتطلب من الشركات تحقيق قدر عالٍ من الجودة لمنتجاتها وكفاءة عالية وتطوير مستمر للمنتجات والاستجابة لاحتياجات العملاء طالما أن ذلك ليس على حساب ربحية الشركة في الأجل الطويل.

4.2 القدرة التنافسية:

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار.

1.4.2 مفهوم القدرة التنافسية:

يعرف فريد النجار القدرة التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها من ربحية ونمو واستقرار، وتوسع وابتكار وتجدد(النجار، 2000).

يعرف علي السلمي القدرة التنافسية على أنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة

نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2001)

وبناء عليه، يمكن تعريف القدرة التنافسية على أنها قدرة الشركة على مواجهة المنافسين وزيادة حصص السوق، وقدرة الشركة على خلق منتجات وخدمات قادرة على المنافسة، وتحوز على تفضيل المستهلكين عن غيرها من المنتجات والخدمات.

2.4.2 مقاييس القدرة التنافسية

تقاس القدرة التنافسية للشركات والأنشطة الفرعية في القطاعات المختلفة بطريقتين أساسيتين هما

(Buckley et al., 1988):

أ_ **طريقة تحليل الأداء التنافسي:** تبحث هذه الطريقة في كيفية وصول الدولة أو القطاع أو الشركة إلى وضع منافس بالنسبة لجميع المنافسين في المجموعة نفسها والمؤشرات النموذجية لذلك ضمن هذا المقياس هي معدل الربحية، ومعدل النمو، والحصة السوقية وميزان المدفوعات، إن المقياس المحدد لذلك هو من قياس المزايا النسبية الظاهرية والذي من خلاله يمكن قياس الأداء التنافسي، حيث استخدم هذا المقياس من قبل كثير من الاقتصاديين من أهمهم الاقتصادي بورتر. وبين بورتر (porter, 1990) العديد من المؤشرات لقياس الأداء التنافسي لشركات وهي معدل الربحية، ونمو المبيعات، والحصة السوقية، والإنتاجية، والقيمة المضافة.

ب_ **طريقة تحليل الامكانيات والجهود التنافسية:** ينظر إلى هذا المؤشر عند البحث في طبيعة البيئة التي تعمل بها الشركة أو الاقتصاد أو القطاع، والتي من خلالها يتم قياس الامكانيات والجهود الادارية وكيفية

تحويلها إلى أداء تنافسي قوي، ومن الأمثلة التي توضح أسس قياس كل من الامكانيات والجهود التنافسية هو الالتزام بأسس الأعمال الدولية والأسس الخاصة بوجهات النظر التسويقية العالمية.

3.4.2 محددات القدرة التنافسية (عناصر المقدرة التنافسية) لماسية بورتر:

صنف بورتر العوامل المحددة للمقدرة التنافسية إلى أربعة مجموعات يشكل فيما بينها، بما يعرف بماسة بورتر (Diamond) حيث تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى والتي عندما تتوفر يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

أ_ شروط وخصائص أوضاع الطلب: يبين بورتر (Porter, 1990) أن ظروف الطلب ترتبط بحجم الطلب على المنتجات وردة فعل المستهلكين المحليين للسلعة المنتجة ومدى قدرة الشركات على تلبية رغبات المستهلكين من خلال التطوير والتحديث كذلك فإن طبيعة الطلب المحلي قد تخلق ميزة تنافسية من خلال ضغط المستهلكين على الشركات للإسراع في التحديث والابتكارات حتى يمكن أن تنافس منتجات الشركة للمنتجات الأجنبية، حيث أن الاستجابة لرغبات المستهلكين يؤدي إلى حيازة ثقة المستهلكين وتوسيع قاعدة السوق لمنتجات الشركة.

الطلب الذي يشير إليه بورتر (Porter, 1990) يتمثل في الطلب من حيث حجمه وأنماطه المختلفة (هيكل الطلب)، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع، كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم واستغلال أثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تكمن أيضاً أهمية نمو حجم الطلب في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته، ومن ثم تحسين مردودية المؤسسة، وتقوم جاذبية القطاع بالتقليل من المخاطرة الناجمة من الحروب السعرية للمتنافسين، ومن جهة أخرى كلما كان الطلب منصبا على الجودة كلما اتسم بالتحسن، وهو ما سيدفع

بالمؤسسات المتنافسة إلى الابتكار والإبداع وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التميز في المنتجات.

وهناك بعض العوامل المؤثرة في الطلب (الوليد، 2009):

أولاً **تركيبية الطلب الداخلي**: ان الطريقة التي يتم من خلالها فهم ومعرفة الوسائل والطرق التي تمكن الشركات من تلبية حاجات المستهلكين، هي بدورها التي تحدد تركيبية الطلب الداخلي، ويقضي ذلك تحديد خصائص الطلب التي نوجزها في النقاط التالية:

1_ تجزئة الطلب: حيث يتم تحديد أجزاء الأسواق المشكلة للطلب الداخلي، من حيث الحجم (الاتساع أو الضيق)، وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية.

2_ درجة إلحاح الزبائن: إذ كلما كانت درجة الإلحاح مرتفعة، كلما حث الشركات على الإبداع والتحسين المستمرين.

3_ التنبؤ باحتياجات الزبائن: يتعين عليها أن تركز على العميل وتتنظر إليه على أنه هو بؤرة نشاطها وأن تدفع الموظفين بالشركة إلى أن ينتهجون منهج العملاء في التفكير بغية تحصيل المعلومات المرتردة من العملاء.

ثانياً حجم الطلب وطريقة نموه:

1_ حجم الطلب الداخلي (السوق المحلي): إن اتساع السوق المحلية التي توفر إمكانيات اقتصاديات الحجم الكبير وظهور أثر الخبرة يتطلب استثمارا ضخما في وسائل الإنتاج مما يعني وفورات في الإنتاجية .

2_ تعدد العملاء: يعتبر تعدد العملاء المناخ المناسب للإبداع والابتكار، كما يسمح ذلك بإثراء الآراء المتعلقة بالجودة المرتقبة في المنتوجات، فضلا عن أن الضغط التنافسي الذي يشعر به العملاء يحثهم على تقديم معلومات عن السوق وبالتالي تنسيق عملية الإبداع .

3_ معدل نمو الطلب: إن سرعة نمو السوق الداخلية تحث الشركات على اعتماد التكنولوجيا الحديثة وبشكل مبكر نوعا ما.

4_ التشبع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي ذلك إلى نمو حصص الشركات على حساب بعضها البعض ويشد الضغط التنافسي، وتضطر بذلك الشركات الضعيفة للخروج من السوق، وينتج عن هذا التشبع مجموعة أقل من المنافسين ولكنها أكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والتكيف، كما يدفع التشبع بالشركات على اختراق الأسواق الأجنبية سعيا منها للحفاظ على نموها.

ب_ أوضاع ظروف الإنتاج: يبين بورتر (Porter, 1990) أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطا لتحقيق ميزة تنافسية في صناعة ما والمقصود بظروف عوامل الإنتاج، مدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسة إليها، وكفاءتها، وفعاليتها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها وملاءمتها للمؤسسة، بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية غير أن وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجديا في حالة سوء استخدامها، ويشير بورتر إلى أن عوامل الإنتاج التقليدية أو الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، رأس المال، العوامل المناخية، لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين أما الشكل الثاني من عوامل الإنتاج والمتمثل في العوامل المطورة، فهي أكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على عمالة مؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات الحديثة.

جـ دور الصناعات المكملّة والمساندة: أوضح بورتر (Porter, 1990) أنه عند وجود مثل هذه الصناعات بجانب الصناعات الأساسية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وتعتبر الصناعات المرتبطة والمساندة من الصناعات التي من شأنها أن تخلق فرصاً لجملة من العلاقات والتكاملات سواء الخلفية منها أو الأمامية، وذلك بما تضيفه من قيمة مضافة لسلسلة القيمة للمؤسسة وفقاً لتلك الترابطات بين الصناعات والقطاعات السوقية المختلفة، ومما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف الدنيا سيرفع من القدرات التنافسية.

دـ الاستراتيجيات وهيكل المنافسة: حيث أوضح (Porter, 1990) أنه عندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية، يكون إلزاماً على الشركات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وإنفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها.

حيث تعتبر الاستراتيجية والهيكل والمنافسة الخاصة بالشركات داخل دولة ما الخاصية الرابعة للميزة التنافسية في نموذج بورتر من حيث الترتيب في النموذج، حيث حدد حولها نقطتين أساسيتين هما: أن الدول المتخلفة تتميز باتباعها إيديولوجيات متباينة يمكن أن تساعد أو تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية (محلية)، فعلى سبيل المثال يلاحظ بورتر سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالشركات اليابانية والألمانية ويرجع ذلك إلى تأكيد هذه الشركات على تحسين العمليات الصناعية وكذلك تحسين عملية تصميم المنتج، أما في الشركات الأمريكية يلاحظ بورتر سيطرة الأفراد ذوي الخلفيات المالية، على مستوى الإدارة العليا، ويربط ذلك بنقص الاهتمام بتحسين العمليات الصناعية وتصميم المنتج وزيادة التأكيد على الربحية في الأجل القصير والنقطة الثانية في نموذج بورتر هو وجود علاقة بين المنافسة المحلية القوية (المنافسة المحلية المقصود بها

البيئة التنافسية المحلية وإذا توفرت بيئة تنافسية محلية قوية ذلك يؤدي الشركات الي التطوير والتجديد والإبداع مما يخلق شركات قادرة على المنافسة الخارجية وهذا ما يقصده بورتر أولاً منافسة قوية داخلية ثم منافسة خارجية) وتكوين ميزة تنافسية والاستمرار فيها في أي صناعة، حيث أن المنافسة المحلية القوية تدفع الشركات إلى السعي نحو تحسين الكفاءة وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تخلق المنافسة المحلية نوعاً من الضغوط على عملية التجديد وعلى تحسين الجودة، ويساعد هذا على خلق طبقة من المنافسة الدولية.

إضافة إلى ذلك عمل بورتر (Porter, 1990) إلى إضافة محددات أخرى مساعدة ومكملة تتمثل في المحددين التاليين:

1_ دور الحكومة: أوضح بورتر (Porter, 1990) أن للدور الحكومي المهم يتأتى من خلال تأثيره على طريقة عمل المحددات الأربعة الأساسية للميزة التنافسية متمثلة في تشريعات أسواق رأس المال والسياسة الضريبية وقوانين الاحتكار، أو من خلال التأثير على سياسة سعر الصرف وإدارة سوقه.

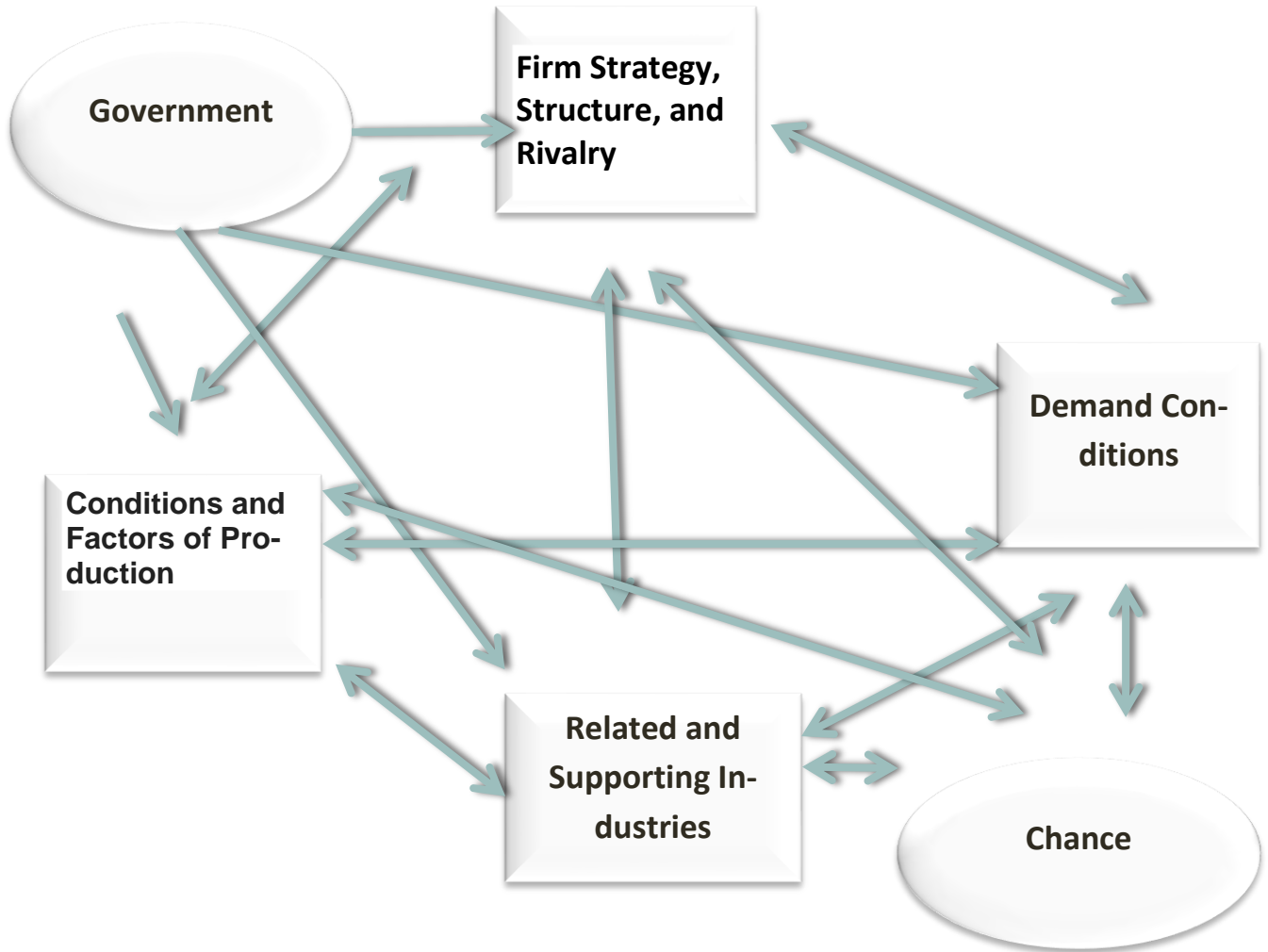
2_ دور الصدفة: يشير بورتر (Porter, 1990) إلى أن أحداث الصدفة تكون في التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة، وتلعب هذه الأحداث دوراً مهماً في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل أهم هذه الأحداث: الاختراعات البحتة وحوادث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية، التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب، التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات، التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية .

وبناءً على ما تقدم يتبين أن سر نجاح الشركات على المستوى المحلي والدولي يكمن في تفاعل لعوامل وأحوال الطلب وعوامل الانتاج المحلي والصناعات الداعمة والاستراتيجيات التنافسية كما أنها تؤثر هذه الظروف على الأداء التنافسي بطريقة إيجابية تكون بتوافر هذه المكونات الأربع معاً والخاصية الهامة

لمحددات الميزة التنافسية هي أنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر على ويتأثر بالمحددات الأخرى، وكلما استوفيت جميع هذه المحددات كلما تمكنت الشركة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية.

وخلاصة القول أن ماسية بورتر من شأنها تحقيق مزايا تنافسية من خلال التفاعلات بين عناصر الماسية (ظروف الطلب وعوامل الانتاج والصناعات الداعمة والاستراتيجيات التنافسية) ويمكن توضيح التفاعلات بين عناصر الماسية في الشكل رقم (2.2):

الشكل رقم (2.2) يمثل ماسية بورتر



المصدر: (Porter, 1990)

5.2 الاستراتيجيات التنافسية

1.5.2 استراتيجيات بورتر التنافسية

وقد أورد بورتر (Porter, 1980) ثلاث استراتيجيات تنافسية هي: استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز، وقد أشار بورتر إلى أن تبني الشركة لاستراتيجية تنافسية محددة من شأنه تحقيق النجاح والديمومة في أعمالها، وهي كالتالي:

1_ استراتيجية قيادة الكلفة: وهي استراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى وبالتالي السعر الأدنى الموجهة لخدمة كامل السوق، وهي عبارة عن قيام المنظمة بجميع أنشطتها بفعالية وكفاءة أكبر من أي منافس آخر في السوق وبالتالي تحقيق أدنى تكاليف ممكنة (استراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف) استراتيجية التكلفة هي استراتيجية توجه بصفة أولية كل مجهودات المؤسسة نحو هدف يعتبر جوهرى تدنية تكاليفها الكلية، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، وتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة (Porter, 1980).

محددات التكلفة التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتتمثل في العناصر التالية (الوليد، 2009):

أولاً: وفورات اقتصاديات الحجم من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

ثانياً: وفورت منحى التعلم والخبرة من خلال تأدية العمل بكفاءة أكبر وانخفاض الأخطاء المكلفة.

ثالثاً: استغلال الطاقة بنسب مرتفعة.

رابعاً: تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

خامساً: درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة لأنها أكثر كفاءة.

سادساً: وفورات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن مثل تكاليف النقل.

سابعاً: وفورات التكلفة المنخفضة من التكامل الرأسي.

2_استراتيجية التميز: هي كما أوضح بورتر (Porter, 1980) (تميز الشركة عن غيرها، من خلال

التصميم، وصورة العلامة التجارية، والتكنولوجيا، وخدمة العملاء والتعامل)، وهذه الاستراتيجية تؤدي إلى

التميز والانفراد بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها، من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات مختلفة عما

يقدمه المنافسون وذلك من أجل أن تناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر

من اهتمامه بالسعر، وتحقيق مستوى عالٍ من التميز في معايير الجودة والوصول إلى جودة غير عادية،

بالخدمة الممتازة، الوقت المناسب (دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات)، المتانة والموثوقية، المرونة،

والتصميم الهندسي والأداء، وبالتالي فإن نجاح هذه الاستراتيجية يزداد في حالة تمتع المؤسسة بمهارات

وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة حيث أن تطبيق هذا النمط من الاستراتيجية يتطلب قدرة

كبيرة وقوية على الإبداع، وبالتالي فإن المؤسسة يتحتم عليها أن تكون على الدوام هي السبّاقة في تقديم

الجديد وعلى فترات قصيرة والبقاء دائماً في مقدمة المؤسسات المتنافسة ويصعب على الآخرين تقليدها،

فضلاً عن أن هذه الاستراتيجية المعتمدة على الإبداع، تتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثماره

في مجال البحث والتطوير من أجل إطلاق المنتجات الجديدة والتميز بالاستمرار.

يمكن القول بأن استراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها (الوليد، 2009):

أولاً: عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف والفروقات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.

ثانياً: تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك.

ثالثاً: وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز.

3_ استراتيجية التركيز: (Porter,1980) يوضح بورتر استراتيجية التركيز على أنها تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، فالمؤسسة تتخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي بأكثر فاعلية وكفاءة من خدمة السوق ككل، من خلال الاعتماد على ميزة تنافسية معينة، فالمؤسسة بذلك تركز جهوداتها على بعض الأقسام السوقية المختارة بطريقة صائبة، وهو ما يتم من خلال التعرف على الحاجيات الخصوصية لهذا القطاع ووضع استراتيجية السيطرة بالتكاليف أو بالتمييز، فالميزة التنافسية المبحوث عنها، والتي من الممكن تحقيق وتمكين كلا من التمييز والتكلفة الأقل في آن واحد، تتطلب تركيز الموارد التي تسمح بتعظيم الكفاءة .

فإن استراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما:

1. التركيز مع خفض التكلفة، أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

2. التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشتريين.

ولتتمكن الشركة من تنفيذ استراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها
(الوليد، 2009):

1. عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
2. عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق.
3. عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
4. عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
5. عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.

وخلاصة القول أنه عند تطبيق أي استراتيجية تنافسية ذلك من شأنه تعزيز القدرات التنافسية وكل استراتيجية تنافسية لها خصائص استثنائية في تطبيقها حيث أن استراتيجية قيادة التكلفة تركز على تخفيض التكاليف وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية واستراتيجية التميز تهدف إلى التميز والانفراد بخصائص استثنائية، ان تطبيق هذا النمط من الاستراتيجية يتطلب قدرة كبيرة وقوية على الإبداع، واستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة من خلال التركيز على قطاع معين من السوق واستراتيجية التركيز مع التميز تميز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشتريين وتمكين كلا من التميز والتكلفة الأقل في آن واحد، حيث تتطلب تركيز الموارد التي تسمح بتعظيم الكفاءة.

ويوضح الشكل التالي رقم (3.2) مجال النطاق الذي تحقق فيه استراتيجيات بورتر ميزة تنافسية، حيث تحقق استراتيجيتنا قيادة التكلفة والتمايز الميزة التنافسية في مدى واسع من حصص الصناعة، في حين تهدف

استراتيجية التركيز (التكلفة، التميز) والتركيز على حصة سوقية خاصة بهدف خدمة حاجاتها بشكل أفضل من أي منافس آخر.

الشكل رقم (3.2) يمثل استراتيجيات بورتر في تحقيق مزايا تنافسية بناءً على نطاق السوق



المصدر: (Porter, 1985)

بناءً على ما سبق يتبين أن استراتيجيتنا التركيز مع التكلفة والتركيز مع التميز تحققان مزايا تنافسية في مجال ضيق من السوق وهذا بسبب التركيز على قطاع محدد من السوق على خلاف استراتيجيتنا التكلفة والتميز.

2.5.2 متطلبات استراتيجيات بورتر التنافسية:

ذكر بورتر أن تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بنجاح يتطلب العديد من الموارد والمهارات المختلفة، كما يتطلب العديد من الترتيبات التنظيمية وتكثيف إجراءات الرقابة وبناء جيد لنظم الحوافز المستخدمة في المنظمة، والتي يمكن توضيحها حسب الجدول رقم (1.2) (Porter, 1980):

متطلبات تنظيمية	متطلبات مادية	نوع الاستراتيجية
سيطرة دائمة على التكاليف تقارير رقابية مفصلة، هيكل التنظيم والمسؤوليات، نظام حوافز يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية.	استثمارات ضخمة في رأس المال، مهارات هندسية، إشراف مكثف على العمالة، تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع، نظام توزيع منخفض التكاليف.	1. قيادة الكلفة
تنسيق قوى بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق، مقاييس نوعية بدلاً من الكمية، الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة والمدربة جيداً، العلماء والأشخاص المبدعين.	قدرات تسويقية عالية، هندسة المنتجات، إبداع، قدرات بحثية، سمعة المنظمة عن الجودة والتكنولوجيا، مهارات فريدة، تعاون قوي بين جميع قنوات التوزيع.	2. التمايز
مزيد من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين.	مزيج من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين.	3. التركيز

يتضح من الجدول السابق أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد على مقدرة الشركة على توفير متطلبات الاستراتيجية التنظيمية والمادية كما يمكن لشركة اتباع أكثر من استراتيجية في الوقت نفسه.

المبحث الثاني

(الأداء التنافسي وصناعة الألبان في فلسطين)

6.2 مقدمة

نال موضوع الأداء التنافسي في الآونة الأخيرة اهتمام كثير من المؤسسات التي ترغب في تحقيق أعلى الأرباح، من خلال تقديم المنتجات والعمل على اكتساب ميزة تنافسية بعد أن اتضح أنها تعبر عن العوامل الرئيسية كنجاح المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها ومواكبة المنافسة التي تتميز بها الأسواق اليوم.

7.2 الأداء التنافسي

1.7.2 مفهوم الأداء التنافسي:

وهناك العديد من التعريفات لمفهوم الأداء التنافسي نذكر منها:

أشار هومن شرف الدين في دراسته: الي أن الأداء يعبر عن قدرة الشركة على استخدام مواردها وامكانياتها المادية والبشرية والمعرفية واستغلالها بكفاءة و فعالية بالطريقة التي تجعلها تحقق أهدافها (شرف الدين، 2012).

كما عرف طلال بن عايد الأداء التنافسي: على أنه عبارة عن عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس (بن عايد، 2010).

كما عرف وائل ادريس الاداء: على أنه الأداء الذي يوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسة حيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا(ادريس، 2009).

بناءً على ما تقدم، يمكن تعريف الأداء التنافسي على أنه قدرة الشركة على المنافسة في السوق المحلية والأجنبية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد واكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من الطرق المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنه يعبر عن قدرة الشركة على تحقيق اهدافها.

2.7.2 عناصر الأداء التنافسي:

تتمثل عناصر الأداء التنافسي فيما يلي (حريم، 2010):

1) الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المؤسسة كفأه يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة، حيث تعرف الإنتاجية بأنها: "نسبة المخرجات/النواتج إلى المدخلات"، أي العلاقة بين المخرجات (سلع وخدمات) وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية.

2) الفعالية: حيث تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة علي تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة، كذلك يمكن تعريفها بأنها: "مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها" حيث أنه قد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفأه أي أنها تحقق أهدافها بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، حيث يمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح، بينما الفعالية بأنها الوصول للنتائج من خلال العمل بشكل صحيح.

وخلص القول يعبر الأداء التنافسي عن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال استغلال الشركة لمواردها المادية والبشرية والمعرفية بكفاءة وفعالية كما أنه يمكن الوصول إليه في حال اتباع الشركة لأحد استراتيجيات التنافس كما أنه يمكن معرفة أن الشركات تحقق أداء تنافسي عالٍ من خلال تحقيق الشركة ربحية عالية وحصة سوقية كبيرة ونتاجية عالية من شأنها الحفاظ على نمو واستمرارية الشركة.

3.7.2 مؤشرات الاداء التنافسي:

سيتم استخدام هذه المؤشرات التنافسية في الدراسة لتعبر عن المتغير التابع في هذه الدراسة:

1_الربحية: وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة وعادة يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار و يتم حسابة عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات (النسور، 2009)، كما أنها قدرة الشركة على تحقيق أرباح بشكل مستمر والذي يعكس مدى حيوية خط الإنتاج والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات(ثابت وجمال، 2006).

وتمثل مؤشرات الربحية:(نسبة هامش مجمل الربح، نسبة هامش صافي الربح، معدل العائد على إجمالي الأصول، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على حقوق الملكية).

2_الإنتاجية: وهي من أدق مقاييس أداء المؤسسات وهي مؤشرة يتمثل في العلاقة ما بين مدخلات المؤسسة و مخرجاتها وهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (عناصر الإنتاج) (عبد الحكيم، 2009).

3_التحكم في التكاليف: يعد تخفيض التكاليف على كاهل المنظمة عنصراً هاماً في تحسين مردوديتها، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء اتجاه منافسيها (سياغي، 2008).

4_الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي

مؤسسة اقتصادية، لذلك فإن استخدامها مقياساً للأداء يعد من المقاييس الجيدة، وهي تعبر على الحصة

السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياساً بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن

قوة المؤسسة في ذلك السوق أو أجزائه المستهدفة (تيمجيدغين، 2011).

4.7.2 المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية الدالة على الأداء

التنافسي:

أشار أكان وآخرون (Akan et al., 2006) إلى أن هناك مجموعة من الخطوات العملية التي حددت مفسرات

للأداء التنافسي، والتي يصفها جدول التالي:

جدول رقم (2.2) : بعض المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

استراتيجية التمايز مع التمايز	استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التمايز
- تقديم المنتجات الخاصة. - إنتاج سلع أو خدمات للحصص السوقية ذات السعر العالي.	- تقديم خدمة مميزة للزبون - تحسين الكفاءة التشغيلية. - الرقابة على جودة المنتجات. - التدريب المكثف للأفراد العاملين في الصف الأمامي من المؤسسة.	-تقليل تكاليف التوزيع.	-الإبداع في التكنولوجيا والأساليب التسويقية - تعزيز الإبداع والقدرات الخلاقة. - بناء حصة سوقية كبيرة.

بناءً على ما تقدم، يرى الباحث ان هذه المؤشرات العملية تفيد الدراسة من الناحية النظرية لانسجامها مع متغيرات الدراسة التي شملت ماسية بورتر ومن بينها استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكاليف، التميز، التركيز) كمتغير مستقل وربطها الباحث بالمتغير التابع (الأداء التنافسي) لمعرفة دور هذه الاستراتيجيات في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

8.2 صناعة الألبان في فلسطين:

1.8.2 التطور التاريخي لصناعة الألبان في فلسطين:

تعتبر صناعة منتجات الألبان من الصناعات القديمة التي كانت تأخذ الطابع اليدوي ضمن ما يعرف بالاقتصاد المنزلي، أما الشكل الحديث لصناعة منتجات الألبان فقد كانت بداياته في السبعينات، وتشير الإحصاءات الخاصة بوزارة الاقتصاد إلى أن إعداد هذه المنشآت الخاصة بصناعة منتجات الألبان قد بلغت نحو ثلاث منشآت من الفترة بين ما من (٧٨-٨٧) ومن ثم استمر التطور في الصناعة إلى أن بلغت إعداد نحو خمس منشآت للفترة بين (٨٨-٩٣) ولاحقا ومع قدوم السلطة الفلسطينية تم التوسع في صنع منتجات الألبان، ومن الجدير بالذكر أن صناعة منتجات الألبان وجدت في فلسطين بالشكل البدائي قبل العام ١٩٤٩، حيث كانت تعمل منشأة واحدة في هذا المجال وذلك كما تشير بيانات وزارة الاقتصاد، ومن ثم تطورت هذه الصناعة إلى أن أصبحت تعتمد على الآلات الدقيقة والحديثة لإنتاج وتحضير الألبان، وتعتبر صناعة منتجات الألبان أحد الصناعات القديمة التي ارتبطت ولازالت مرتبطة بالاقتصاد المنزلي حيث تشكل هذه الصناعة جزء مهم من الاحتياجات المنزلية والتي يتم توفيرها بشكل يدوي حتى الآن، و تعتمد عليها عائلات كثيرة كجزء مهم من ثقافة استهلاكها ومن ثم فإن هذه الصناعة لها بعد تاريخي في تراث وثقافة الأسرة الفلسطينية، ومن ثم فإن تطور مثل هذه الصناعة إنما يعكس جزءا مهما من إرادة الأسر الفلسطينية التي تعتبر الألبان ومنتجاتها جزء أصيل من ثقافات استهلاكها (الراعي، 2004).

2.8.2 تعريف صناعة منتجات الألبان(الراعي، 2004):

بأنها عبارة عن كل صناعة يدخل بها الحليب كمادة خام وأساسية في الإنتاج حيث تعتبر الألبان المتخمرة إحدى المنتجات الهامة للحليب، والتي تتصف بتنوعها وتعددتها، بحيث يصعب إحصاء أنواعها حالياً خاصة إذا ما أخذنا الأنواع التي تنتج محلياً في مناطق العالم المختلفة بعين الاعتبار ورغم ذلك فالأساس في صناعتها يبقى ثابتاً في جميع الأحوال، إلا وهو نشاط أنواع معينة من الأحياء الدقيقة وبالذات أنواع من البكتيريا تسمى بكتيريا حمض اللاكتيك وبعض الخمائر التي تحقن بالحليب الذي أعد وجهاز بطريقة خاصة، تختلف حسب اللبن المتخمّر الذي يراد إنتاجه، وفيما يخص عن حجم إنتاج الحليب الفلسطيني والمستورد تعددت الأرقام في التقارير عن حجم الإنتاج الفلسطيني والمستورد بتعدد المصادر سواء كان من اتحادات الصناعات الغذائية أو جمعية حماية المستهلك الفلسطيني أم الغرف التجارية ولكن كان لابد من إعطاء البيانات الرسمية من السلطة الوطنية الفلسطينية بالتحديد من وزارة الزراعة ومركز الإحصاء الفلسطيني اللذين أظهرت بيناتهما حسب احصائيات 2013 الآتي:

الجدول رقم(3.2) يمثل اجمالي المنتج والمستورد من الحليب يوميا

البيان	حجم الانتاج المحلي للضفة (الكمية بالطن)
الإنتاج من الحليب	360
الاستهلاك من الحليب	610
المستورد من الحليب	250

المصدر: وزارة الزراعة (2013)

ويشكل نسبة الإنتاج من الحليب مقارنة مع الاستهلاك من الحليب والمستورد 30% ويشكل الاستهلاك من الحليب 50% والمستورد من الحليب 20%.

الجدول رقم(4.2) يمثل المنتج المحلي والمستورد من الحليب لتصنيع المنتجات

المستورد اليومي بالطن	المنتج المحلي يوميا بالطن	البيان
13.45	90.63	حليب مبستر
14.63	97.9	لبن رايب
0.40	2.7	لبن شراب
7.60	50.70	لبن معلب
10.80	72.50	جبنة بيضاء
4.33	29	جبنة مغلّية
3.80	25.40	جميد

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2013)

الإنتاج المحلي الكلي من الحليب يومياً 368.8 طن/ المستورد الكلي اليومي من الحليب 55.01 طن

نسبة الإنتاج المحلي والمستورد من الحليب 423.81

نسبة الإنتاج المحلي اليومي مقارنة بالمستورد $423.81/368.8 = 87\%$

نسبة المستورد اليومي للحليب $423.81/55.01 = 12\%$.

3.8.2 نبذة عن شركة الجنيدي لصناعة الألبان (Aljuneidi, 2018):

- ❖ تأسست شركة الجنيدي لمنتجات الألبان والمواد الغذائية عام 1982م في مدينة الخليل.
- ❖ رؤية الشركة أن تكون شركة الجنيدي من ضمن الشركات الأولى في إنتاج وصناعة وتسويق الألبان والمواد الغذائية في الشرق الاوسط.
- ❖ رسالة الشركة تقديم أغذية وخدمات ذات جودة عالية تتواءم وتتفوق متطلبات المستهلك، وأن تكون جميع ممارسات وأنظمة الشركة متوافقة مع قيم وتقاليد البيئة والمجتمع.
- ❖ حصلت على العديد من شهادات الجودة العالمية والمحلية وأهمها شهادة الجودة الفلسطينية، وشهادة الجودة العالمية الأيزو ISO9001:2008 من شركة لويدز ريجستر العالمية البريطانية لتصبح بذلك الشركة الفلسطينية الأولى الحاصلة على شهادة الجودة العالمية الأيزو في صناعة الألبان.
- ❖ تبلغ الطاقة الإنتاجية المستوعبة في خطوط الإنتاج الرئيسية كحد أدنى ما يقارب (100,000- 110,000 لتر) من الحليب الطازج يومياً بالإضافة إلى (30 طن) من السلطات الطازجة وكذلك (7 أطنان) من الأغذية الخفيفة و ما يقارب (35,000 لتر) من العصائر والمشروبات طويلة الأمد، جميع هذه المنتجات يتم إنتاجها على مساحة 15,000م² من الأبنية الحديثة.
- ❖ يعمل في شركة الجنيدي لمنتجات الألبان والمواد الغذائية ما يقارب على 520 موظف و عامل من كلا الجنسين.

4.8.2 نبذة عن شركة الجبريني لصناعة الألبان (Aljibrini, 2018):

- ❖ تأسست شركة الجبريني لمنتجات الألبان عام 1957 في مدينة الخليل.
- ❖ رؤية الشركة " تسعى شركة الجبريني أن تكون شركة رائدة في تصنيع وتسويق المواد الغذائية محلياً وإقليمياً".

❖ رسالة الشركة "تقديم منتجات غذائية وخدمات متميزة لعملائنا وتحقيق تطلعات موظفينا من خلال الاستثمار الأمثل لمواردنا البشرية والطبيعية المتاحة مع استخدام التقنية المتقدمة و المحافظة على البيئة و السلامة".

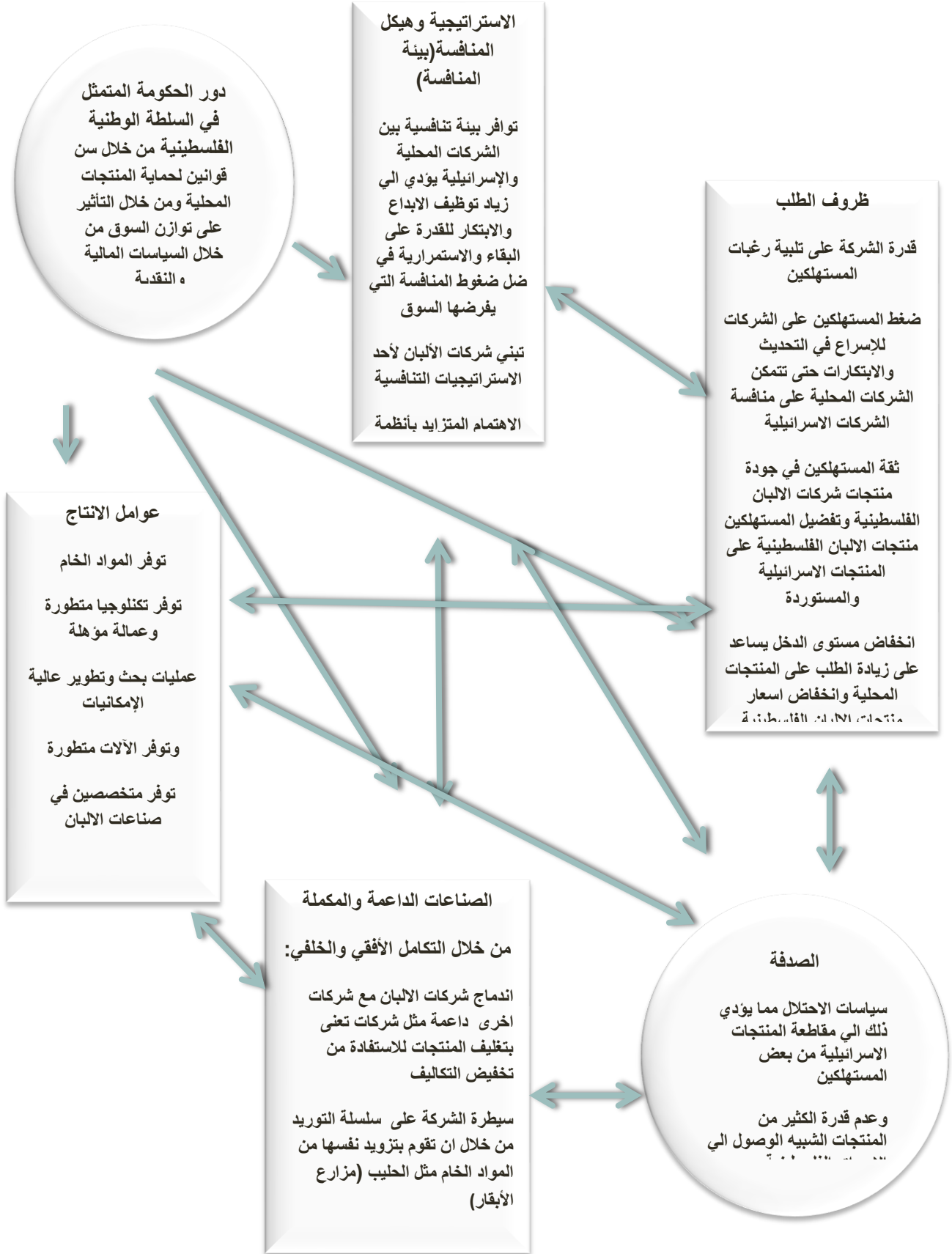
❖ حصلت على شهادة المواصفات والمقاييس الفلسطينية(psm)، وكذلك على شهادة الجودة الفلسطينية(ps).

❖ حصلت على جائزة (الامارات العربية المتحدة للطاقة البديلة) في مدينة دبي بسبب الجهود التي تبذلها الشركة بمجال الكفاءة في استخدامات الطاقة والطاقة الخضراء والتي يستخدم فيها المواد العضوية وتحويلها إلى طاقة كهربائية.

❖ يعمل في الشركة ما يقارب 350 موظف من إداريين ومهندسين وفنيين وعمال.

وبالاعتماد على نموذج بورتر يمكن بناء نموذج الماسية لشركات الألبان الفلسطينية كما هو موضح في الشكل رقم (4.2):

الشكل رقم (4.2) يمثل الماسية لشركات الألبان الفلسطينية



المبحث الثالث (الدراسات السابقة)

تمهيد:

أطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وقد اختار منها الأقرب إلى موضوع دراسته والاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية وسيتم استعراض هذه الدراسات السابقة، مع مراعاة الترتيب الزمني بدءاً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

9.2 الدراسات السابقة

1.9.2 الدراسات و المجالات الصادرة بالغة الإنجليزية:

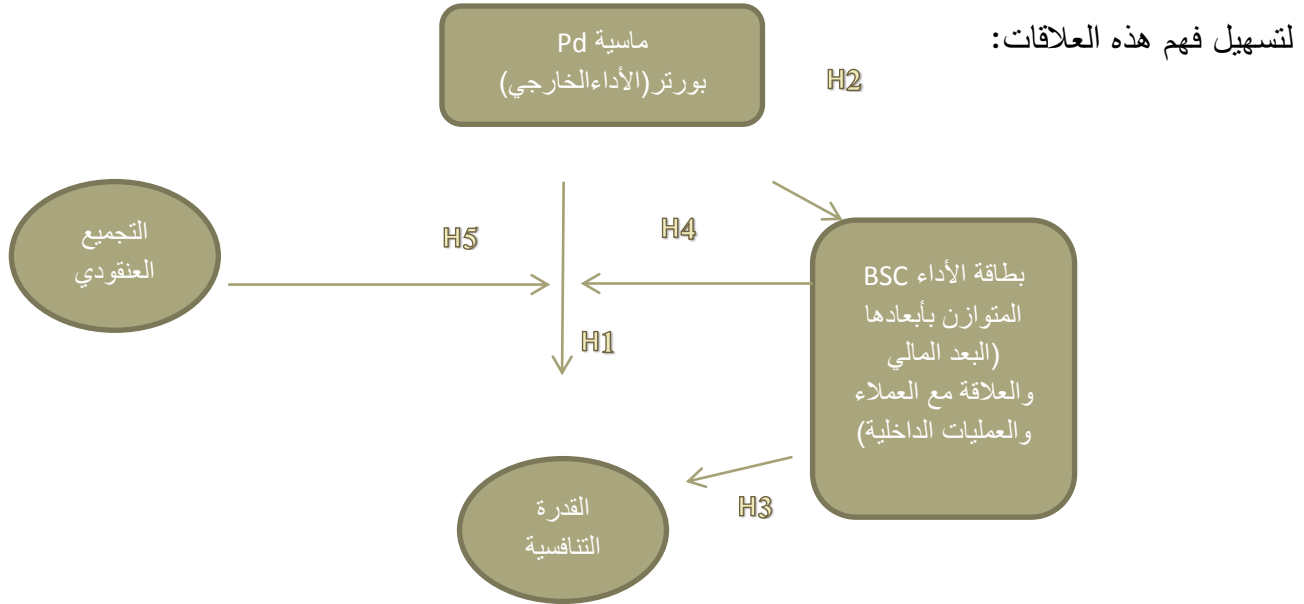
دراسة د. إبراهيم عوض، وعلاء عمرو (2017) "بعنوان تأثير التجميع العنقودي على تحسين القدرة التنافسية في الخليل: تحليل باستخدام معادلة النموذج البنائي (SEM)"

Ibrahim Awad, Alaa Amro, (2017) "**The effect of clustering on competitiveness improvement in Hebron: A structural equation modeling analysis**"

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة تأثير التجمعات العنقودية على القدرة التنافسية لشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الجلود والأحذية في مدينة الخليل باستخدام عدد من المقاييس وهي (ماسية بورتر "الأداء التنافسي"، وقوى السوق الخمسة لبورتر، و BSC)، لتحقيق قدرة تنافسية لهذه الشركات، وتم استخدام الاستبانة

كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الشركات العاملة في صناعة الجلود والأحذية في مدينة الخليل من عينة عشوائية تتكون من (131) من مالكي هذه الشركات واستخدم الباحثان "معادلة النموذج البنائي" (SEM) في تحليل البيانات الإحصائية وتم استخدام معادلة النموذج البنائي لوجود علاقات غير مباشرة ومتشابكة بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج اموس وهي طريقة متقدمة في تحليل البيانات الإحصائية حيث أظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين الماسية (Diamond) والقدرة التنافسية ولكن تبين من خلال اختيار الفرضية الخامسة أنه يوجد علاقة غير مباشرة بين الماسية والقدرة التنافسية عندما يكون التجميع العنقودي متغير وسيط في العلاقة، كما تبين من خلال نتائج الفرضية الثانية أنه يوجد علاقة بين Porters Diamond وبين بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وأظهرت نتائج اختيار الفرضية الثالثة أنه يوجد علاقة مباشرة بين بطاقة الأداء المتوازن والقدرة التنافسية، كما بينت النتائج أنه يوجد علاقة غير مباشرة بين الماسية والقدرة التنافسية عندما يتوسط متغير بطاقة الأداء بأبعادها (البعد المالي، والعلاقة مع العملاء، والعمليات الداخلية) في العلاقة ما بين الماسية (الاداء التنافسي) والقدرة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: التركيز على أنشطة التجمعات لتحسين أداء المؤسسات الداخلي والانتقال إلى البيئة الخارجية، بالإضافة إلى نقل خبرة التجمعات في القطاعات الأخرى نتيجة لنتائجها الإيجابية في تحقيق الكفاءة، وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي والاستدامة التي تعتبر دعائم أساسية لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

ولتوضيح العلاقات المتشابكة وغير مباشرة بين المتغيرات يرى الباحث أن يقوم بطرح النموذج لهذه الدراسة



المتغير الوسيط (التجميع العنقودي) وهو عبارة عن اندماج عدة شركات في نفس المجال لتتشارك في عوامل الإنتاج وظروف الطلب وترجع هذه النظرية للعالم الاقتصادي مارشال عام 1920، وبورتر أشار أن الماسية تعمل في التجميع العنقودي بين عدة شركات من خلال تفاعل بين عناصر الماسية بين الشركات المندمجة وأضح أن العلاقة بين عناصر الماسية تشبه العناقيد وليس (تجمعات عنقودية) وربط بورتر نظرية مارشال (التجمعات العنقودية) بالماسية من خلال إيضاحه أن عناصر الماسية يمكن أن تعمل وتتفاعل في عدة شركات مندمجة وفي شركة واحدة أيضاً.

ومن هذا المنطلق استخدم الباحث المتغير الوسيط التجميع العنقودي كمتغير وسيط بين الماسية والقدرة التنافسية.

دراسة النيداوي واخرون(2017) بعنوان "الميزة التنافسية القائمة على رأس المال البشري وأثرها على الاستدامة التنظيمية لشركات الاتصالات الاردنية"

Alnidawi et al., (2017)"Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة معرفة تأثير الميزة التنافسية القائمة على أساس رأس المال البشري في خلق الاستدامة التنظيمية المتمثلة في شركات الاتصالات الاردنية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الموظفين العاملين بشركات الاتصالات الأردنية وهي (زين، أورنج، أمنية) من عينة تتكون من (120) فرداً وقد وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يوجد تأثير إيجابي بين الميزة تنافسية القائمة على أساس رأس المال البشري وبين الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة(الابتكار والعمل الجماعي والعلاقات التنظيمية).

بناءً على ما تقدم، يُلاحظ من هذه الدراسة السابقة أنها استخدمت الميزة التنافسية على القائمة على أساس رأس المال البشري كمتغير مستقل و الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة كمتغير تابع في حين أن الدراسة الحالية اشتملت على أبعاد الميزة التنافسية لبورتر المتمثلة في(الكفاءة والجودة والاستجابة والتجديد) وايضاً على عناصر الماسية كمتغيرات مستقلة ودور هذه المتغيرات في تعزيز الأداء(المتغير التابع) الأمر الذي يتطلب التركيز على الميزة التنافسية القائمة على أساس رأس المال البشري ومحاولة معرفة أثرها في الاداء.

دراسة كوتشكي واخرون(2017) بعنوان "اثر العوامل المحلية (ماسية بورتر) على أداء شبكات الابتكار الألماني "

(Kutschke et al., 2016) "The Effects of Locational Factors(Diamond Porter) on the Performance of Innovation Networks in the German Energy Sector".

هدفت هذه الدراسة الي معرفة آثار تحليل العوامل المحلية (Porter's Diamond Model) على أداء شبكات الابتكار في قطاع الطاقة الألماني، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من شبكات الابتكار (معاهد وشركات البحوث في قطاع الطاقة الألماني) من عينة تتكون (128) مديراً لهذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن ظروف الطلب والعمالة الماهرة(عوامل الإنتاج) تؤثر على الأداء بشكل إيجابي وكبير، كما تشير النتائج أنه لا يوجد علاقة بين بيئة المنافسة والأداء وهذه النتيجة كما أوضح الباحثون تنافي نظرية بورتر المتعلقة بالبيئة التنافسية ودورها تعزيز القدرة التنافسية، كما تظهر النتائج أنه لا يوجد تأثير إيجابي بين الدور الحكومي والأداء وهذا تقدير سلبي كما أوضح الباحثون بشأن نظرية بورتر .

بناءً على ما تقدم، يُلاحظ مدى التقارب بين هذه الدراسة والدراسة الحالية من حيث المتغيرات ولكن الدراسة الحالية أكثر شمولية في متغيراتها حيث ان هذه الدراسة استبعدت متغير (ظروف الإنتاج) من الدراسة واكتفت بالتعبير عن العمالة المؤهلة، في حال كون الدراسة الحالية شملت على أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في(الجودة والكفاءة والتجديد والاستجابة) ويلاحظ الباحث ان هذه الدراسة أوجدت اختلال في نظرية بورتر في التأثير السلبي للبيئة التنافسية على الأداء وأيضاً التأثير السلبي للحكومة على الأداء.

دراسة Kwamega & Ntiamoah (2015) بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة لقياس الأداء في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في غانا "

Kwamega & Ntiamoah, (2015). " Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Medium-Sized Enterprise (SME's) In Ghana"

هدفت إلى تحليل وتقصي دور إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة لقياس الأداء في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين وغير الإداريين والعملاء من الشركات الصغيرة والمتوسطة المختارة في غانا، بينما تكونت عينة الدراسة من الموظفين في ثلاث شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في غانا والبالغ عددهم (405) فرد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين وتطوير الأداء في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

بناءً على ما تقدم، يُلاحظ الباحث مدى التقارب بين الدراستين في المتغيرات ولكن الدراسة الحالية أكثر شمولية في أنها شملت جميع عناصر بناء الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة والكفاءة والتجديد والاستجابة) لتوضيح علاقة هذه العناصر بالمتغير التابع (الأداء)، واقتصرت هذه الدراسة السابقة في توضيح العلاقة بين الجودة والأداء فقط.

دراسة الاغا واخرون(2012) "بعنوان تأثير الكفاءات الجوهرية و الميزة التنافسية على الاداء المنظمي".

Agha et al.,(2012)"Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الكفاءات الجوهرية و الميزة التنافسية على الأداء المنظمي وقد تكونت عينة الدراسة من (77) مديراً يعملون في مصانع الدهانات في دولة الامارات المتحدة، وقد توصلت الدراسة الي وجود علاقة إيجابية قوية للكفاءات المتمثلة في (الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين) على تحقيق الميزة التنافسية والأداء المنظمي، وأن الميزة التنافسية تؤثر بشكل ايجابي على الأداء المظمي لهذه المصانع، وفيما يتعلق بالأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة فقد أوضحت النتائج تأثير المرونة (التجديد او التطوير) الايجابي على الأداء المنظمي وهي متغير من متغيرات الميزة التنافسية، ويتبعها في درجة التأثير الاستجابة كمتغير من أبعاد الميزة التنافسية على الأداء كما أوصت الدراسة بتوجيه اهتمام المدراء نحو دور الكفاءات الجوهرية ونظم دعم القرارات ونظم دعم الإدارة الاستراتيجية في فعالية العمليات الداخلية لتحسين أدائها.

وبناءً على ما تقدم، يلاحظ الباحث أن هذه الدراسة السابقة اقتصرت على بعدين من أبعاد الميزة التنافسية (الاستجابة والمرونة) في حين أن الدراسة الحالية اشتملت على جميع أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (الكفاءة، والجودة، والتجديد، والاستجابة) وايضاً شملت جميع عناصر الماسية كمتغيرات مستقلة من أجل فحص العلاقة بين الماسية والأداء.

دراسة Bakan & Dogan (2010) "بغوان التنافسية الصناعية على أساس ماسية بورتر"

Ismail Bakan & Fatma Dogan (2010) "**Competitiveness of industries based on the porter diamond model: an empirical study**"

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات (عوامل الانتاج وظروف الطلب والصناعات الداعمة وما يتصل بها ودور الحكومة) في نموذج الماس للعالم الاقتصادي بورتر على القدرة التنافسية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من القطاع الصناعي (المنسوجات والمواد الغذائية ومعدات المطابخ والحلي المعدنية) في مدينة كرمهان مارس التركية من عينة تتكون (278) من مدراء وموظفين هذه الشركات، (وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يوجد تأثير إيجابي بين ظروف الطلب والقدرة التنافسية ويوجد تأثير إيجابي بين عوامل الإنتاج والقدرة التنافسية وعلاقة ذات تأثير إيجابي بين الصناعات الداعمة والقدرة التنافسية كما تشير الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي بين دور الحكومة والقدرة التنافسية. على ضوء ما تم ذكره، يُلاحظ وجد تشابه بين الدراستين في المتغيرات المستقلة في استخدام (ماسية بورتر) كمتغير مستقل والاختلاف يكمن في المتغير التابع.

2.9.2 الدراسات العربية:

دراسة عبد الحكيم النور (2009) " الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بورتر في التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة بخمسة محاور رئيسية وهي (ظروف الطلب، وظروف العرض، والاستراتيجيات التنافسية، والصناعات التزويدية، ودور الحكومة الداعم للتنافسية) أما المتغير التابع (الأداء) يتعلق بمؤشرات مالية واقتصادية وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: تبين وجود علاقة إيجابية بين ظروف الطلب والأداء التنافسي لشركات الدواء الأردنية وتبين وجود علاقة إيجابية بين سياسات الإنتاج المتبعة (عناصر الإنتاج) والأداء التنافسي لشركات الدواء الأردنية وتبين وجود علاقة إيجابية بين هيكل السوق والمنافسة السائدة (استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز، استراتيجية الريادة) والأداء التنافسي لشركات الدواء الأردنية

وتبين وجود علاقة إيجابية بين الصناعات التزويدية والأداء التنافسي وأيضاً علاقة ايجابية بين الدور الحكومي الداعم للتنافسية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية وتوصل الباحث الي العديد من التوصيات أهمها: دراسة وتحليل البيئة التنافسية الخاصة بظروف الطلب وإتباع سياسات الانتشار السوقي ودراسة وتحليل كافة ظروف الانتاج وزيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة و دراسة مختلف المتغيرات التنافسية في السوق المحلي والأجنبي.

دراسة أبو بكر (2012) "بعنوان دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين المصرية، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها وجود علاقة ايجابية بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، والعمليات، وخصائص المخرجات) ومتغيرات دعم وتحقيق المزايا التنافسية(التميز، قيادة التكلفة، الابداع، النمو، والتحالفات) في شركات التأمين المصرية.

على ضوء هذه الدراسة تبين وجود علاقة ايجابية بين متغيرات نظام المعلومات الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، ويلاحظ أن الدراسة اعتمدت على متغيرات الميزة التنافسية المتمثلة (التميز، والابداع، والنمو، والتحالفات) والاختلاف في هذه الدراسة عن الدراسة الحالية أنها اعتمدت استراتيجية التميز والتكلفة متغيرات مستقلة ضمن العوامل التي تضمنتها ماسية بورتر، ولم هذه تشمل متغيرات معبرة عن الأداء الامر الذي يستوجب دراسة أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في الأداء.

دراسة ليث طشطوش (2008) " رسالة ماجستير بعنوان دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة نظم المعلومات من خلال تحليل قدرات إدارة نظم المعلومات في المنظمات الصناعية الأردنية والمتمثلة في (المورد البشري، البرمجيات، المعدات) ودراسة دورها في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية والمتمثلة في (استراتيجية التمايز، استراتيجية قيادة التكاليف). حيث تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي السوق الأولي، حيث تم اختيار (20) منظمة كعينة لهذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و استراتيجية التمايز و أيضاً مع استراتيجية

قيادة التكاليف، و وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين المعدات و كلا استراتيجيات الميزة التنافسية (استراتيجية التمايز و استراتيجية قيادة التكاليف)، و وجود علاقة ايجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين البرمجيات في استراتيجية قيادة التكاليف ومتوسطة في استراتيجية التمايز.

دراسة جرار(2004) "بعنوان دور الخيارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمصانع الأدوية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الميزة التنافسية ومتغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا (رقابة دقيقة للتكاليف، زيادة إنتاجية العاملين، الحصول على مزايا في السعر عند الشراء، تركيز على البحث والتطوير لتقليل التكاليف)، ووجود علاقة مع كافة متغيرات استراتيجية التمايز(الاحتفاظ بمخزون عالي، استقطاب أفراد ذوي مهارات عالية، الشراء من مصادر عالمية معروفة) مع الميزة التنافسية باستثناء متغير واحد وهو امتلاك الشركة لشبكة توزيع واسعة.

ملخص الدراسات السابقة:

وفيما يلي الجدول رقم(5.2) الذي يبين ملخص الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

جدول رقم(5.2) ملخص الدراسات السابقة

NO	عنوان الدراسة	الباحث	السنة ومكان تطبيقه ١	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
1	The effect of clustering on competitiveness improvement in Hebron: A structural equation modeling analysis	د. ابراهيم عوض وعلاء عمرو	2017 الخليل	هدفت هذه الدراسة الي مناقشة تأثير التجمعات العنقودية على القدرة التنافسية لشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الجلود والأحذية في مدينة الخليل.	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: عدم وجود علاقة مباشرة بين الماسية(Diamond) بالقدرة التنافسية كما أظهرت الفرضية الأولى ولكن تبين في نتائج الفرضية الخامسة أنه يوجد علاقة غير مباشرة بين الماسية والقدرة التنافسية عندما يكون التجميع العنقودي متغير وسيط في العلاقة ، وأظهرت نتائج الفرضية الثانية أنه يوجد علاقة بين Porters Diamond وبين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كما أظهرت النتائج الفرضية الثالثة أنه يوجد علاقة مباشرة بين بطاقة الأداء المتوازن والقدرة التنافسية كما بينت النتائج في اختبار الفرضية الثالثة ، كما بينت النتائج أنه يوجد علاقة غير مباشرة بين الماسية والقدرة التنافسية عندما يتوسط العلاقة متغير بطاقة الأداء المتوازن
2	Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability:	النيداوي واخرون	2017 الاردن	هدفت هذه الدراسة الي دراسة معرفة تأثير الميزة التنافسية القائمة على اساس رأس المال البشري في خلق الاستدامة التنظيمية لشركات الاتصالات الاردنية.	توصلت الدراسة الي العديد من النتائج أهمها: يوجد تأثير إيجابي لرأس المال البشري على خلق ميزة تنافسية في الأردن قطاع شركات الاتصالات و يوجد تأثير إيجابي للميزة التنافسية على متغيرات الاستدامة التنظيمية(الابتكار، العمل الجماعي،العلاقات

التنظيمية).				Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector	
توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين وتطوير الأداء في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.	هدفت إلى تحليل وتفصي دور إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة لقياس الأداء.	2015 غانا	Kwame ga & Ntiamo ah	Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Medium-Sized Enterprise (SME's) In Ghana	3
توصلت نتائج الدراسة إلى العديد من النتائج اهمها: أن استراتيجيات إدارة الجودة كان لها أثر كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا عملاء وتجاوز توقعاته، وأن إدارة الجودة لها دور في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين	هدفت إلى التحقيق في دور استراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية.	الهند 2016	Daru	Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage	4
وقد توصلت الدراسة الي وجود علاقة ايجابية قوية للكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية والاداء المنظمي، وان الميزة التنافسية تؤثر بشكل ايجابي على الاداء المظمي لمصانع الدهان، وفيما يتعلق بالأبعاد المكونة لمتغيرات	هدفت هذه الدراسة على الي بيان اثار الكفاءات الجوهرية على الميزة التنافسية والاداء المنظمي	دولة الامارات المتحدة	Agha et al.,	Effect of core competence on competitive advantage and organizational	5

<p>الدراسة فقد تبين ان المرونة كمتغير من متغيرات الميزة التنافسية يؤثر بشكل عال على الاداء المنظمي يتبعها في درجة التأثير الاستجابية كمتغير من ابعاد الميزة التنافسية كما اوصت الدراسة بتوجيه اهتمام المدراء نحو دور الكفاءات الجوهرية ونظم دعم القرارات ونظم دعم الادارة الاستراتيجية في فعالية العمليات الداخلية لتحسين ادائها.</p>		2012		performance	
<p>توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: تؤثر ظروف الطلب والعمالة الماهرة(عوامل الانتاج) على الأداء بشكل ايجابي وكبير، كما تشير النتائج انه لا يوجد علاقة بين بيئة المنافسة والاداء وهذه النتيجة كما اوضح الباحثون تنافي نظرية بورتر بشأن ان البيئة التنافسية من شأنها تعزيز القدرة التنافسية، كما تظهر النتائج انه لا يوجد تأثير ايجابي بين الدور الحكومي والأداء وهذا تقدير سلبي كما اوضح الباحثون بشأن نظرية بورتر</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار تحليل العوامل المحلية (Porter's Diamond Model) على أداء شبكات الابتكار في قطاع الطاقة الالماني.</p>	المانيا 2016	Kutschke et al.,	The Effects of Locational Factors(Diamond Porter) on the Performance of Innovation Networks in the German Energy Sector	6
<p>توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: يوجد تأثير ايجابي بين ظروف الطلب والقدرة التنافسية ويوجد تأثير ايجابي بين عوامل الانتاج والقدرة التنافسية وعلاقة ذات تأثير ايجابي بين الصناعات الداعمة والقدرة التنافسية كما تشير الدراسة انه يوجد تأثير ايجابي بين دور الحكومة والقدرة التنافسية.</p>	<p>هدفت الدراسة الي معرفة تأثير ماسية بورتر (شروط العوامل وظروف الطلب والصناعات الداعمة وما يتصل بها ودور الحكومة) على القدرة التنافسية.</p>	تركيا 2010	Ismail Bakan & Fatma Dogan	COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRIES BASED ON THE PORTER'S DIAMOND MODEL	7
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بورتر في التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الاردنية، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة بخمسة محاور رئيسية وهي(ظروف الطلب وظروف العرض والاستراتيجيات التنافسية والصناعات</p>	<p>هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية.</p>	الاردن 2009	عبد الحكيم النصور	الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي	8

<p>التزويدية و دور الحكومة الداعم للتنافسية) أما المتغير التابع (الأداء) يتعلق بمؤشرات مالية واقتصادية وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: تبين وجود علاقة بين ظروف الطلب والأداء التنافسي لشركات الدواء الاردنية وتبين وجود علاقة ايجابية بين سياسات الإنتاج المتبعة (عناصر الإنتاج) والأداء التنافسي لشركات الدواء الاردنية وتبين وجود علاقة ايجابية بين هيكل السوق والمنافسة السائدة (استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز، استراتيجية الريادة) والأداء التنافسي لشركات الدواء الاردنية وتبين وجود علاقة ايجابية بين الصناعات التزويدية والأداء التنافسي وأيضاً علاقة ايجابية بين الدور الحكومي الداعم للتنافسية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الاردنية</p>					
<p>توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: وجود علاقة ايجابية بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، والعمليات، وخصائص المخرجات) ومتغيرات دعم وتحقيق المزايا التنافسية (التميز، قيادة التكلفة، الابداع، النمو، والتحالفات) في شركات التأمين المصرية.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة الي تحديد الدور الذي يقوم به نظام المعلومات الاستراتيجي في التأثير على الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات التأمين.</p>	<p>مصر 2012</p>	<p>ابو بكر</p>	<p>بعنوان دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية.</p>	<p>9</p>
<p>توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة بين الميزة التنافسية غير السعرية ومتغيرات استراتيجية التمايز، وعدم وجود علاقة بين متغير الابتكارية ومتغيرات استراتيجية التمايز وأن شركات الأدوية الفلسطينية تميل إلى الاعتماد العالي على متغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد على متغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا، وأن شركات الأدوية تتمتع بميزة تنافسية غير سعرية ووجود علاقة بين متغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا والميزة التنافسية السعرية.</p>	<p>هدفت الدراسة الي دراسة العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية.</p>	<p>فلسطين 2004</p>	<p>جرار</p>	<p>دور الخيارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمصانع الادوية الفلسطينية.</p>	<p>10</p>
<p>توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين المورد البشري و استراتيجية التمايز وأيضاً</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى دراسة نظم المعلومات من خلال تحليل قدرات إدارة نظم المعلومات ودراسة</p>	<p>الاردن</p>	<p>طشطوش</p>	<p>دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز استراتيجيات الميزة</p>	

11	التنافسية في المنظمات الصناعية الأردنية	2008	دورها في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية.	مع استراتيجية قيادة التكاليف، ووجود علاقة اجابية وذات دلالة إحصائية بين المعدات مع كلا استراتيجيات الميزة التنافسية (استراتيجية التمايز و استراتيجية قيادة التكاليف)، و وجود علاقة ايجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين البرمجيات و استراتيجية قيادة التكاليف وأيضاً مع استراتيجية التمايز.
----	--	------	---	--

4.9.2 نقاش فرضيات الدراسة الحالية بناء على نتائج الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية لدراسات السابقة يتضح انه يوجد تشابه في المتغيرات المستخدمة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة وفيما يلي سيتم مقارنة فرضيات الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة:

بالعودة الى الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، حول ماسية بورتر ودورها في تعزيز الأداء، نجد ان دراسة دراسة (Kutschke et al., 2016) في ألمانيا قد تطرقت لتوضيح العلاقة بين ماسية بورتر و الأداء التنافسي في قطاع الطاقة الألماني باعتبار أن جميع عناصر الماسية لها دور ايجابي في تعزيز الأداء التنافسي ما عدا دور الحكومة كما اوضحت الدراسة أنه لا يوجد علاقة ايجابية بين الدور الحكومي والأداء التنافسي لقطاع الطاقة الألماني وهذا تقدير سلبي لنظرية بورتر كما اوضح الباحثون.

وبالعودة الى الفرضية الثانية الرئيسية، حول الميزة التنافسية ودورها في تعزيز الأداء نجد أن دراسة (Agah et al., 2012) أوضحت هذه الدراسة العلاقة الايجابية بين الميزة التنافسية بأبعادها (المرونة والاستجابة) والأداء غير أن الدراسة الحالية اكثر شمولية من حيث المتغيرات حيث اشتملت على (الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة)، ودراسة (Kwamega & Ntiamoah) اوضحت العلاقة الايجابية بين مفهوم الجودة الشاملة والأداء، في حين أنه لم يصل الباحث الي دراسات سابقة حول العلاقة بين الكفاءة والأداء.

5.9.2 مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج والأداة المستخدمة

والمجتمع:

1_المنهج: تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي وتختلف عن الدراسات السابقة في أنها تنتمي إلى المنهج التجريبي لنظرية بورتر الاقتصادية في أن الماسية تعتبر كمؤشر لقياس الأداء التنافسي، و يعتبر المنهج التجريبي من أفضل مناهج البحث العلمي لأن هذا المنهج يعتمد بالأساس على النظريات العلمية مما يتيح فرصة عملية لمعرفة الحقائق وسن القوانين عن طريق هذه التجارب.

2_الأداة المستخدمة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان في جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة.

3_المجتمع: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على قطاع الأدوية وقطاع الخدمات(الكهرباء والاتصالات) في حين تناولت الدراسة الحالية الموظفين في شركات الألبان الفلسطينية في الأقسام الإدارية التالية (قسم الإنتاج، قسم الإدارة، وقسم المشتريات، والتسويق، المحاسبة).

6.9.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1_ أنها تناولت دور ماسية بورتر في تعزيز الأداء التنافسي في واحدة من الجهات الحيوية والضرورية للتنمية المستدامة في الضفة الغربية، وهي شركة الجندي والجبريني في محافظة الخليل.
- 2_ تتميز الدراسة بشمولية لكافة عناصر الماسية من أجل تحليل العلاقة بين الماسية والأداء التنافسي.
- 3_ تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تستخدم استمارة شاملة لكل عناصر الماسية وفقاً لنموذج بورتر.

4_ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حسن اختيار مجتمع الدراسة لتمثل إجابات أفراد العينة أفضل تمثيل لمجتمع الدراسة لأهمية الأقسام المختارة في موضوع الدراسة (قسم الإنتاج والتسويق والمحاسبة والمشتريات والإدارة) في شركات الألبان الفلسطينية.

7.9.2 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال تقصي بعض الدراسات السابقة في مجالي محددات المقدرة التنافسية (الماسية) والميزة التنافسية والاداء يمكن تحديد مجالات الافادة بما يأتي:

- 1_ الإطلاع على الدراسات السابقة والإفادة منها في بناء وصياغة الاطار النظري للدراسة الحالية.
- 2_ الإسترشاد الى أهم المصادر والبحوث والدراسات التي تناولتها والاطلاع عليها والإفادة منها.
- 3_ الإطلاع على الأبعاد الرئيسة والثانوية لمتغيرات الدراسات السابقة والعوامل المرتبطة بها والتي ساعدت على إغناء الجانب المعرفي لدراسة الحالية.

4_الإطّاع على كيفة تحديد مجتمع الدراسة والعينة وحجمها والإطّاع على طرق تصميم الإسطباناء لدراساء السابقة للاستفادة منها عند بناء الإسطباناء لدراسة الحالية.

5_الاعرف على الوسائل الإحصائية المسأخدمة في هأه الدراسات للاستفادة منها في معرفة ما هي الإأأباراء المناسبة لفحص فرضيات الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي الكمي والتجريبي من أجل وصف "دور ماسية بورتر في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية" من خلال التعامل مع أدوات الإحصاء الوصفي لوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً بالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية spss، و يعتبر المنهج التجريبي من أفضل مناهج البحث العلمي لأن هذا المنهج يعتمد بالأساس على النظريات العلمية مما يتيح فرصة عملية لمعرفة الحقائق وسن القوانين عن طريق هذه التجارب.

3.3 مصادر البيانات

أولاً المصادر الثانوية: تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمجلات ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه ومواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركتي ألبان الجنيدي والجبريني في محافظة الخليل وتم اختيار الأقسام الإدارية التالية (قسم الإنتاج، قسم الإدارة، المشتريات، التسويق، المحاسبة) وعددهم 256 موظفاً لتمثل مجتمع الدراسة لأهميتها في تمثيل موضوع الدراسة.

5.3 عينة الدراسة

تكونت العينة من (154) موظفاً وهو ما يشكل 60% من المجتمع الأصلي لدراسة باستخدام العينة الطبقية النسبية وتم تحديد عددها باستخدام المعادلة التالي (moore et.al, 2003):

$$n=(Z/2m)^2$$

Z القيمة المعيارية لمستوى دلالة معلوم (Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha =0.05$)

M الخطأ الهامشي ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالات المجتمعات النهائية من المعادلة التالية:

$$N*n/N+n-1$$

باستخدام المعادلة الأولى نجد أن حجم العينة

$$(1.96/2*0.05)^2 = 384$$

حيث ان مجتمع الدراسة N=256 فان حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة الثانية يساوي:

$$384 * 256 / 384 + 256 - 1 = 154$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسبة في هذه الحالة يساوي 154 على الأقل.

من أجل استخراج نسبة العينة المطلوبة نستخدم المعادلة التالية

نسبة العينة المطلوبة من مجتمع الدراسة = عينة الدراسة / مجتمع الدراسة الأصلي

265/154 = 60% وبذلك يمكن معرفة أعداد افراد العينة في كل قسم من الأقسام الإدارية المختار في

الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (1.3)

جدول رقم (1.3) يمثل توزيع مجتمع وعينة الدراسة

العدد المسترد	العينة المطلوبة 60% من المجتمع الأصلي	مجتمع الدراسة	نوع القسم
93	97	163	قسم الإنتاج
12	14	23	قسم الإدارة
13	16	27	قسم المشتريات والتخزين
10	12	19	قسم التسويق
15	15	24	قسم المحاسبة
143	154	256	المجموع

بعد توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة تم استرداد 143 استبيان من أصل 154 وعليه تكون نسبة الاسترداد 93% تقريبا وهي نسبة مقبولة في الأبحاث والرسائل العلمية. وفيما يلي وصف للبيانات

العامّة للمبحوثين داخل عينة الدراسة

الجدول(2.3): خصائص المبحوثين داخل عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	120	83.9
	أنثى	23	16.1
	المجموع	143	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	21	14.7
	بكالوريوس	52	36.4
	دراسات عليا(ماجستير فأعلى)	39	27.3
	أخرى	31	21.7
	المجموع	143	100.0
	مدير مالي	2	1.4
المسمى الوظيفي	محاسب	15	10.5
	مدير إنتاج	3	2.1
	أخرى	123	86.0
المجموع	143	100.0	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	28.0

46.2	66	من 5-10 سنوات	
25.9	37	أكثر من 10 سنوات	
100.0	143	المجموع	
11.9	17	محاسبة	التخصص العلمي
7.0	10	اقتصاد	
9.8	14	تسويق	
14.7	21	إدارة أعمال	
56.6	81	أخرى	
100.0	143	المجموع	

6.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبيان لدراسة دور ماسية بورتر في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية في محافظة الخليل والتي تكونت من 86 فقرة مقسمة إلى 4 محاور رئيسية وهي: محور محددات المقدرّة التنافسية لنظرية بورتر الماسية الصناعية وعناصرها (ظروف الطلب، عوامل الإنتاج، الصناعات التكميلية (الداعمة)، الدور الحكومي، هيكل المنافسة السائد)، محور استراتيجيات بورتر التنافسية وعناصرها (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز)، محور الميزة التنافسية لنظرية بورتر وعناصرها (الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة)، ومحور المتغير التابع في الدراسة وهو محور الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية، وتتدرج الإجابة على الفقرات كالتالي: (معارض بشدة =1)، (معارض =2)، (غير متأكد =3)، (موافق =4)، (موافق بشدة =5) على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5).

7.3 ثبات أداة الدراسة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق(اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف. لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية للأداة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على

النحو التالي: جدول رقم(3.3): معاملات الثبات

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.79	10	ظروف الطلب
0.78	6	عوامل الإنتاج
0.86	8	الصناعات التكميلية (الداعمة)
0.79	5	الدور الحكومي
0.48	7	هيكل المنافسة السائد
0.91	36	محددات المقدر التنافسية لنظرية بورتر
0.82	6	استراتيجية قيادة التكلفة
0.87	8	استراتيجية التميز
0.94	4	استراتيجية التركيز

0.80	18	الدرجة الكلية لاستراتيجيات بورتر التنافسية
0.69	5	الكفاءة
0.82	7	الجودة
0.86	7	التجديد
0.75	5	الاستجابة
0.92	24	الميزة التنافسية لنظرية بورتر
0.84	8	الأداء التنافسي
0.96	86	الدرجة الكلية

كما يتضح من الجدول السابق تراوحت قيم معاملات الثبات (0.94_0.48) عند مجالات ومحاور الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.96)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 96% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وقراراتها من أجلها.

8.3 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبيان ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تندرج تحتها. من ناحية أخرى تم حساب

معاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الاستخراج أكبر من 0.5، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. و يتضح من الجدول أدناه بأن معظم معاملات الاستخراج أعلى من 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق مرتفع ومقبول وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الاستخراج.

جدول رقم(4.3): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمحاوَر أداة الدراسة

محاوَر	معاملات الاستخراج (القيمة العظمى , القيمة الصغرى)	الفقرات التي معاملها أقل من 0.5
محددات المقدرَة التنافسية لنظرية بورتر	(0.51 , 0.78)	-----
الدرجة الكلية لاستراتيجيات بورتر التنافسية	(0.50 , 0.88)	الفقرة 2 في استراتيجية التميز
الميزة التنافسية لنظرية بورتر	(0.50 , 0.75)	-----
الأداء التنافسي	(0.51 , 0.64)	الفقرات 1,2,5,8

9.3 خطوات تطبيق الدراسة

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بطبع وتوزيع 154 استبيانَه على مجموعة من موظفي شركات الألبان الكبرى الفلسطينية في محافظة الخليل(شركتي الجنيدى والجبريني) حسب العينة المطلوبة في الدراسة.
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام الباحث بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (143) استبيان بنسبة استرداد 93%.
3. قام الباحث بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

10.3 المعالجة الإحصائية

قام الباحث بإعداد أسئلة الاستبانة من خلال الرجوع إلى دراسات سابقة ومن خلال المعلومات التي طرحها الباحث في الإطار النظري، وبعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، والإجابة موافق 4 درجات، والإجابة غير متأكد 3 درجات، والإجابة معارض درجتين، أما الإجابة معارض بشدة فقد أعطيت درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو دور ماسية بورتر في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية في محافظة الخليل. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي عبارة عن متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها) من موافق بشدة =5 إلى معارض بشدة=1.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) و أسلوب تحليل (Ridge Regression) لفحص فرضيات الدراسة التي تبحث في دور ماسية بورتر في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية في محافظة الخليل، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

11.3 مفتاح التصحيح

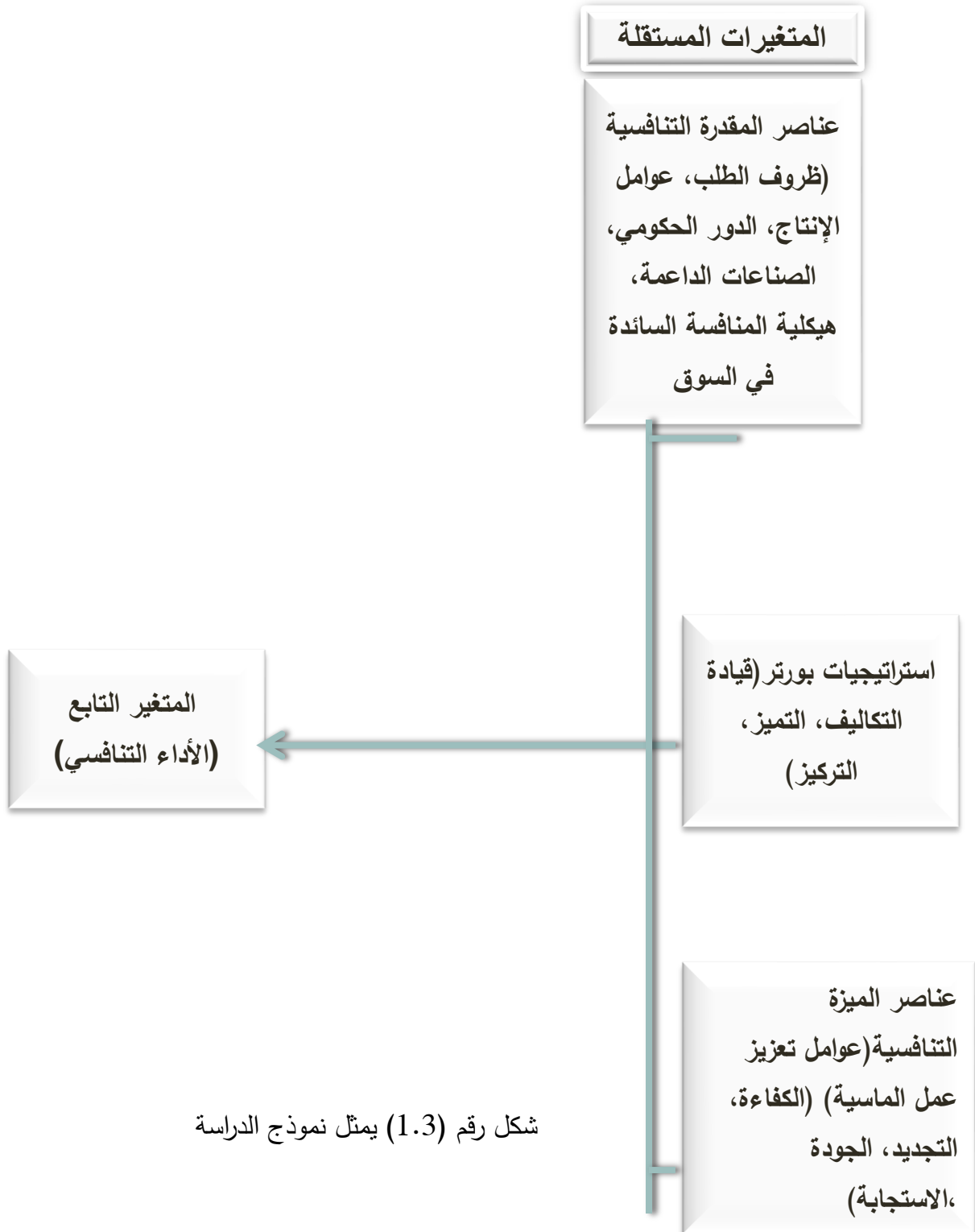
بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $5 = 4$ وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $5/4 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (5.3) يوضح ذلك:

جدول رقم (5.3): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

12.3 نموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1.3) متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة في نموذج الدراسة أدناه



شكل رقم (1.3) يمثل نموذج الدراسة

13.3 وصف متغيرات الدراسة:

اعتمد الباحث متغيرات الدراسة بالرجوع الي النموذج الماسي (Diamond) للعالم الاقتصادي بورتر و بالرجوع الي العناصر التي تم تطويرها في الميزة التنافسية (Porter, 1990) وهي كالاتي:

- 1_ ظروف الطلب: وتشمل حجم الطلب على المنتجات وردة فعل المستهلكين المحليين للسلعة المنتجة ومدى قدرة الشركة على تلبية رغبات المستهلكين من خلال التطوير والتحديث.
- 2_ عوامل الانتاج: وتشمل العوامل المطورة للإنتاج، فهي أكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين، مثل الحصول على عمالة مؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات الحديثة.
- 3_ الصناعات الداعمة: وتشمل الصناعات التي تسهل عمل الصناعة الأساسية مثل شركات البلاستيك والكرتون، ومزارع الأبقار.
- 4_ الدور الحكومي: ويشمل الدور الحكومي في تشريعات أسواق راس المال والسياسة الضريبية وقوانين الاحتكار، أو من خلال التأثير على سياسة سعر الصرف وإدارة سوقه.
- 5_ استراتيجية قيادة التكاليف: تتجسد في قدرة المنظمة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة.
- 6_ استراتيجية التمايز: تتضمن هذه الاستراتيجية خلق سلع أو خدمات مميزة عن سلع أو خدمات المنافسين وتتطلب قدر عالي من الإبداع.

7_ استراتيجية التركيز: تركز هذه الاستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة.

8_ الكفاءة الإنتاجية: وتشمل العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد وهذا يؤدي لتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وبالتالي تخفيض الأسعار وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة.

9_ الجودة: تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات المستهلك وتشمل على عدة عناصر المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها وكذلك الخصائص الموضوعية المتعلقة بالعميل والتي يمكن قياسها، والاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات العملاء، وتطلعاتهم واحتياجاتهم، والصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

10_ التجديد: ويشمل التجديد أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التحديث على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة.

11_ الاستجابة لاحتياجات وتطلعات العملاء: وتشمل العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال خدمة ذات جودة عالية ينتج عنها رضا العملاء.

12_الأداء التنافسي: يعبر عن قدرة الشركة على استخدام مواردها وإمكانيتها المادية والبشرية والمعرفية و استغلالها بكفاءة و فعالية بالطريقة التي تجعلها تحقق أهدافها وأهم مؤشرات معدل الربحية، ونمو المبيعات، والحصة السوقية وتخفيض التكاليف بالاعتماد على طريقة بورتر في تحليل الأداء التنافسي.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

في هذا القسم، سيتم تحليل جميع محاور الدراسة الرئيسية وهي (ماسية بورتر، الاستراتيجيات التنافسية، عوامل بناء الميزة التنافسية، الأداء التنافسي) ومحاورها الفرعية، حيث سيتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات هذه المحاور جميعها ودرجاتها الكلية، كما سيتم اختبار الفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات كل محور من محاور الدراسة باستخدام أسلوب تحليل التباين (ANOVA).

2.4 تحليل فقرات المحور الرئيسي الأول (ماسية بورتر)

1.2.4 محور ظروف الطلب

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (1.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور ظروف

الطلب

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
ظروف الطلب	بين المجموعات	17.041	9	1.893	4.325	0.000
	داخل المجموعات	621.706	1420	0.438		
	المجموع	638.748	1429			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور ظروف الطلب بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف استجاباتهم لفقرات هذا المحور، ومن خلال جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية يمكن تبرير وجود فروق بين إجابات المبحوثين من خلال قاعدة قبول السؤال من أفراد العينة وهي تجاوز وسط الإجابات لوسط مقياس ليكرت والتي يمكن اعتبارها رقم 3 وتجاوز رقم 3 يدل على أن أفراد العينة قبلوا السؤال ووجود فروق يدل على وجود اختلافات في الإجابات لدى أفراد العينة والاختلافات أو الفروق يوضحها الانحراف المعياري أي معدل رفض أفراد العينة لسؤال المطروح في الاستبانة وهذا الذي يوضح سبب وجود فروقات بين إجابات أفراد العينة وأعلى انحراف معياري في الفقرة رقم (10) بمعدل 1.07، ومعامل الاختلاف يوضح تشتت إجابات أفراد العينة الذي يوضح نسبة الانحراف المعياري للإجابات (الرفض) إلى نسبة الوسط الحسابي (القبول) ويتضح من الجدول التالي نسبة الرفض منخفضة جداً بالنسبة إلى نسبة القبول من قبل أفراد العينة بنسبة (0.09). (والفروق تعني الاختلافات في إجابات أفراد العينة من (1-5) على مقياس ليكرت الخماسي).

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور ظروف الطلب:

الجدول رقم(2.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي

تقيس محور ظروف الطلب

الرقم	ظروف الطلب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تولي الشركة اهتمام بخصائص ومواصفات المنتج لزيادة حجم الطلب على منتجات الشركة.	4.39	0.58	0.13	مرتفعة جدا
2.	حجم الطلب المحلي يساعد الشركة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم.	4.38	0.55	0.13	مرتفعة جدا
3.	الاستجابة العالية لاحتياجات عملاء شركتكم تساعد على نمو الطلب في الشركة.	4.36	0.62	0.14	مرتفعة جدا
4.	تحظى منتجاتكم على ثقة عالية من قبل عملاء الشركة.	4.31	0.57	0.13	مرتفعة جدا
5.	يوجد وعي لدى الزبون حول جودة منتجاتكم.	4.31	0.58	0.14	مرتفعة جدا
6.	الضغط التنافسي الذي يشعر به عملائكم يحثهم على تقديم معلومات عن السوق.	4.23	0.59	0.14	مرتفعة جدا
7.	جاذبية القطاع تساعد شركتكم على نمو حجم الطلب على منتجات الشركة.	4.22	0.56	0.13	مرتفعة جدا
8.	سرعة نمو الطلب المحلي يحث شركاتكم على	4.20	0.65	0.15	مرتفعة جدا

				الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بشكل مبكر.
مرتفعة	0.16	0.67	4.20	9. الزيون يطلب تطوير وتحسين مستمر على المنتجات بشكل مستمر.
مرتفعة	0.27	1.07	4.01	10. تعمل الشركة على إرضاء الزبائن من خلال خفض سعر المنتج.
مرتفعة جدا	0.09	0.39	4.26	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس محور ظروف الطلب مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.26) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.39)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور ظروف الطلب مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تولي الشركة اهتمام بخصائص ومواصفات المنتج لزيادة حجم الطلب على منتجات الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.39) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (حجم الطلب المحلي يساعد الشركة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.55)، الفقرة (الاستجابة العالية لاحتياجات عملاء شركتكم تساعد على نمو الطلب في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.36) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (تحظى منتجاتكم على ثقة عالية من قبل عملاء الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.57).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعمل الشركة الي إرضاء الزبائن من خلال خفض سعر المنتج) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (1.07) وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.27) هو الأعلى مما يدل على ارتفاع درجة تفاوت ونشتت الآراء لهذه الفقرة مقارنة بالفقرات الأخرى، الفقرة (الزبون يطلب تطوير وتحسين مستمر على المنتجات بشكل مستمر) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (سرعة نمو الطلب المحلي يحث شركاتكم على الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بشكل مبكر) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (جاذبية القطاع تساعد شركتكم على نمو حجم الطلب على منتجات الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.56).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: ظروف الطلب تتمثل بأن الشركة تولي اهتمام بخصائص ومواصفات المنتج لزيادة حجم الطلب على منتجات الشركة، حجم الطلب المحلي يساعد الشركة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم، الاستجابة العالية لاحتياجات عملاء الشركة تساعد على نمو الطلب في الشركة، تحظى منتجات الشركة على ثقة عالية من قبل عملاء الشركة، يوجد وعي لدى الزبون حول جودة منتجات الشركة، الضغط التنافسي الذي يشعر به عملاء الشركة يحثهم على تقديم معلومات عن السوق، جاذبية القطاع تساعد الشركة على نمو حجم الطلب على منتجات الشركة، سرعة نمو الطلب المحلي يحث الشركة على الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بشكل مبكر، الزبون يطلب تطوير وتحسين مستمر على المنتجات بشكل مستمر، تعمل الشركة على إرضاء الزبائن من خلال خفض سعر المنتج.

2.2.4 محور عوامل الإنتاج

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (3.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات

محور عوامل الإنتاج

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
عوامل الإنتاج	بين المجموعات	25.041	5	5.008	13.129	0.000
	داخل المجموعات	324.993	852	0.381		
	المجموع	350.034	857			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور عوامل الإنتاج بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف استجاباتهم لفقرات هذا المحور، والتبرير لوجود اختلافات بين إجابات أفراد العينة يتضح من خلال جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال وجود تناقضات لإجابات أفراد العينة في الفقرة رقم (6) (تتوفر المواد الخام الخاصة بصناعة الألبان في فلسطين بشكل كبير)، حيث كانت درجة الانحراف 0.75. الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور عوامل الإنتاج:

الجدول رقم(4.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور عوامل الإنتاج

الرقم	عوامل الإنتاج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	يسهل التطور التقني والتكنولوجي عمل الشركة في مجال صناعة الألبان.	4.39	0.57	0.13	مرتفعة جدا
2.	يتوفر في شركتكم الآلات الحديثة والمتطورة.	4.34	0.60	0.14	مرتفعة جدا
3.	يوجد سهوله للحصول على رأس مال لتطوير الصناعة المحلية.	4.24	0.60	0.14	مرتفعة جدا
4.	يتوفر في شركتكم نظم اتصالات وقواعد بيانات حديثة.	4.16	0.66	0.16	مرتفعة
5.	يتوفر في شركتكم عمالة مؤهلة في مجال صناعة الألبان.	4.15	0.49	0.12	مرتفعة
6.	تتوفر المواد الخام الخاصة بصناعة الألبان في فلسطين بشكل كبير.	3.86	0.75	0.19	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.19	0.43	0.10	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي

تقيس محور عوامل الإنتاج مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.19) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.43)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور عوامل الإنتاج مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يسهل التطور التقني والتكنولوجي عمل الشركة في مجال صناعة الألبان) بمتوسط حسابي مقداره (4.39) وانحراف معياري مقداره (0.57)، الفقرة (يتوفر في شركتكم الآلات الحديثة والمتطورة) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (يوجد سهوله للحصول على رأس مال لتطوير الصناعة المحلية) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.6).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتوفر المواد الخام الخاصة بصناعة الألبان في فلسطين بشكل كبير) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.75) وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.19) هو الأعلى مما يدل على ارتفاع درجة تفاوت وتشنت الآراء لهذه الفقرة مقارنة بالفقرات الأخرى، الفقرة (يتوفر في شركتكم عمالة مؤهلة في مجال صناعة الألبان) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.49)، الفقرة (يتوفر في شركتكم نظم اتصالات وقواعد بيانات حديثة) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.66).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:
عوامل الإنتاج تتمثل بأنه يسهل التطور التقني والتكنولوجي عمل الشركة في مجال صناعة الألبان، يتوفر في الشركة الآلات الحديثة والمتطورة، يوجد سهوله للحصول على رأس مال لتطوير الصناعة المحلية، يتوفر في الشركة نظم اتصالات وقواعد بيانات حديثة، يتوفر في الشركة عمالة مؤهلة في مجال صناعة الألبان، تتوفر المواد الخام الخاصة بصناعة الألبان في فلسطين بشكل كبير.

3.2.4 محور الصناعات الداعمة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (5.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور

الصناعات الداعمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الصناعات الداعمة	بين المجموعات	3.017	7	0.431	1.141	0.335
	داخل المجموعات	429.133	1136	0.378		
	المجموع	432.150	1143			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور الصناعات الداعمة بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف استجاباتهم لفقرات هذا المحور وذلك بسبب ارتفاع درجة القبول (المتوسطات الحسابية) لجميع فقرات محور الصناعات الداعمة.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الصناعات الداعمة:

الجدول رقم(6.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور الصناعات الداعمة

الرقم	الصناعات الداعمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تتوفر شركات محلية لتغليف وتعليب منتجات الشركة.	4.33	0.59	0.14	مرتفعة جدا
2.	تستجيب البنوك لحاجاتنا من التمويل من أجل التوسع في الإنتاج.	4.26	0.64	0.15	مرتفعة جدا
3.	يتوفر شركات محلية لتسويق منتجات الشركة.	4.26	0.58	0.14	مرتفعة جدا
4.	ارى ان هناك تعاون مع مؤسسات التأمين المحلية.	4.25	0.59	0.14	مرتفعة جدا
5.	يتوافر لدى شركتكم مزارع ابقار لإمدادها بالمواد الخام.	4.22	0.69	0.16	مرتفعة جدا
6.	تتوفر شركات محلية تساعد في عملية استيراد الآلات والمعدات اللازمة.	4.21	0.66	0.16	مرتفعة جدا
7.	يوجد تعاون مع مراكز البحث والتدريب.	4.17	0.60	0.14	مرتفعة
8.	تتوفر شركات محلية لصناعة البلاستيك والكرتون.	4.15	0.57	0.14	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.23	0.44	0.10	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس محور الصناعات الداعمة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.23) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.44)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور الصناعات الداعمة مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتوفر شركات محلية لتغليف وتعليب منتجات الشركة.) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.59)، الفقرة (تستجيب البنوك لحاجاتنا من التمويل من أجل التوسع في الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (يتوفر شركات محلية لتسويق منتجات الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (ارى ان هناك تعاون مع مؤسسات التأمين المحلية) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.59).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتوفر شركات محلية لصناعة البلاستيك والكرتون) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.57)، الفقرة (يوجد تعاون مع مراكز البحث والتدريب) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (تتوفر شركات محلية تساعد في عملية استيراد الآلات والمعدات اللازمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.66)، الفقرة (يتوافر لدى شركتكم مزارع ابقار لإمدادها بالمواد الخام) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.69)، وكانت معاملات الاختلاف متقاربة نسبيا بين فقرات هذا المحور.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الصناعات الداعمة تتمثل بأنه تتوفر شركات محلية لتغليف وتعليب منتجات الشركة، تستجيب البنوك

لحاجات الشركة من التمويل من أجل التوسع في الإنتاج، يتوفر شركات محلية لتسويق منتجات الشركة، يوجد تعاون مع مؤسسات التأمين المحلية، يتوافر لدى الشركة مزارع أبقار لإمدادها بالمواد الخام، تتوفر شركات محلية تساعد في عملية استيراد الآلات والمعدات اللازمة، يوجد تعاون مع مراكز البحث والتدريب، تتوفر شركات محلية لصناعة البلاستيك والكرتون.

4.2.4 محور الدور الحكومي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور الدور

الحكومي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الدور الحكومي	بين المجموعات	12.859	4	3.215	3.818	0.004
	داخل المجموعات	597.790	710	0.842		
	المجموع	610.649	714			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور الدور الحكومي بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف استجاباتهم لفقرات هذا المحور، وذلك بسبب التباين بين المتوسطات الحسابية و الارتفاع الكبير في الانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور الدور الحكومي.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الدور الحكومي:

الجدول رقم(8.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور الدور الحكومي

الرقم	الدور الحكومي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	الإعفاءات الضريبية الحكومية ساهمت بتحسين الوضع المالي لشركة.	3.90	0.77	0.20	مرتفعة
2.	الحكومة حالياً تدعم الاستيراد أكثر من الصناعة.	3.85	0.77	0.20	مرتفعة
3.	السياسات الحكومية لها دور في زيادة الطلب على منتجاتكم.	3.78	1.00	0.27	مرتفعة
4.	تدعم الحكومة جهود الاندماج والتكامل لشركات الألبان.	3.68	1.02	0.28	مرتفعة
5.	توفر الحكومة كامل خدمات البنية التحتية اللازمة للإنتاج.	3.52	0.99	0.28	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.74	0.68	0.18	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس محور الدور الحكومي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.68)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور الدور الحكومي مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (الإعفاءات الضريبية الحكومية ساهمت بتحسين الوضع المالي لشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.9) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (الحكومة حالياً تدعم الاستيراد أكثر من الصناعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.85) وانحراف معياري مقداره (0.77).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (توفر الحكومة كامل خدمات البنية التحتية اللازمة للإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (تدعم الحكومة جهود الاندماج والتكامل لشركات الألبان) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (السياسات الحكومية لها دور في زيادة الطلب على منتجاتكم) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (1)، وكانت هذه الفقرات الثلاثة هي الأكثر تشتتاً بأعلى معاملات اختلاف من بين فقرات هذا المحور.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الدور الحكومي يتمثل بأن الإعفاءات الضريبية الحكومية ساهمت بتحسين الوضع المالي لشركة، الحكومة حالياً تدعم الاستيراد أكثر من الصناعة، السياسات الحكومية لها دور في زيادة الطلب على منتجات الشركة، تدعم الحكومة جهود الاندماج والتكامل لشركات الألبان، توفر الحكومة كامل خدمات البنية التحتية اللازمة للإنتاج.

5.2.4: محور الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين

فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور

الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة	بين المجموعات	210.216	6	35.036	35.309	0.000
	داخل المجموعات	986.308	994	0.992		
	المجموع	1196.523	1000			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور الاستراتيجية وهيكل

السوق والمنافسة بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05)

مما يدل على اختلاف استجاباتهم لفقرات هذا المحور، وذلك بسبب التباين في إجابات أفراد العينة من 4.14

إلى 2.77 وبسبب الانحرافات المعيارية، ويتضح من الفقرة رقم (7) أن المتوسط الحسابي أقل من رقم 3

وهذا يدل أن الاجابة على هذه الفقرة حصلت على الرفض من معظم أفراد العينة.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي

تقيس محور الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة:

الجدول رقم(10.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة

الرقم	الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	هيكل المنافسة السائد في السوق يتسم بشدة المنافسة مما يولد الإبداع والابتكار لدى الشركة.	4.14	0.58	0.14	مرتفعة
2.	عدد المنافسين في القطاع كبير جداً ويشكل عائق في حرية الدخول والخروج من الصناعة.	3.73	0.68	0.18	مرتفعة
3.	هيكل المنافسة السائد في السوق يتسم بحرية المنافسة.	3.56	0.91	0.26	مرتفعة
4.	شركتكم ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات ستاندر(كغيرها من المنتجين) لخدمة فئات متعددة في السوق.	3.12	1.27	0.41	متوسطة
5.	شركتكم ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات مميزة لخدمات متعددة في السوق.	3.02	1.20	0.40	متوسطة
6.	شركتكم ليست المنتج ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات متميزة لخدمة فئات متعددة في السوق.	2.95	1.10	0.37	متوسطة
7.	شركتكم ليست المنتج ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات ستاندر(كغيرها من المنتجين) لخدمة فئات متعددة من السوق.	2.77	1.03	0.37	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.33	0.49	0.15	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس محور الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.49)، مما يدل على أن درجة استجابات الباحثين نحو محور الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (هيكل المنافسة السائد في السوق يتسم بشدة المنافسة مما يولد الإبداع والابتكار لدى الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (عدد المنافسين في القطاع كبير جداً ويشكل عائق في حرية الدخول والخروج من الصناعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.68)، الفقرة (هيكل المنافسة السائد في السوق يتسم بحرية المنافسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.91).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (شركتكم ليست المنتج ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات ستاندر كغيرها من المنتجين لخدمة فئات متعددة من السوق) بمتوسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (شركتكم ليست المنتج ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات متميزة لخدمة فئات متعددة في السوق) بمتوسط حسابي مقداره (2.95) وانحراف معياري مقداره (1.1)، الفقرة (شركتكم ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات مميزة لخدمات متعددة في السوق) بمتوسط حسابي مقداره (3.02) وانحراف معياري مقداره (1.2)، الفقرة (شركتكم ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات ستاندر كغيرها من المنتجين لخدمة فئات متعددة في السوق) بمتوسط حسابي مقداره (3.12) وانحراف معياري مقداره (1.27)، كما كانت هذه الفقرات هي الأعلى تشتتاً بأعلى معاملات اختلاف من بين فقرات هذا المحور.

وتبين في الجدول السابق فروقات واضحة ويرجع هذا السبب الي الاختلاف بين شركة الجنيدي والجبريني في تبني الاستراتيجية الملائمة الذي يوضحه جدول رقم (36.4) في اختبار الفرضية الرابعة الرئيسة وتبين من

اختبار الفرضية وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح شركة الجنيدي بمتوسط حسابي(4.12).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:

الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة تتمثل بأن هيكل المنافسة السائد في السوق يتسم بشدة المنافسة مما

يولد الإبداع والابتكار لدى الشركة، عدد المنافسين في القطاع كبير جداً ويشكل عائق في حرية الدخول

والخروج من الصناعة، هيكل المنافسة السائد في السوق يتسم بحرية المنافسة.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمجالات المحور

الرئيسي الأول (ماسية بورتر):

الجدول رقم(11.4):الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمجالات المحور الرئيسي

الأول(ماسية بورتر)

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
ظروف الطلب	4.26	0.39	0.09	مرتفعة جدا
عوامل الإنتاج	4.19	0.43	0.10	مرتفعة
الصناعات الداعمة	4.23	0.44	0.10	مرتفعة جدا
الدور الحكومي	3.74	0.68	0.18	مرتفعة
الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة	3.33	0.49	0.15	متوسطة
الدرجة الكلية لماسية بورتر	3.95	0.38	0.10	مرتفعة

من الجدول السابق يتضح بأن الدرجة الكلية للمحور الرئيسي (ماسية بورتر) مرتفعة بوسط حسابي كلي(3.95)، كما يتضح بأن أعلى درجة من بين درجات محاور ماسية بورتر هي درجة ظروف الطلب (4.26)، يليها الصناعات الداعمة (4.23) ثم عوامل الإنتاج (4.19) يليها الدور الحكومي (3.74) وأخيرا الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة (3.33).

3.4 المحور الرئيسي الثاني (الاستراتيجيات التنافسية)

1.3.4 المحور الفرعي الأول: استراتيجية التكلفة

4 المحور الفرعي الأول: استراتيجية التكلفة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين

فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور

استراتيجية التكلفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
استراتيجية التكلفة	بين المجموعات	24.705	5	4.941	6.541	0.000
	داخل المجموعات	643.566	852	0.755		
	المجموع	668.272	857			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور استراتيجية التكلفة بناءً

على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف

استجاباتهم لفقرات هذا المحور، ويمكن تبرير هذه الاختلافات بسبب التباين في الإجابة على فقرات هذا

المحور (من 4.26 إلى 3.74) وبسبب الانحرافات المعيارية التي يوضحها الجدول التالي.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور استراتيجية التكلفة:

الجدول رقم(13.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور استراتيجية التكلفة

الرقم	استراتيجية التكلفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تمارس شركتكم رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام.	4.26	0.54	0.13	مرتفعة جدا
2.	تعمل شركتكم على خفض كلف التوزيع قدر الإمكان.	4.16	0.71	0.17	مرتفعة
3.	تسعى شركتكم دوما إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.	4.06	0.76	0.19	مرتفعة
4.	تراعي شركتكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر.	4.06	0.83	0.20	مرتفعة
5.	تستخدم شركتكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق.	3.90	1.12	0.29	مرتفعة
6.	تسعى شركتكم لكي تصبح المؤسسة الأولى من حيث خفض الأسعار.	3.74	1.10	0.29	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.03	0.63	0.16	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس محور استراتيجية التكلفة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.03) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.63)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور استراتيجية التكلفة مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تمارس شركتكم رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (تعمل شركتكم على خفض كلف التوزيع قدر الإمكان) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (تسعى شركتكم دوما إلى تخفيض تكاليف الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.76).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تسعى شركتكم لكي تصبح المؤسسة الأولى من حيث خفض الأسعار) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (1.1)، الفقرة (تستخدم شركتكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق) بمتوسط حسابي مقداره (3.9) وانحراف معياري مقداره (1.12)، الفقرة (تراعي شركتكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.83)، كما كانت هذه الفقرات هي الأعلى تشتتا بأعلى معاملات اختلاف من بين فقرات هذا المحور.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: استراتيجية التكلفة تتمثل بأن الشركة تمارس رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام، تعمل الشركة على خفض كلف التوزيع قدر الإمكان، تسعى الشركة دوما إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، تراعي الشركة عند

تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر، تستخدم الشركة عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق، تسعى الشركة لكي تصبح المؤسسة الأولى من حيث خفض الأسعار

2.3.4 المحور الفرعي الثاني: استراتيجية التميز

لجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور

استراتيجية التميز

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
استراتيجية التميز	بين المجموعات	11.731	7	1.676	2.835	0.006
	داخل المجموعات	671.538	1136	0.591		
	المجموع	683.269	1143			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور استراتيجية التميز بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف استجاباتهم لفقرات هذا المحور، ويمكن تبرير سبب الاختلاف في إجابات أفراد العينة بسبب الانحرافات المعيارية العالية في الفقرة رقم (5،6،7،8) في جدول رقم (15.4).

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور استراتيجية التميز:

الجدول رقم(15.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور استراتيجية التميز

الرقم	استراتيجية التميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تهتم شركتكم بإضافة خصائص معنية للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين.	4.32	0.62	0.14	مرتفعة جدا
2.	تسعى شركتكم إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية.	4.24	0.58	0.14	مرتفعة جدا
3.	تعمل شركتكم على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعد على التميز.	4.16	0.65	0.16	مرتفعة
4.	تراعي شركتكم عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية.	4.12	0.47	0.11	مرتفعة
5.	تعد الجودة عامل رئيسي لدى شركتكم في عملية مواجهة المنافسة.	4.11	0.96	0.23	مرتفعة
6.	تقدم شركتكم إلى زبائننا سلع استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار.	4.10	0.94	0.23	مرتفعة
7.	فلسفة الإدارة العليا في شركتكم تؤكد على تطوير مخرجاتها بغض النظر عن التكاليف.	4.01	0.78	0.20	مرتفعة
8.	تستخدم شركتكم مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.	4.01	0.98	0.24	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.13	0.55	0.13	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس محور استراتيجية التميز مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.13) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور استراتيجية التميز مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تهتم شركتكم بإضافة خصائص معنية للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (تسعى شركتكم إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (تعمل شركتكم على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعد على التميّز) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (تراعي شركتكم عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.47).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تستخدم شركتكم مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (فلسفة الإدارة العليا في شركتكم تؤكد على تطوير مخرجاتها بغض النظر عن التكاليف) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تقدم شركتكم إلى زبائننا سلع استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (تعد الجودة عامل رئيسي لدى شركتكم في عملية مواجهة المنافسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.96)، كما كانت هذه الفقرات هي الأعلى تشتتا بأعلى معاملات اختلاف من بين فقرات هذا المحور.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:
 استراتيجية التميز تتمثل بأن تهتم الشركة بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين، تسعى الشركة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية، تعمل الشركة على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعد على التميز، تراعي الشركة عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية، تعد الجودة عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسة، تقدم الشركة إلى زبائنها سلع استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار، فلسفة الإدارة العليا في الشركة تؤكد على تطوير مخرجاتها بغض النظر عن التكاليف، تستخدم الشركة مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.

3.3.4 المحور الفرعي الثالث: استراتيجية التركيز

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور

استراتيجية التركيز

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
استراتيجية التركيز	بين المجموعات	33.670	3	11.223	7.726	0.000
	داخل المجموعات	825.133	568	1.453		
	المجموع	858.802	571			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور استراتيجية التركيز بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف

استجاباتهم لفقرات هذا المحور ، ويمكن تبرير هذه الفروقات بسبب التفاوت بين الأوساط الحسابية (من 3.76 إلى 3.17) وبسبب الانحرافات العالية لكل فقرات هذا المحور .

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور استراتيجية التركيز :

الجدول رقم(17.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور استراتيجية التركيز

الرقم	استراتيجية التركيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تعمل شركتكم على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتناسب احتياجات السوق المستهدف.	3.76	1.28	0.34	مرتفعة
2.	تقوم شركتكم بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين.	3.53	1.16	0.33	مرتفعة
3.	تري الشركة أن خدمة نسبة معينة من السوق أكثر فعالية من خدمة السوق ككل.	3.20	1.20	0.38	متوسطة
4.	تري الشركة إن خدمة مجموعة معينة من العملاء أكثر فعالية من خدمة كل العملاء.	3.17	1.17	0.37	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.41	1.10	0.32	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس محور استراتيجية التركيز مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.41) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.1)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور استراتيجية التركيز مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تعمل شركتكم على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتتناسب احتياجات السوق المستهدف) بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (1.28)، الفقرة (تقوم شركتكم بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (1.16).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تري الشركة إن خدمة مجموعة معينة من العملاء أكثر فعالية من خدمة كل العملاء) بمتوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري مقداره (1.17)، الفقرة (تري الشركة أن خدمة نسبة معينة من السوق أكثر فعالية من خدمة السوق ككل) بمتوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (1.2)، كما اتضح بان معاملات الاختلاف لفقرات هذا المحور جميعها متقاربة مما يدل على تقارب درجات التشتت في الآراء لفقرات هذا المحور.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: استراتيجية التركيز تتمثل بأنه تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتناسب احتياجات السوق المستهدف، تقوم الشركة بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمجالات المحور الرئيسي الثاني (الاستراتيجيات التنافسية):

الجدول رقم (18.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمجالات المحور الرئيسي

الثاني (الاستراتيجيات التنافسية)

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الدلالة الإحصائية
استراتيجية التكلفة	4.03	0.63	0.16	مرتفعة
استراتيجية التميز	4.13	0.55	0.13	مرتفعة
استراتيجية التركيز	3.41	1.10	0.32	مرتفعة
الدرجة الكلية للاستراتيجيات التنافسية	3.86	0.48	0.12	مرتفعة

من الجدول السابق يتضح بأن الدرجة الكلية للمحور الرئيسي (الاستراتيجيات التنافسية) مرتفعة بوسط حسابي كلي (3.86)، كما يتضح بأن أعلى درجة من بين درجات محاور الاستراتيجيات التنافسية هي درجة استراتيجية التميز (4.13)، يليها استراتيجية التكلفة (4.03) وأخيرا استراتيجية التركيز (3.41).

4.4 المحور الرئيسي الثالث: عوامل بناء الميزة التنافسية

1.4.4 المحور الفرعي الأول: الكفاءة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين

فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور

الكفاءة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الكفاءة	بين المجموعات	4.834	4	1.208	3.348	0.010
	داخل المجموعات	256.252	710	0.361		
	المجموع	261.085	714			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور الكفاءة بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف استجاباتهم لفقرات هذا المحور، ووجود فروق يدل على وجود اختلافات في الإجابات لدى أفراد العينة التي يوضحها الانحراف المعياري أي معدل رفض أفراد العينة لسؤال المطروح في الاستبانة والسبب الرئيسي لوجود فروقات هو اختلاف أفراد العينة في الإجابة على فقرة رقم (5) بمعدل 0.75 أي ان هذه النسبة تعبر عن أفراد العينة الذين أجابوا بالرفض.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الكفاءة:

الجدول رقم(20.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور الكفاءة

الرقم	الكفاءة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تهدف الشركة إلى الاستفادة من كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف الشركة.	4.33	0.53	0.12	مرتفعة جدا
2.	لدراسة تكاليف الإنتاج تقوم الشركة على تشكيل فريق متخصص.	4.29	0.55	0.13	مرتفعة جدا
3.	يتم تحديد التكلفة الإجمالية للمنتج قبل البدء بعملية الإنتاج.	4.20	0.61	0.14	مرتفعة جدا
4.	تحدد الشركة سعر بيع المنتج بناء على دراسات السوق قبل البدء بالعملية الإنتاجية.	4.20	0.56	0.13	مرتفعة جدا
5.	تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف المنتج في مرحلة مبكرة من الإنتاج.	4.09	0.73	0.18	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.22	0.40	0.09	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس محور الكفاءة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.22) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.4)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور الكفاءة مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تهدف الشركة إلى الاستفادة من كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (لدراسة تكاليف الإنتاج تقوم الشركة على تشكيل فريق متخصص) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.55).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف المنتج في مرحلة مبكرة من الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.73) وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.18) هو الأعلى مما يدل على ارتفاع درجة تفاوت وتشتت الآراء لهذه الفقرة مقارنة بالفقرات الأخرى، الفقرة (تحدد الشركة سعر بيع المنتج بناء على دراسات السوق قبل البدء بالعملية الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.56)، الفقرة (يتم تحديد التكلفة الإجمالية للمنتج قبل البدء بعملية الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.61).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الكفاءة تتمثل بأنه تهدف الشركة إلى الاستفادة من كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف الشركة، لدراسة تكاليف الإنتاج تقوم الشركة على تشكيل فريق متخصص، يتم تحديد التكلفة الإجمالية للمنتج قبل البدء بعملية الإنتاج، تحدد الشركة سعر بيع المنتج بناء على دراسات السوق قبل البدء بالعملية الإنتاجية، تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف المنتج في مرحلة مبكرة من الإنتاج.

2.4.4 المحور الفرعي الثاني: الجودة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور

الجودة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الجودة	بين المجموعات	19.662	6	3.277	8.207	0.000
	داخل المجموعات	396.895	994	0.399		
	المجموع	416.557	1000			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور الجودة بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف استجاباتهم لفقرات هذا المحور، ووجود فروق يدل على وجود اختلافات في الإجابات لدى أفراد العينة التي يوضحها الانحراف المعياري أي معدل رفض أفراد العينة لسؤال المطروح في الاستبانة والسبب الرئيسي لوجود فروقات هو اختلاف أفراد العينة في الإجابة على فقرة رقم (7) بمعدل 0.91 أي أن هذه النسبة تعبر عن أفراد العينة الذين أجابوا بالرفض.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الجودة:

الجدول رقم(22.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور الجودة

الرقم	الجودة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تتابع الشركة المقاييس والمعايير الدولية الخاصة بصناعة الألبان.	4.42	0.54	0.12	مرتفعة جدا
2.	تولي الشركة اهتمام بخصائص ومواصفات المنتج.	4.35	0.58	0.13	مرتفعة جدا
3.	تقوم مؤسستكم باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها.	4.31	0.64	0.15	مرتفعة جدا
4.	تزاعي مؤسستكم عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية.	4.29	0.54	0.13	مرتفعة جدا
5.	تحظى منتجاتكم على ثقة عالية من قبل عملاء الشركة.	4.24	0.53	0.13	مرتفعة جدا
6.	يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة من المستهلكين حول جودة منتجاتها.	4.18	0.59	0.14	مرتفعة
7.	تستخدم شركتكم مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.	3.95	0.91	0.23	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.25	0.44	0.10	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس محور الجودة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.25) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.44)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور الجودة مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتابع الشركة المقاييس والمعايير الدولية الخاصة بصناعة الألبان) بمتوسط حسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (تولي الشركة اهتمام بخصائص ومواصفات المنتج) بمتوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (تقوم مؤسستكم باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (تراعي مؤسستكم عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.54).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تستخدم شركتكم مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها) بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.91) وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.23) هو الأعلى مما يدل على ارتفاع درجة تفاوت وتشنت الآراء لهذه الفقرة مقارنة بالفقرات الأخرى، الفقرة (يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة من المستهلكين حول جودة منتجاتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.59)، الفقرة (تحظى منتجاتكم على ثقة عالية من قبل عملاء الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.53).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:
 الجودة تتمثل بأنه تتابع الشركة المقاييس والمعايير الدولية الخاصة بصناعة الألبان، تولى الشركة اهتمام
 بخصائص ومواصفات المنتج، تقوم الشركة باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها، تراعي
 الشركة عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية، تحظى منتجات الشركة على ثقة عالية من قبل عملاء
 الشركة، يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة من المستهلكين حول جودة منتجاتها، تستخدم الشركة مواد أولية
 عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.

3.4.4 المحور الفرعي الثالث: التجديد

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين
 فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور

التجديد

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التجديد	بين المجموعات	10.649	6	1.775	3.928	0.001
	داخل المجموعات	449.133	994	0.452		
	المجموع	459.782	1000			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور التجديد بناءً على
 إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف
 استجاباتهم لفقرات هذا المحور، ووجود فروق يدل على وجود اختلافات في الإجابات لدى أفراد العينة التي

يوضحها الانحراف المعياري أي معدل رفض أفراد العينة لسؤال المطروح في الاستبانة والسبب الرئيسي لوجود فروقات هو اختلاف أفراد العينة في الإجابة على فقرة رقم (7) بمعدل 0.81 أي ان هذه النسبة تعبر عن أفراد العينة الذين أجابوا بالرفض.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ل فقرات الاستبيان التي تقيس محور التجديد:

الجدول رقم(24.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور التجديد

الرقم	التجديد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تركز الشركة على عمليات البحث التطوير .	4.30	0.58	0.14	مرتفعة جدا
2.	تهتم الشركة بإنتاج اصناف جديدة من المنتجات.	4.27	0.64	0.15	مرتفعة جدا
3.	تقوم الشركة بإدخال تغيرات جذرية جديد على اساليب الإنتاج وطرق العمل.	4.20	0.74	0.18	مرتفعة جدا
4.	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة.	4.19	0.62	0.15	مرتفعة
5.	توجد عمليات تجديد مستمر في التكنولوجيا والتقنيات المستخدم.	4.11	0.56	0.14	مرتفعة
6.	تقوم الشركة في تغير جذري في الاستراتيجيات المتبعة لدى الشركة لتتلاءم مع احتياجات السوق.	4.08	0.73	0.18	مرتفعة
7.	تقوم الشركة بتغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء .	3.98	0.81	0.20	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.16	0.49	0.12	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي

تقيس محور التجديد مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.49)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور التجديد مرتفعة. ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تركز الشركة على عمليات البحث التطوير) بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (تهتم الشركة بإنتاج اصناف جديدة من المنتجات) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (تقوم الشركة بإدخال تغييرات جذرية جديد على أساليب الإنتاج وطرق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.74).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تقوم الشركة بتغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.81) وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.20) هو الأعلى مما يدل على ارتفاع درجة تفاوت وتشنت الآراء لهذه الفقرة مقارنة بالفقرات الأخرى، الفقرة (تقوم الشركة في تغيير جذري في الاستراتيجيات المتبعة لدى الشركة لتتلاءم مع احتياجات السوق) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (توجد عمليات تجديد مستمر في التكنولوجيا والتقنيات المستخدم) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.56)، الفقرة (تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغييرات المحتملة) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.62).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: التجديد يتمثل بأنه تركيز الشركة على عمليات البحث و التطوير، تهتم الشركة بإنتاج اصناف جديدة من المنتجات، تقوم الشركة بإدخال تغييرات جذرية جديدة على أساليب الإنتاج وطرق العمل، تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغييرات المحتملة، توجد عمليات تجديد

مستمر في التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة، تقوم الشركة في تغيير جذري في الاستراتيجيات المتبعة لدى الشركة لتتلاءم مع احتياجات السوق، تقوم الشركة بتغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء

4.4.4. المحور الفرعي الرابع: الاستجابة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور

الاستجابة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الاستجابة	بين المجموعات	4.736	4	1.184	3.496	0.008
	داخل المجموعات	240.448	710	0.339		
	المجموع	245.183	714			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور الاستجابة بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف استجاباتهم لفقرات هذا المحور، ويتضح وجود فروق بسبب الانحرافات المعيارية التي تعبر عن الاجابة برفص على أسئلة الاستبانة ولكن بنسب قليلة.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الاستجابة:

الجدول رقم(26.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور الاستجابة

الرقم	الاستجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	تهتم الشركة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن الغير مشبعة.	4.40	0.66	0.15	مرتفعة جدا
2.	تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها.	4.27	0.58	0.14	مرتفعة جدا
3.	لدراسة احتياجات العملاء تقوم الشركة على تشكيل فريق متخصص.	4.20	0.51	0.12	مرتفعة جدا
4.	يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة من المستهلكين حول منتجات الشركة.	4.20	0.53	0.13	مرتفعة
5.	تسعى الشركة الي جعل منتجاتها وخدماتها ذات مرونة عالية.	4.17	0.61	0.15	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.25	0.41	0.10	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي

تقيس محور الاستجابة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.25)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.41)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور الاستجابة مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تهتم الشركة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن الغير مشبعة) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.66)، الفقرة (تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (لدراسة احتياجات العملاء تقوم الشركة على تشكيل فريق متخصص) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.51).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تسعى الشركة الي جعل منتجاتها وخدماتها ذات مرونة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة من المستهلكين حول منتجات الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (لدراسة احتياجات العملاء تقوم الشركة على تشكيل فريق متخصص) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.51)، كما اتضح بأن معاملات الاختلاف لفقرات هذا المحور جميعها متقاربة مما يدل على تقارب درجات التشتت في الآراء لفقرات هذا المحور.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الاستجابة تتمثل بأن الشركة تهتم ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن الغير مشبعة، تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها، لدراسة احتياجات العملاء تقوم الشركة على تشكيل فريق متخصص، يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة من المستهلكين حول منتجات الشركة، تسعى الشركة الي جعل منتجاتها وخدماتها ذات مرونة عالية.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمجالات المحور الرئيسي الثالث(عوامل بناء الميزة التنافسية):

الجدول رقم(27.4):الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمجالات المحور الرئيسي

الثاني(عوامل بناء الميزة التنافسية)

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
مرتفعة جدا	0.09	0.40	4.22	الكفاءة
مرتفعة جدا	0.10	0.44	4.25	الجودة
مرتفعة	0.12	0.49	4.16	التجديد
مرتفعة جدا	0.10	0.41	4.25	الاستجابة
مرتفعة جدا	0.09	0.37	4.22	الدرجة الكلية لعوامل بناء الميزة التنافسية

من الجدول السابق يتضح بأن الدرجة الكلية للمحور الرئيسي(عوامل بناء الميزة التنافسية) مرتفعة جدا بوسط حسابي كلي (4.22)، كما يتضح بأن أعلى درجة من بين درجات محاور عوامل بناء الميزة التنافسية هي درجة الاستجابة (4.25) وكذلك الجودة (4.25)، يليها الكفاءة (4.22) وأخيرا التجديد (4.16).

5.4.4 المحور الرئيسي الرابع: الأداء التنافسي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين فقرات هذا المحور بناءً على إجابات المبحوثين:

جدول رقم (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين نحو فقرات محور

الأداء التنافسي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء التنافسي	بين المجموعات	10.132	7	1.447	3.944	0.000
	داخل المجموعات	416.867	1136	0.367		
	المجموع	426.999	1143			

من خلال نتائج الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات محور الأداء التنافسي بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف استجاباتهم لفقرات هذا المحور.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الأداء التنافسي:

الجدول رقم(29.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة التي تقيس

محور الأداء التنافسي

الرقم	الأداء التنافسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى
1.	يوجد تحسن ملموس في إنتاجية العاملين.	4.43	0.58	0.13	مرتفعة جدا
2.	يوجد تحسن ملحوظ في الحصة السوقية لدى الشركة.	4.34	0.61	0.14	مرتفعة جدا
3.	يوجد تحسن ملموس في أرباح الشركة.	4.27	0.56	0.13	مرتفعة جدا
4.	يوجد زيادة ملموسة في معدلات العائد على الاستثمار.	4.27	0.58	0.14	مرتفعة جدا
5.	حققت الشركة قيمة مضافة عالية من خلال التحكم في التكاليف.	4.22	0.68	0.16	مرتفعة جدا
6.	الاحظ أنه يوجد رضا عالي من قبل عملاء الشركة.	4.19	0.53	0.13	مرتفعة
7.	يوجد انخفاض ملموس في تكاليف الإنتاج.	4.15	0.75	0.18	مرتفعة
8.	الاحظ تحسن ملموس في نمو المبيعات.	4.13	0.52	0.13	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.25	0.41	0.10	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي

تقيس محور الأداء التنافسي مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.25) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.41)، مما يدل على أن درجة استجابات المبحوثين نحو محور الأداء التنافسي مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوجد تحسن ملموس في إنتاجية العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.58)، الفقرة (يوجد تحسن ملحوظ في الحصة السوقية لدى الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (يوجد تحسن ملموس في أرباح الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.56)، الفقرة (يوجد زيادة ملموسة في معدلات العائد على الاستثمار) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.58).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (الاحظ تحسن ملموس في نمو المبيعات) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.52)، الفقرة (يوجد انخفاض ملموس في تكاليف الإنتاج) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.75) وكان معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.18) هو الأعلى مما يدل على ارتفاع درجة تفاوت وتشتت الآراء لهذه الفقرة مقارنة بالفقرات الأخرى، الفقرة (الاحظ أنه يوجد رضا عالي من قبل عملاء الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.53)، الفقرة (حققت الشركة قيمة مضافة عالية من خلال التحكم في التكاليف) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.68).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الأداء التنافسي يتمثل بأنه يوجد تحسن ملموس في إنتاجية العاملين، يوجد تحسن ملحوظ في الحصة السوقية لدى الشركة، يوجد تحسن ملموس في أرباح الشركة، يوجد زيادة ملموسة في معدلات العائد على الاستثمار،

حققت الشركة قيمة مضافة عالية من خلال التحكم في التكاليف، يوجد رضا عالي من قبل عملاء الشركة، يوجد انخفاض ملموس في تكاليف الإنتاج، يوجد تحسن ملموس في نمو المبيعات.

6.4 اختبار الانحدار المتعدد (Ridge Regression) لفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة بين محددات المقدرة التنافسية لنظرية بورتر (الماسية الصناعية) و الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

الجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (محددات المقدرة التنافسية لنظرية) والمتغير التابع (الأداء التنافسي):

جدول (30.4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (محددات المقدرة التنافسية

لنظرية) والمتغير التابع (الأداء التنافسي)

الأداء التنافسي	عوامل الإنتاج	الدور الحكومي	الصناعات الداعمة	هيكل المنافسة	ظروف الطلب		
.621**	.535**	.389**	.688**	.615**	1	معامل بيرسون	ظروف الطلب
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.548**	.642**	.421**	.671**	1	.615**	معامل بيرسون	هيكل المنافسة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.579**	.603**	.393**	1	.671**	.688**	معامل بيرسون	الصناعات الداعمة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.397**	.427**	1	.393**	.421**	.389**	معامل بيرسون	الدور الحكومي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.484**	1	.427**	.603**	.642**	.535**	معامل بيرسون	عوامل الإنتاج
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.484**	.397**	.579**	.548**	.621**	معامل بيرسون	الأداء التنافسي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

الأداء التنافسي	عوامل الإنتاج	الدور الحكومي	الصناعات الداعمة	هيكل المنافسة	ظروف الطلب		
.621**	.535**	.389**	.688**	.615**	1	معامل بيرسون	ظروف الطلب
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.548**	.642**	.421**	.671**	1	.615**	معامل بيرسون	هيكل المنافسة
.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.579**	.603**	.393**	1	.671**	.688**	معامل بيرسون	الصناعات الداعمة
.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.397**	.427**	1	.393**	.421**	.389**	معامل بيرسون	الدور الحكومي
.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.484**	1	.427**	.603**	.642**	.535**	معامل بيرسون	عوامل الإنتاج
.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.484**	.397**	.579**	.548**	.621**	معامل بيرسون	الأداء التنافسي
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01.							
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05.							

ويلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بأنه يوجد ارتباطات دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع و كذلك بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض.

جدول رقم (31.4): نتائج تحليل الانحدار (Ridge Regression)

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ف) F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF
ظروف الطلب	0.193	0.182	0.029	39.474	0.000	2.088
عوامل الإنتاج	0.119	0.123	0.035	12.205	0.001	2.308
الصناعات الداعمة	0.132	0.139	0.033	17.277	0.000	2.459
الدور الحكومي	0.055	0.090	0.037	5.888	0.017	1.307
هيكل المنافسة	0.079	0.094	0.027	12.304	0.001	1.972

ثابت الانحدار = 1.901 , معامل التحديد $R^2 = 0.454$

قيمة (F_ANOVA) = 20.329 , sig.=0.000

اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:

P-Value(k-s test)= 0.032

درجة التأثير الكلي لعناصر الماسية على الأداء التنافسي (معامل بيتا الكلي) = 0.578

المتغير التابع: الأداء التنافسي

يوضح تحليل الانحدار في الجدول السابق بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين **ظروف الطلب** لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت = 0.000 وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) = 0.193 وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى ظروف الطلب لشركات الألبان

الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات. ويوضح تحليل الانحدار بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين عوامل الإنتاج لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار $t=0.001$ وهو أقل من مستوى 0.05 ، و قيمة معامل المتغير المستقل $(Beta)=0.119$ وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى عوامل الإنتاج لشركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات. وأيضاً يوضح تحليل الانحدار بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين الصناعات التكميلية (الداعمة) الخاصة بشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار $t=0.000$ وهو أقل من مستوى 0.05 ، و قيمة معامل المتغير المستقل $(Beta)=0.132$ وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى الصناعات التكميلية (الداعمة) الخاصة بشركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات. ويوضح تحليل الانحدار بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين الدور الحكومي الإيجابي لتعزيز تنافسية شركات الألبان والأداء التنافسي لهذه الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار $t=0.017$ وهو أقل من مستوى 0.05 ، و قيمة معامل المتغير المستقل $(Beta)=0.055$ وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى الدور الحكومي الإيجابي لتعزيز تنافسية شركات الألبان يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات. ويوضح تحليل الانحدار بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين هيكل المنافسة السائد في السوق والأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار $t=0.001$ وهو أقل من مستوى 0.05 ، و قيمة معامل المتغير المستقل $(Beta)=0.079$ وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى هيكل المنافسة السائد في السوق يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

ومن نتائج تحليل الانحدار أيضا يمكن استنتاج بأن أكثر العوامل تأثيرا على الأداء التنافسي هو ظروف الطلب (معامل بيتا المعياري=0.182)، يليه الصناعات الداعمة (معامل بيتا المعياري=0.139)، ثم عوامل الإنتاج (معامل بيتا المعياري=0.123)، يليه هيكل المنافسة (معامل بيتا المعياري=0.094)، وأخيرا الدور الحكومي (معامل بيتا المعياري=0.090).

بناءً على ما تقدم تبين من نتائج الانحدار بالاعتماد على معامل بيتا المعياري العلاقة الايجابية والطرديّة بين جميع عناصر الماسية والأداء التنافسي مما يدل على تتطابق الدراسة الحالية مع النظرية الاقتصادية الجزئية للعالم الاقتصادي بورتر.

❖ ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائيا (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

❖ معامل التحديد (R^2) = 0.454 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (محددات المقدرّة التنافسية لنظرية بورتر) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (الأداء التنافسي) بنسبة 45.4% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

❖ كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) دال إحصائيا (مستوى الدلالة 0.032 أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج، وبما أننا سنستخدم نموذج الانحدار لأغراض الفحص وليس التنبؤ ففي هذه الحالة سوف نهمل نتيجة هذا الاختبار.

❖ كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من 10 مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة بين استراتيجيات بورتر التنافسية و الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

الجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات بورتر التنافسية) والمتغير التابع (الأداء التنافسي):

جدول (32.4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات بورتر التنافسية)

والمتغير التابع (الأداء التنافسي)

الأداء التنافسي	استراتيجية التركيز	استراتيجية التميز	استراتيجية قيادة التكلفة		
.507**	-.056-	.275**	1	معامل بيرسون	استراتيجية قيادة التكلفة
.000	.509	.001		مستوى الدلالة	
.591**	.002	1	.275**	معامل بيرسون	استراتيجية التميز
.000	.984		.001	مستوى الدلالة	
.056	1	.002	-.056-	معامل بيرسون	استراتيجية التركيز
.506		.984	.509	مستوى الدلالة	
1	.056	.591**	.507**	معامل بيرسون	الأداء التنافسي
	.506	.000	.000	مستوى الدلالة	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01.					
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05.					

ويلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بأنه يوجد ارتباطات دالة إحصائياً بين كل من استراتيجيات قيادة التكلفة و استراتيجية التميز و المتغير التابع (الأداء التنافسي) بينما لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين

استراتيجية التركيز والأداء التنافسي، و كذلك لا يوجد ارتباطات دالة إحصائياً بين كل من استراتيجية قيادة التكلفة و استراتيجية التميز مع استراتيجية التركيز، كما أن الارتباط بين استراتيجية قيادة التكلفة و استراتيجية التميز دال إحصائياً ولكنه ضعيف (0.275).

جدول رقم (33.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF
استراتيجية قيادة التكلفة	0.247	0.378	0.042	5.946	0.000	1.086
استراتيجية التميز	0.364	0.487	0.047	7.674	0.000	1.082
استراتيجية التركيز	0.029	0.076	0.023	1.250	0.213	1.003
<p>ثابت الانحدار = 1.655 , معامل التحديد $(R^2) = 0.484$</p> <p>قيمة $(F_ANOVA) = 43.374$, $sig. = 0.000$</p> <p>اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:</p> <p>$P\text{-Value}(k\text{-s test}) = 0.064$</p> <p>درجة التأثير الكلي للاستراتيجيات التنافسية على الأداء التنافسي (معامل بيتا الكلي) = 0.64</p>						

المتغير التابع: الأداء التنافسي

يوضح تحليل الانحدار في الجدول السابق بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية قيادة التكلفة والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث

تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار $t=0.000$ وهو أقل من مستوى 0.05 ، و قيمة معامل المتغير المستقل $(Beta)=0.247$ وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات. ويوضح تحليل الانحدار بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية التميز والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار $t=0.000$ وهو أقل من مستوى 0.05 ، و قيمة معامل المتغير المستقل $(Beta)=0.364$ وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية التميز يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات. ويوضح تحليل الانحدار أيضاً بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية التركيز والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار $t=0.213$ وهو أكبر من مستوى 0.05 .

ومن نتائج تحليل الانحدار أيضاً يمكن استنتاج بأن استراتيجية التميز (معامل بيتا المعياري $=0.487$) أعلى تأثيراً على الأداء التنافسي من استراتيجية قيادة التكلفة (معامل بيتا المعياري $=0.378$).

❖ معامل التحديد $(R^2) = 0.484$ وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (استراتيجيات بورتر التنافسية) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (الأداء التنافسي) بنسبة 48.4% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

❖ كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) دال إحصائياً (مستوى الدلالة 0.064 اكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج.

❖ كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من 10 مما يدل على عدم وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة بين الميزة التنافسية لنظرية بورتر و الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

الجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (عناصر الميزة التنافسية لنظرية بورتر) والمتغير التابع (الأداء التنافسي):

جدول (34.4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (عناصر الميزة التنافسية لنظرية

بورتر) والمتغير التابع (الأداء التنافسي)

الأداء التنافسي	الاستجابة	التجديد	الجودة	الكفاءة		
.570**	.596**	.594**	.529**	1	معامل بيرسون	الكفاءة
.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.515**	.623**	.734**	1	.529**	معامل بيرسون	الجودة
.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.656**	.701**	1	.734**	.594**	معامل بيرسون	التجديد
.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.664**	1	.701**	.623**	.596**	معامل بيرسون	الاستجابة
.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.664**	.656**	.515**	.570**	معامل بيرسون	الأداء التنافسي
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01.						
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05.						

ويلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بأنه يوجد ارتباطات دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع و كذلك بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض.

جدول رقم (35.4): نتائج تحليل الانحدار (Ridge Regression)

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ف) F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF
الكفاءة	0.151	0.147	0.033	19.916	0.000	1.734
الجودة	0.086	0.091	0.037	6.069	0.015	2.301
التجديد	0.153	0.183	0.030	36.022	0.000	2.880
الاستجابة	0.197	0.196	0.033	35.590	0.000	2.298

ثابت الانحدار = 1.774 , معامل التحديد $R^2 = 0.521$

قيمة (F_ ANOVA) = 32.306 , sig. = 0.000

اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:

P-Value(k-s test) = 0.130

التأثير الكلي لعناصر الميزة التنافسية على الأداء التنافسي (معامل بيتا الكلي) = 0.58

المتغير التابع: الأداء التنافسي

يوضح تحليل الانحدار في الجدول السابق بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين الكفاءة الإنتاجية لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت = 0.000 وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل (Beta) = 0.151

وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى الكفاءة الإنتاجية لشركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات. كما يوضح تحليل الانحدار بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين **جودة منتجات شركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي** لتلك الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت= 0.015 وهو أقل من مستوى 0.05 ، و قيمة معامل المتغير المستقل (Beta)= 0.086 وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى جودة منتجات شركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات. ويوضح تحليل الانحدار بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين **التجديد** من حيث (عمليات الإنتاج، والمنتجات، ونظم الإدارة) لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت= 0.000 وهو أقل من مستوى 0.05 ، و قيمة معامل المتغير المستقل (Beta)= 0.153 وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى التجديد من حيث (عمليات الإنتاج، والمنتجات، ونظم الإدارة) لشركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات. وأيضاً يوضح تحليل الانحدار من نتائج تحليل الانحدار بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين **الاستجابة لاحتياجات عملاء شركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي** لهذه الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت= 0.000 وهو أقل من مستوى 0.05 ، و قيمة معامل المتغير المستقل (Beta)= 0.197 وهي موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى الاستجابة لاحتياجات عملاء شركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

ومن نتائج تحليل الانحدار أيضا يمكن استنتاج بأن أكثر العوامل تأثيرا على الأداء التنافسي هو الاستجابة (معامل بيتا المعياري=0.196)، يليه التجديد (معامل بيتا المعياري=0.183)، ثم الكفاءة (معامل بيتا المعياري=0.147)، وأخيرا الجودة (معامل بيتا المعياري=0.091).

❖ ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائيا (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Ridge Regression) في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

❖ معامل التحديد $(R^2) = 0.521$ وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (عناصر الميزة التنافسية لنظرية بورتر) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (الأداء التنافسي) بنسبة 52.1% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

❖ كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) دال إحصائيا (مستوى الدلالة 0.130 أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج.

❖ كذلك يتضح بأن معاملات تضخم التباين جميعها أقل من 10 مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق في دور ماسية بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية تعزى لمتغير الشركة (شركة الجبريني، شركة الجندي).

من أجل فحص الفرضية السابقة تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة لفحص وجود فروق في دور ماسية بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية تعزى لمتغير الشركة (شركة الجبريني، شركة الجندي)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول(36.4): نتائج اختبارات للعينات المستقلة لفحص وجود فروق في دور ماسية بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية حسب متغير الشركة (شركة الجبريني، شركة الجندي)

المجال	الشركة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجة احرية	مستوى الدلالة الإحصائية
ظروف الطلب	الجبريني	50	4.21	0.40	-1.03	141	0.306
	الجندي	93	4.28	0.38			
هيكل المنافسة	الجبريني	50	4.15	0.45	-0.82	141	0.412
	الجندي	93	4.21	0.41			
الصناعات الداعمة	الجبريني	50	4.14	0.49	-1.88	141	0.063
	الجندي	93	4.28	0.40			
الدور الحكومي	الجبريني	50	3.73	0.62	-0.14	141	0.891
	الجندي	93	3.75	0.71			
عوامل الإنتاج	الجبريني	50	3.20	0.41	-2.26	141	0.025
	الجندي	93	3.39	0.52			
محددات المقدره التنافسية لنظرية	الجبريني	50	3.89	0.38	-1.45	141	0.148

							بورتر
			0.38	3.98	93	الجندي	
0.021	141	-2.34	0.77	3.86	50	الجبريني	استراتيجية قيادة التكلفة
			0.53	4.12	93	الجندي	
0.156	141	-1.43	0.58	4.05	50	الجبريني	استراتيجية التميز
			0.54	4.18	93	الجندي	
0.786	141	-0.27	1.09	3.38	50	الجبريني	استراتيجية التركيز
			1.12	3.43	93	الجندي	
0.075	141	-1.79	0.47	3.76	50	الجبريني	استراتيجيات بورتر التنافسية
			0.48	3.91	93	الجندي	
0.326	141	-0.98	0.47	4.18	50	الجبريني	الكفاءة
			0.36	4.25	93	الجندي	
0.005	141	-2.86	0.44	4.11	50	الجبريني	الجودة
			0.42	4.32	93	الجندي	
0.673	141	0.42	0.51	4.19	50	الجبريني	التجديد
			0.49	4.15	93	الجندي	
0.239	141	-1.18	0.45	4.19	50	الجبريني	الاستجابة
			0.39	4.28	93	الجندي	
0.204	141	-1.28	0.41	4.17	50	الجبريني	الميزة التنافسية

							لنظرية بورتر (عوامل تعزيز الماسية)
			0.35	4.25	93	الجندي	
0.036	141	-2.11	0.48	4.15	50	الجبريني	الأداء التنافسي
			0.36	4.30	93	الجندي	

من نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في دور ماسية بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية تعزى لمتغير الشركة (شركة الجبريني، شركة الجندي) عند مجالات عوامل الإنتاج، استراتيجية قيادة التكلفة، الجودة، و الأداء التنافسي، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية فيما يتعلق بهذه المجالات. ففي ما يتعلق بمجال عوامل الإنتاج تبين بأن الفروق كانت لصالح شركة الجندي بوسط حسابي (3.39) مقابل شركة الجبريني بوسط حسابي (3.20). وفيما يتعلق بمجال استراتيجية قيادة التكلفة تبين بأن الفروق كانت لصالح شركة الجندي بوسط حسابي (4.12) مقابل شركة الجبريني بوسط حسابي (3.86). وفيما يتعلق بمجال الجودة تبين بأن الفروق كانت لصالح شركة الجندي بوسط حسابي (4.32) مقابل شركة الجبريني بوسط حسابي (4.11). وأخيرا فيما يتعلق بمجال الأداء التنافسي تبين بأن الفروق كانت لصالح شركة الجندي بوسط حسابي (4.30) مقابل شركة الجبريني بوسط حسابي (4.15).

من ناحية أخرى، لم يتضح وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في دور ماسية بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية تعزى لمتغير الشركة (شركة الجبريني، شركة الجندي) عند باقي مجالات الدراسة، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية فيما يتعلق بباقي المجالات.

6.4.1 مناقشة نتائج تحليل الانحدار المتعدد وتحليل مدى تأثير المتغيرات المستقلة في تعزيز المتغير التابع (الأداء التنافسي)

يلاحظ من تحليل الانحدار لماسية بورتز ما يلي وجود تأثير لظروف الطلب ذو دلالة احصائية على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا وصلت ظروف الطلب إلي ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 19% فقط، كما أنه يلاحظ من تحليل الانحدار وجود تأثير لظروف العرض (عوامل الإنتاج) ذو دلالة احصائية على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا وصلت ظروف الطلب إلي ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 11.9% فقط، وأيضاً يلاحظ من تحليل الانحدار وجود تأثير لصناعات الداعمة ذو دلالة احصائية على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا وصلت الصناعات الداعمة إلي ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 13.2% فقط، وأيضاً يلاحظ من تحليل الانحدار وجود تأثير ذو دلالة للدور الحكومي على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف جداً حيث أنه اذا وصل الدور الحكومي إلي ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 5.5% فقط، ويلاحظ أيضاً من تحليل الانحدار وجود تأثير ذو دلالة لهيكل المنافسة على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف جداً حيث أنه اذا كان هيكل المنافسة يصل إلي ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 7.9% فقط. ويلاحظ من تحليل الانحدار لعناصر الماسية ما يلي وجود تأثير ذو دلالة احصائية للكفاءة الإنتاجية على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا وصلت الكفاءة الإنتاجية إلي ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 15% فقط، كما أنه يلاحظ من تحليل الانحدار وجود تأثير ذو دلالة احصائية للجودة على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا وصلت جودة المنتجات إلي ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 8% فقط، وأيضاً يلاحظ من تحليل الانحدار وجود تأثير ذو دلالة لتجديد من حيث (عمليات الإنتاج، والمنتجات،

ونظم الإدارة) على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا وصل التجديد والتطوير إلى ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 15.3% فقط، وأيضاً يلاحظ من تحليل الانحدار وجود تأثير ذو دلالة احصائية للاستجابة لاحتياجات العملاء على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا وصلت استجابة الشركة إلى ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 19.7% فقط. ويلاحظ من تحليل الانحدار للاستراتيجيات التنافسية ما يلي وجود تأثير ذو دلالة لاستراتيجية التكلفة على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا كان عمل استراتيجية التكلفة يصل إلى ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 24.7% فقط، كما أنه يلاحظ من تحليل الانحدار وجود تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التميز على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا كان عمل استراتيجية التميز يصل إلى ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 36.4% فقط، وأيضاً يلاحظ من تحليل الانحدار وجود تأثير ذو دلالة لاستراتيجية التركيز على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا كان عمل استراتيجية التركيز يصل إلى ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 15.3% فقط، وأيضاً يلاحظ من تحليل الانحدار وجود تأثير ذو دلالة احصائية للاستجابة لاحتياجات العملاء على الأداء التنافسي ولكن حجم التأثير ضعيف حيث أنه اذا وصلت استجابة الشركة إلى ما نسبته 100% سوف ينتج عنه أداء تنافسي بنسبة 29% فقط.

6.4.2 مقارنة نتائج فرضيات الدراسة الحالية مع نتائج فرضيات الدراسات السابقة من خلال نتائج نموذج

الانحدار (Regression)

وفيما يلي سيتم مقارنة نتائج فرضيات الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة باستخدام نتائج نموذج

الانحدار الذي يتطلب تشابه في متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة حتى يمكن مقارنة النتائج بين الدراسات:

و بالعودة الى الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، حول ماسية بورتر ودورها في تعزيز الأداء، نجد ان دراسة دراسة (Kutschke et al., 2016) في ألمانيا قد تطرقت لتوضيح العلاقة بين ماسية بورتر و الأداء التنافسي في قطاع الطاقة الألماني باعتبار أن ظروف الطلب وعوامل الانتاج والصناعات الداعمة والاستراتيجية وهيكل المنافسة لها تأثير طردي و ايجابي في تعزيز الأداء التنافسي وتم استخلاص هذه النتائج من خلال استخدام الانحدار لتحليل العلاقة بين الماسية والأداء التنافسي وتأتي نتائج هذه الدراسة متوافقة مع نتائج الدراسة الحالية حيث أوضحت الدراسة الحالية التأثير الإيجابي والطردي لظروف الطلب وعوامل الإنتاج والصناعات الداعمة والاستراتيجية وهيكل المنافسة في تعزيز الأداء التنافسي.

وتختلف دراسة (Kutschke et al., 2016) عن الدراسة الحالية بالنسبة لمتغير الدور الحكومي الداعم لتنافسية حيث بينت الدراسة الألمانية لقطاع الطاقة أنه لا يوجد تأثير لدور الحكومة في تعزيز الأداء التنافسي في حين ان الدراسة الحالية اثبتت العكس ان الدور الحكومي له تأثير ايجابي في تعزيز الأداء التنافسي.

وبالعودة الى الفرضية الثانية الرئيسية، حول الميزة التنافسية ودورها في تعزيز الأداء نجد أن دراسة (Agah et al., 2012) أوضحت نتائج هذه الدراسة العلاقة الايجابية بين الميزة التنافسية بأبعادها (المرونة والاستجابة) مع الأداء وهذا يتفق مع الدراسة الحالية حيث اوضحت نتائج الدراسة الحالية العلاقة الايجابية والطرديّة بين الاستجابة والتجديد في تعزيز الأداء التنافسي من خلال الاعتماد على معامل بيتا، ودراسة (Kwamega & Ntiamoah, 2015) أوضحت العلاقة الايجابية بين مفهوم الجودة الشاملة والأداء، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، في حين أنه لم يصل الباحث الي دراسات سابقة حول العلاقة بين الكفاءة والأداء.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مقدمة

يهدف هذا الفصل الي استعراض أهم نتائج الدراسة واستنتاجاتها وما وصل اليه الباحث بعد عملية تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على دور الماسية والميزة التنافسية في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية وتم تقديم التوصيات المقترحة من قبل الباحث، في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت اليها من خلال تلك النتائج، لتحقيق غاية البحث، المتمثلة في دور الماسية والميزة التنافسية في تعزيز الأداء التنافسي.

2.5 ملخص النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة دور ماسية بورتر في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية في محافظة الخليل، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور ظروف الطلب مرتفعة.
- ❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور عوامل الإنتاج مرتفعة.
- ❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور الصناعات الداعمة مرتفعة.
- ❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور الدور الحكومي مرتفعة.
- ❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة متوسطة.

❖ الدرجة الكلية للمحور الرئيسي(ماسية بورتر) مرتفعة، كما تبين بأن أعلى درجة من بين درجات محاور ماسية بورتر هي درجة ظروف الطلب، يليها الصناعات الداعمة ثم عوامل الإنتاج يليها الدور الحكومي وأخيرا الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة.

❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور استراتيجية التكلفة مرتفعة.

❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور استراتيجية التميز مرتفعة.

❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور استراتيجية التركيز مرتفعة.

❖ الدرجة الكلية للمحور الرئيسي(الاستراتيجيات التنافسية) مرتفعة، كما تبين بأن أعلى درجة من بين درجات محاور الاستراتيجيات التنافسية هي درجة استراتيجية التميز، يليها استراتيجية التكلفة وأخيرا استراتيجية التركيز.

❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور الكفاءة مرتفعة.

❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور الجودة مرتفعة.

❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور التجديد مرتفعة.

❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور الاستجابة مرتفعة.

❖ الدرجة الكلية للمحور الرئيسي(عوامل بناء الميزة التنافسية) مرتفعة جدا، كما تبين بأن أعلى درجة من بين درجات محاور عوامل بناء الميزة التنافسية هي درجة الاستجابة وكذلك الجودة، يليها الكفاءة وأخيرا التجديد.

❖ درجة استجابات المبحوثين نحو محور الأداء التنافسي مرتفعة.

❖ تأثير عناصر الماسية (Regression) على الأداء التنافسي ضعيف جداً وتم ترتيبها على التوالي من حيث درجة التأثير أولاً ظروف الطلب(معامل بيتا المعياري=0.182)، يليه الصناعات الداعمة(معامل

بيتا المعياري=0.139)، ثم هيكل المنافسة(معامل بيتا المعياري=0.123)، يليه عوامل الإنتاج (معامل بيتا المعياري=0.094)، وأخيرا الدور الحكومي(معامل بيتا المعياري=0.090). ودرجة تأثير عوامل تعزيز الماسية على الأداء التنافسي على التوالي أولاً الاستجابة(معامل بيتا المعياري=0.196)، يليه التجديد(معامل بيتا المعياري=0.183)، ثم الكفاءة(معامل بيتا المعياري=0.147)، وأخيرا الجودة(معامل بيتا المعياري=0.091). ومن نتائج تحليل الانحدار أيضاً استراتيجية التميز (معامل بيتا المعياري=0.487) أعلى تأثيراً على الأداء التنافسي من استراتيجية قيادة التكلفة (معامل بيتا المعياري=0.378).

3.5 استنتاجات الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة دور ماسية بورتر في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية في محافظة الخليل، توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

❖ الاستنتاجات الخاصة بظروف الطلب تتمثل بأن الشركة تولي اهتماماً بخصائص ومواصفات المنتج لزيادة حجم الطلب على منتجات الشركة، حجم الطلب المحلي يساعد الشركة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم، الاستجابة العالية لاحتياجات عملاء الشركة تساعد على نمو الطلب في الشركة، تحظى منتجات الشركة على ثقة عالية من قبل عملاء الشركة، يوجد وعي لدى الزبون حول جودة منتجات الشركة، الضغط التنافسي الذي يشعر به عملاء الشركة يحثهم على تقديم معلومات عن السوق، جاذبية القطاع تساعد الشركة على نمو حجم الطلب على منتجات الشركة، سرعة نمو الطلب المحلي يحث الشركة على الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بشكل مبكر، الزبون يطلب تطوير وتحسين مستمر على المنتجات بشكل مستمر، تعمل الشركة على إرضاء الزبائن من خلال خفض سعر المنتج.

❖ الاستنتاجات الخاصة بعوامل الإنتاج تتمثل بأنه يسهل التطور التقني والتكنولوجي عمل الشركة في مجال صناعة الألبان، يتوفر في الشركة الآلات الحديثة والمتطورة، يوجد سهوله للحصول على رأس مال لتطوير الصناعة المحلية، يتوفر في الشركة نظم اتصالات وقواعد بيانات حديثة، يتوفر في الشركة عمالة مؤهلة في مجال صناعة الألبان، تتوفر المواد الخام الخاصة بصناعة الألبان في فلسطين بشكل كبير.

❖ الاستنتاجات الخاصة بالصناعات الداعمة تتمثل بأنه تتوفر شركات محلية لتغليف وتعليب منتجات الشركة، تستجيب البنوك لحاجات الشركة من التمويل من أجل التوسع في الإنتاج، يتوفر شركات محلية لتسويق منتجات الشركة، يوجد تعاون مع مؤسسات التأمين المحلية، يتوافر لدى الشركة مزارع أبقار لإمدادها بالمواد الخام، تتوفر شركات محلية تساعد في عملية استيراد الآلات والمعدات اللازمة، يوجد تعاون مع مراكز البحث والتدريب، تتوفر شركات محلية لصناعة البلاستيك والكرتون.

❖ الاستنتاجات الخاصة بالاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة تتمثل بأن هيكل المنافسة السائد في السوق يتسم بشدة المنافسة مما يولد الإبداع والابتكار لدى الشركة، عدد المنافسين في القطاع كبير جداً ويشكل عائق في حرية الدخول والخروج من الصناعة، هيكل المنافسة السائد في السوق يتسم بحرية المنافسة.

❖ الاستنتاجات الخاصة باستراتيجية التكلفة تتمثل بأن الشركة تمارس رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام، تعمل الشركة على خفض كلف التوزيع قدر الإمكان، تسعى الشركة دوماً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، تراعي الشركة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر، تستخدم الشركة

عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق، تسعى الشركة لكي تصبح المؤسسة الأولى من حيث خفض الأسعار.

❖ الاستنتاجات الخاصة باستراتيجية التميز تتمثل بأن تهتم الشركة بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين، تسعى الشركة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية، تعمل الشركة على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعد على التميز، تراعي الشركة عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية، تعد الجودة عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسة، تقدم الشركة إلى زبائنها سلع استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار، فلسفة الإدارة العليا في الشركة تؤكد على تطوير مخرجاتها بغض النظر عن التكاليف، تستخدم الشركة مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.

❖ الاستنتاجات الخاصة باستراتيجية التركيز تتمثل بأنه تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتناسب احتياجات السوق المستهدف، تقوم الشركة بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين.

❖ الاستنتاجات الخاصة بالكفاءة تتمثل بأنه تهدف الشركة إلى الاستفادة من كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف الشركة، لدراسة تكاليف الإنتاج تقوم الشركة على تشكيل فريق متخصص، يتم تحديد التكلفة الإجمالية للمنتج قبل البدء بعملية الإنتاج، تحدد الشركة سعر بيع المنتج بناء على دراسات السوق قبل البدء بالعملية الإنتاجية، تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف المنتج في مرحلة مبكرة من الإنتاج.

❖ الاستنتاجات الخاصة بالدور الحكومي تتمثل بأن الإعفاءات الضريبية الحكومية ساهمت بتحسين الوضع المالي لشركة، الحكومة حالياً تدعم الاستيراد أكثر من الصناعة، السياسات الحكومية لها دور في زيادة

الطلب على منتجات الشركة، تدعم الحكومة جهود الاندماج والتكامل لشركات الألبان، توفر الحكومة كامل خدمات البنية التحتية اللازمة للإنتاج.

❖ الاستنتاجات الخاصة بالجودة تتمثل بأنه تتابع الشركة المقاييس والمعايير الدولية الخاصة بصناعة الألبان، تولي الشركة اهتمام بخصائص ومواصفات المنتج، تقوم الشركة باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها، تراعي الشركة عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية، تحظى منتجات الشركة على ثقة عالية من قبل عملاء الشركة، يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة من المستهلكين حول جودة منتجاتها، تستخدم الشركة مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.

❖ الاستنتاجات الخاصة بالتجديد يتمثل بأنه تركز الشركة على عمليات البحث و التطوير، تهتم الشركة بإنتاج اصناف جديدة من المنتجات، تقوم الشركة بإدخال تغييرات جذرية جديدة على أساليب الإنتاج وطرق العمل، تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة، توجد عمليات تجديد مستمر في التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة، تقوم الشركة في تغير جذري في الاستراتيجيات المتبعة لدى الشركة لتتلاءم مع احتياجات السوق، تقوم الشركة بتغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.

❖ الاستنتاجات الخاصة بالاستجابة تتمثل بأن الشركة تهتم ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن الغير مشبعة، تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة ل حاجات كافة المتعاملين معها، لدراسة احتياجات العملاء تقوم الشركة على تشكيل فريق متخصص، يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة من المستهلكين حول منتجات الشركة، تسعى الشركة الي جعل منتجاتها وخدماتها ذات مرونة عالية.

❖ الاستنتاجات الخاصة بالأداء التنافسي يتمثل بأنه يوجد تحسن ملموس في إنتاجية العاملين، يوجد تحسن ملحوظ في الحصة السوقية لدى الشركة، يوجد تحسن ملموس في أرباح الشركة، يوجد زيادة ملموسة في معدلات العائد على الاستثمار، حققت الشركة قيمة مضافة عالية من خلال التحكم في التكاليف، يوجد رضا عالي من قبل عملاء الشركة، يوجد انخفاض ملموس في تكاليف الإنتاج، يوجد تحسن ملموس في نمو المبيعات.

4.5 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة بين محددات المقدرّة التنافسية لنظرية بورتر (الماسية الصناعية) و الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين ظروف الطلب لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.

تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين ظروف الطلب لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، حيث تبين أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى ظروف الطلب لشركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين عوامل الإنتاج لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.

تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين عوامل الإنتاج لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى عوامل الإنتاج لشركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين الصناعات التكميلية (الداعمة) الخاصة بشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.

تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين الصناعات التكميلية (الداعمة) الخاصة بشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى الصناعات التكميلية (الداعمة) الخاصة بشركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة بين الدور الحكومي الايجابي لتعزيز تنافسية شركات الألبان والأداء التنافسي لهذه الشركات.

تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين الدور الحكومي الايجابي لتعزيز تنافسية شركات الألبان والأداء التنافسي لهذه الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى الدور الحكومي الايجابي لتعزيز تنافسية شركات الألبان يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة بين هيكل المنافسة السائد في السوق والأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين هيكمل المنافسة السائد في السوق والأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى هيكمل المنافسة السائد في السوق يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ ومن نتائج تحليل الانحدار أيضا تبين بأن أكثر العوامل تأثيرا على الأداء التنافسي هو ظروف الطلب، يليه الصناعات الداعمة، ثم عوامل الإنتاج، يليه عوامل هيكمل المنافسة، وأخيرا الدور الحكومي. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة بين استراتيجيات بورت التنافسية و الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية قيادة التكلفة والأداء التنافسي لتلك الشركات.

تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية قيادة التكلفة والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية التميز والأداء التنافسي لتلك الشركات.

تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية التميز والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)،

حيث تبين بأن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية التميز يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية التركيز والأداء التنافسي لتلك الشركات.**

تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي يستنتج بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين اختيار شركات الألبان الفلسطينية استراتيجية التركيز والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

❖ **ومن نتائج تحليل الانحدار بأن استراتيجية التميز أعلى تأثيراً على الأداء التنافسي من استراتيجية قيادة التكلفة.**

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة بين الميزة التنافسية لنظرية بورتر و الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

❖ **الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين الكفاءة الإنتاجية لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.**

تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين الكفاءة الإنتاجية لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين

بأن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى الكفاءة الإنتاجية لشركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين جودة منتجات شركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.

تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين جودة منتجات شركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى جودة منتجات شركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين التجديد من حيث (عمليات الإنتاج، والمنتجات، ونظم الإدارة) لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات.

تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين التجديد من حيث (عمليات الإنتاج، والمنتجات، ونظم الإدارة) لشركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لتلك الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى التجديد من حيث (عمليات الإنتاج، والمنتجات، ونظم الإدارة) لشركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة بين الاستجابة لاحتياجات عملاء شركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لهذه الشركات.

تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين الاستجابة لاحتياجات عملاء شركات الألبان الفلسطينية والأداء التنافسي لهذه الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث تبين بأن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن الزيادة في مستوى الاستجابة لاحتياجات عملاء شركات الألبان الفلسطينية يؤدي إلى زيادة الأداء التنافسي لتلك الشركات.

❖ ومن نتائج تحليل الانحدار تبين بأن أكثر العوامل تأثيراً على الأداء التنافسي هو الاستجابة، يليه التجديد، ثم الكفاءة، وأخيراً الجودة.

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق في دور ماسية بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية تعزى لمتغير الشركة (شركة الجبريني، شركة الجندي).

يتضح من اختبار الفرضية الرابعة وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 في دور ماسية بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية تعزى لمتغير الشركة (شركة الجبريني، شركة الجندي) عند مجالات (عوامل الإنتاج، استراتيجية قيادة التكلفة، الجودة، و الأداء التنافسي)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية فيما يتعلق بهذه المجالات. ففي ما يتعلق بمجال عوامل الإنتاج تبين بأن الفروق كانت لصالح شركة الجندي بوسط حسابي (3.39) مقابل شركة الجبريني بوسط حسابي (3.20). وفيما يتعلق بمجال استراتيجية قيادة التكلفة تبين بأن الفروق كانت لصالح شركة الجندي بوسط حسابي (4.12) مقابل شركة الجبريني بوسط حسابي (3.86). وفيما يتعلق بمجال الجودة تبين بأن الفروق كانت لصالح شركة الجندي بوسط حسابي (4.32) مقابل شركة الجبريني بوسط حسابي (4.11). وأخيراً فيما يتعلق بمجال الأداء التنافسي تبين بأن الفروق كانت لصالح شركة الجندي بوسط حسابي (4.30) مقابل شركة الجبريني بوسط حسابي (4.15).

من ناحية أخرى، لم يتضح وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 في دور ماسية بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية تعزى لمتغير الشركة (شركة الجبريني، شركة الجندي) عند باقي مجالات الدراسة، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية فيما يتعلق بباقي المجالات.

4.5 التوصيات

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، يمكننا الخروج بالتوصيات الآتية:

1. يوصي الباحث شركات الألبان الفلسطينية على إيجاد نظام تغذية راجعة من المستهلكين من أجل معرفة مدى جودة منتجاتها.
2. يوصي الباحث شركات الألبان الفلسطينية بعقد ورشات عمل و دورات حول ماسية بوتر و الميزة التنافسية والاهتمام بدراسات الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة.
3. يوصي الباحث شركات الألبان الفلسطينية على اختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة بناء على متطلبات واحتياجات السوق (الخيار الاستراتيجي المناسب) من أجل تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية.
4. العمل على تنمية الدافع الوطني وتشجيع استهلاك المنتجات الوطنية من خلال حملات التوعية والتثقيف التي تستهدف المستهلكين.
5. يوصي الباحث شركات الألبان الفلسطينية على دراسة كافة ظروف الإنتاج وتحليلها ومحاولة الحصول على الموارد اللازمة بأفضل الاسعار وأفضل الموصفات ومحاولة إنتاج منتجات قادرة على المنافسة في السوق العالمية.
6. يوصي الباحث شركات الألبان الفلسطينية على ضرورة التركيز على احتياجات الزبون ودراسة مدى رضا الزبائن وحجم الطلب على المنتجات و الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة من أجل استيعاب حجم الطلب الكبير.

7. يوصي الباحث شركات الألبان الفلسطينية بضرورة التركيز على الكفاءة الانتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى شركات الألبان الفلسطينية من خلال تقليل الهدر في الموارد لما له أهمية في تعظيم ارباح الشركة.

قائمة المراجع:

1. المراجع الاجنبية

Porter , Michael. (1980). "Competitive strategy", New York: The Free Press.

Porter, Michael. (1985). "Competitive Advantage", New York: The Free Press.

Porter, Michael. (1990). "The competitive advantage of nations", New York: Free Press.

Willie, Pietersen (2010). "Strategic learning". New York: John Wiley and Sons Inc

Stevenson, William (2007). "Production Operations management". Von Hoffmann Press.

Evans, James Robert, Evans, James Robert (2007). "Operations management: an integrated goods and service approach". Thomson South Western, USA.

Kwamega, M, & Ntiamoah, E (2015). "Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Medium-Sized Enterprise (SME's) In Ghana". British Journal of Economics, Management & Trade

Agha, Sabah, Alrubaiee, Laith & Jamhour, Manar. (2012). " Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance" International Journal of Business and Manegment

Covin, J. G. and Slevin, D. P and Heeley. M. B. (2000). *Pioneers & Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth*. *Journal of Business Venturing*.

Alnidawi , Alshemery , Abdulrahman .(2017)"Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector". *Journal of Management and Sustainability*

Awad, Ibrahim &Amro, Alaa. (2017) "The effect of clustering on competitiveness improvement in Hebron: A structural equation modeling analysis" *Journal of Manufacturing Technology Management*

Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., and Spralls, S.A. (2006). "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies." *Journal of Business strategy*.

Buckley P.J, Christopher L., and Prescott.(1988).*Measures of international competitiveness: a critical survey*. *Journal of Marketing Management*.

Brine. M., Brown R. and Hacket, G. (2007). "Corporate social responsibility and financial performance in the Australian" ,context, Austria, *Australian Treasury*

Bakan ,Ismail & Dogan ,Fatma .(2010) "COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRIES BASED ON THE PORTER'S DIAMOND MODEL. *Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*

Kutschke A,. Rese A., Baier D.(2016) "The Effects of Locational Factors (Diamond Porter) on the Performance of Innovation Networks in the German Energy Sector". *sustainability journal*

World Economic Forum.(2018). "The Global Competitiveness Report ". Retrieved 11, 2, 2018,form: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2017-2018>.

institute of Management Development.(2010). "IMD World Competitiveness". Retrieved 11, 2, 2018,form: <https://www.imd.org>.

Organization for Economic Co-operation and Development.(2015). Retrieved 11, 2, 2018,form:
<https://www.oecd.org>.

Moore, D, McCabe, G, Duckworth, W, sclove. S. (2003).The Practice of business statistics: Using data for decisions.

المراجع العربية

- السلمي، علي.(2001). "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية". القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- وديع، محمد.(2001). "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية". الكويت: الناشر معهد العربي للتخطيط.
- وديع، محمد.(2003). "القدرة التنافسية وقياسها". الكويت: الناشر المعهد العربي للتخطيط.
- البكري، سونيا.(1999). "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم". الاسكندرية: الدار الجامعية لنشر.
- النجار، فريد.(2000) "المنافسة والترويج التطبيقي". الاسكندرية: مؤسسة شباب مصر لنشر.
- ادريس، ثابت، المرسي، جمال(2006). "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقي". الاسكندرية: الدار الجامعية لنشر
- بن عايد، طلال.(2010). "التنظيم وأداء المنظمات". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر.
- إدريس، وائل(2009). "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي". عمان: دار وائل للنشر.
- حريم، حسين (2010). "إدارة المنظمات (منظور كلي)". عمان: دار حامد للنشر.
- يحييه، سملاي.(2005). "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية". أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، الجزائر .
- تيمجدين، عمر.(2011). " دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية". رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.
- النسور، عبد الحكيم.(2009). "الأداء التنافسي لشركات الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي". اطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

سايعي، فيصل.(2008). " انظمة المعلومات ،استخداماتها ، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة ". رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،الجزائر.

شرف الدين، هومن.(2012). " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، باتنة، الجزائر.

الوليد، هلاي.(2009). " الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة، الجزائر.

الراعي، محمد.(2004). "صناعة منتجات الالبان في فلسطين (الواقع والافاق)".السلطة الوطنية الفلسطينية ،وزارة الاقتصاد الوطني، الادارة العامة لدراسات والتخطيط.

ابو بكر، عيد.(2012) . "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية".جامعة الزيتونه الاردنية، عمان، الاردن.

جرار،ذياب.(2004). "العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية" (دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة.

طشوش، ليث. (2008) . "دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الاردنية" رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الاردن.

وزارة الزراعة.(2013).الاعاثة الزراعية،رام الله، فلسطين.

جهاز الاحصاء الفلسطيني.(2013)،رام الله، فلسطين.

المعهد العربي للتخطيط .(2012). "تقرير التنافسية العربية" ، المعهد العربي للتخطيط،الكويت.

مواقع الإنترنت

Aliqtisade. (2016). Retrieved 11 2, 2018, from aliqtisade: <http://www.aliqtisadi.ps>

Aljuneidi. (2018). Retrieved 10 4, 2018, from aljuneidi: <http://www.aljuneidi.com>

Al-jebrini. (2018). Retrieved 10 4, 2018, from *al-jebrini*: <http://www.al-jebrini.com>

Almrsal. (2017). Retrieved 8 3, 2018, from *almrsal*: <http://www.almrsal.com>

Arado. (2017). Retrieved 8 3, 2018, from arado: <http://www.arado.org>

Alittihad. (2018). Retrieved 8 3, 2018, from alittihad: <http://www.Alittihad.com>

<http://www.iso.org>

الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء محكمين الاستبانة

1. الدكتور المشرف إبراهيم عوض-جامعة القدس

2. الدكتور فايز ابو عامرية -جامعة فلسطين الأهلية

3.الدكتور ياسر شاهين-جامعة فلسطين الأهلية

4.الدكتور رجال رجال-جامعة بيت لحم

ملحق رقم(2)

رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الدكتور _____ المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "ماسية بورتر ودورها في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، أرجو التكرم بتحكيم استبانة الدراسة لما عهدناه فيكم من خبرة ومعرفة علمية في البحوث العلمية.

مع فائق الاحترام التقدير والشكر على المساعدة

إشراف الدكتور: ابراهيم عوض

إعداد الطالب: فراس مكاي

ملحق رقم (3)
أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

الموضوع: ماسية بورتر ودورها في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية

المشارك الكريم:

تحية طيبة وبعد:

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور ماسية بورتر في تعزيز الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية في محافظة الخليل دراسة بإشراف الدكتور إبراهيم عوض الباحث الاقتصادي والمحاضر في جامعة القدس، تبحث هذه الدراسة وبشكل تفصيلي في صناعة الألبان بأسلوب علمي مبني على أسس النظرية الاقتصادية وفقاً لنموذج بورتر في التنافسية المسمى الماسية الصناعية.

كما أنها تبحث الدراسة في تدعيم المقدر التنافسية وبناء الميزة التنافسية وفقاً لنموذج الماس لبورتر ويتضمن النموذج عناصر الماسية المتكونة (ظروف الطلب والعرض والصناعات الداعمة والدور الحكومي والاستراتيجيات التنافسية) وإيضاً تم استخدام عوامل بناء الميزة التنافسية وهي (الكفاءة، والجودة، والتجديد، والاستجابة) كمتغيرات مستقلة والأداء التنافسي كمتغير تابع، وعليه يرجى من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بشكل جيد ومصادقية عالية بهدف الوصول إلى معلومات حقيقية لها علاقة بموضوع الدراسة مع حرصنا الشديد على أهمية أخذ رأيكم بالخصوص وعلى سرية المعلومات التي سيتم جمعها، مؤكداً لكم أن الغرض من جمع تلك المعلومات هو لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا خالص الاحترام والتقدير الباحث: فراس مكوي

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) على الحالة التي تنطبق عليك:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس دراسات عليا (ماجستير فأعلى) اخرى

3. المسمى الوظيفي:

مدير عام مدير مالي محاسب مدير انتاج اخرى

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5_10 سنوات أكثر من 11 سنة

5. التخصص العلمي:

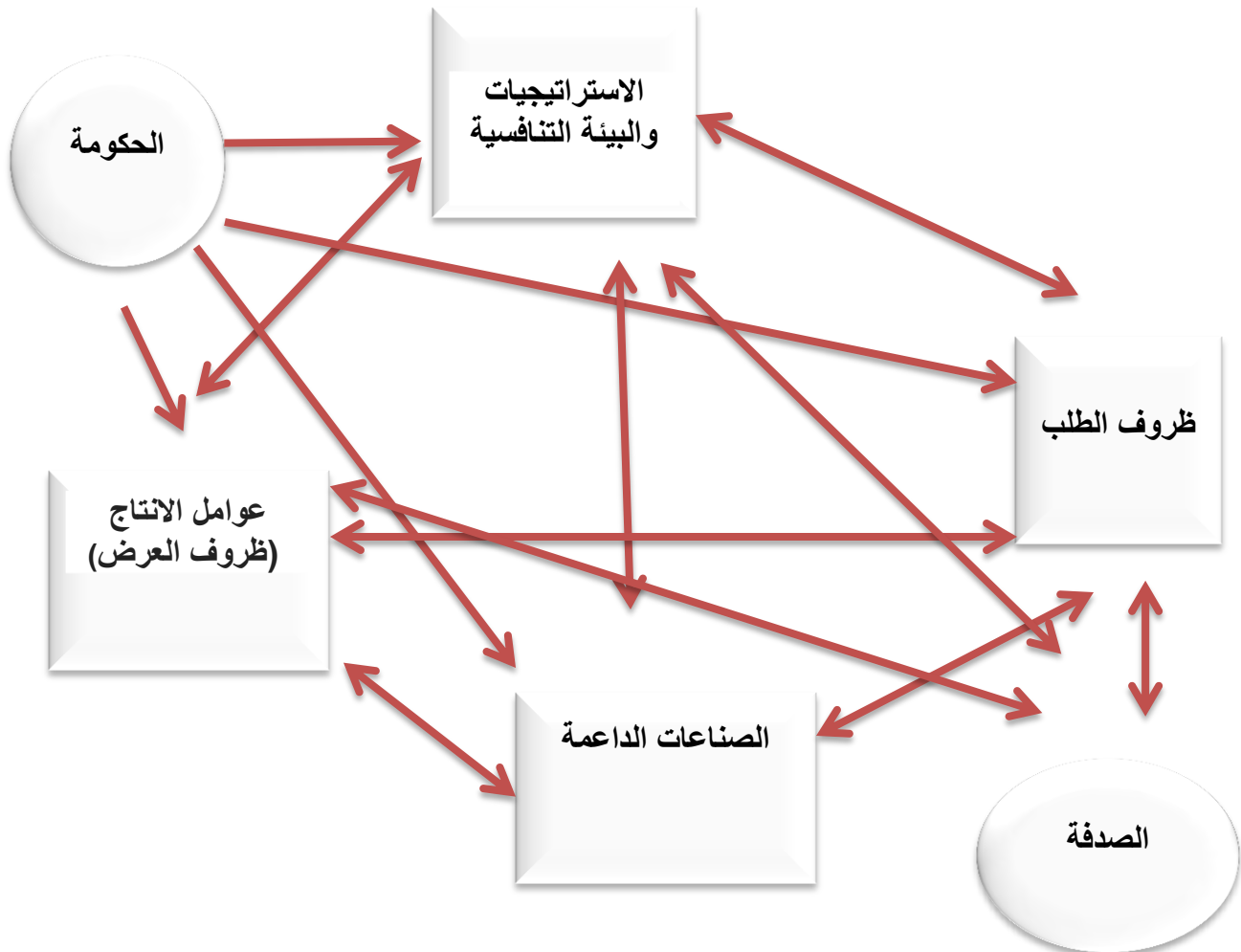
محاسبة اقتصاد تسويق إدارة أعمال اخرى

القسم الثاني:

يرجى وضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يعكس وجهة نظرك:

المحور الرئيسي الأول ماسية بورتر: وتشمل (ظروف الطلب، وعوامل الإنتاج، والصناعات الداعمة والإستراتيجيات والبيئة التنافسية وهيكل الصناعة) والخاصية الهامة للماسية أنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك كل عناصرها مع بعضها البعض، فكل عنصر يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى وكلما توفرت جميع هذه العناصر كلما تمكنت الشركة من تحقيق ميزه تنافسية ديناميكية.

الشكل رقم (1) يمثل ماسية بورتر



المصدر (Porter, 1990)

المحور الفرعي الأول ظروف الطلب: بين بورتر ان ظروف الطلب ترتبط بحجم الطلب على المنتجات وردة فعل المستهلكين المحليين للسلعة المنتجة ومدى قدرة الشركات على تلبية رغبات المستهلكين من خلال التطوير والتحديث، كذلك فإن طبيعة الطلب المحلي قد تخلق ميزة تنافسية من خلال ضغط المستهلكين على الشركات للإسراع في التحديث والابتكارات.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1	حجم الطلب المحلي يساعد الشركة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم.					
2	الضغط التنافسي الذي يشعر به عملائكم يحثهم على تقديم معلومات عن السوق.					
3	الاستجابة العالية لاحتياجات عملاء شركتكم تساعد على نمو الطلب في الشركة.					
4	تعمل الشركة الي إرضاء الزبائن من خلال خفض سعر المنتج.					
5	الزبون يطلب تطوير وتحسين مستمر على المنتجات بشكل مستمر.					
6	يوجد وعي لدى الزبون حول جودة منتجاتكم.					
7	تولي الشركة اهتمام بخصائص ومواصفات المنتج لزيادة حجم الطلب على منتجات الشركة.					
8	سرعة نمو الطلب المحلي يحث شركاتكم على الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بشكل مبكر.					

					تحتوي منتجاتكم على ثقة عالية من قبل عملاء الشركة.	9
					جاذبية القطاع تساعد شركتكم على نمو حجم الطلب على منتجات الشركة.	10

المحور الثاني الفرعي عوامل الإنتاج: يشير بورتر إلى أن عوامل الإنتاج التقليدية لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين أما الشكل الثاني من عوامل الإنتاج والمتمثل في العوامل المطورة، فهي أكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على عمالة مؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات الحديثة.

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يوجد سهوله للحصول على رأس مال لتطوير الصناعة المحلية.	1
					يتوفر في شركتكم عمالة مؤهلة في مجال صناعة الألبان.	2
					يتوفر في شركتكم الآلات الحديثة والمتطورة.	3
					يتوفر في شركتكم نظم اتصالات وقواعد بيانات حديثة.	4
					يسهل التطور التقني والتكنولوجي عمل الشركة في مجال صناعة الألبان.	5
					تتوفر المواد الخام الخاصة بصناعة الألبان في فلسطين بشكل كبير.	6

المحور الثالث الفرعي الصناعات الداعمة: حيث أن وجود مثل هذه الصناعات بجانب الصناعة الأساسية يمكن أن يسهل في

استخدام عوامل انتاجية مهمة وتشمل الصناعات الفرعية والمغذية والتي تسهل تبادل المعلومات والافكار والابداعات.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1	تتوفر شركات محلية لتغليف وتعليب منتجات الشركة.					
2	تتوفر شركات محلية لصناعة البلاستيك والكرتون.					
3	يتوافر لدى شركتكم مزارع ابقار لإمدادها بالمواد الخام.					
4	تتوفر شركات محلية تساعد في عملية استيراد الآلات والمعدات اللازمة.					
5	تستجيب البنوك لحاجتنا من التمويل من أجل التوسع في الإنتاج.					
6	يتوفر شركات محلية لتسويق منتجات الشركة.					
7	ارى ان هناك تعاون مع مؤسسات التأمين المحلية.					
8	يوجد تعاون مع مراكز البحث والتدريب.					

المحور الفرعي الرابع الدور الحكومي: يوضح بورتر أن الدور الحكومي يتأتى من خلال تأثيره على طريقة عمل المحددات الأربعة الأساسية للميزة التنافسية متمثلة في تشريعات أسواق راس المال والسياسة الضريبية وقوانين الاحتكار، أو من خلال التأثير على سياسة سعر الصرف وإدارة سوقه.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1	السياسات الحكومية لها دور في زيادة الطلب على منتجاتكم.					
2	الإعفاءات الضريبية الحكومية ساهمت بتحسين الوضع المالي لشركة.					
3	تدعم الحكومة جهود الاندماج والتكامل لشركات الألبان.					
4	توفر الحكومة كامل خدمات البنية التحتية اللازمة للإنتاج.					
5	الحكومة حالياً تدعم الاستيراد أكثر من الصناعة.					

المحور الفرعي الخامس الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة: حيث تعتبر الاستراتيجية وهيكل والمنافسة الخاصة بالشركات داخل دولة ما الخاصية الرابعة للميزة التنافسية في نموذج بورتر .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1	شركتكم ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات ستاندر (كغيرها من المنتجين) لخدمة فئات متعددة في السوق.					
2	شركتكم ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات مميزة لخدمات متعددة في السوق.					
3	شركتكم ليست المنتج ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات ستاندر (كغيرها من المنتجين) لخدمة فئات متعددة من السوق.					

					شركتكم ليست المنتج ذات التكلفة الأقل وتقوم بإنتاج منتجات متميزة لخدمة فئات متعددة في السوق.	4
					عدد المنافسين في القطاع كبير جداً ويشكل عائق في حرية الدخول والخروج من الصناعة.	5
					هيكل المنافسة السائد في السوق يتسم بحرية المنافسة.	6
					هيكل المنافسة السائد في السوق يتسم بشدة المنافسة مما يولد الإبداع والابتكار لدى الشركة.	7

المحور الرئيسي الثاني الاستراتيجيات التنافسية: يوضح بورتر ان تطبيق أحد الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز)، ذلك من شأنه تعزيز القدرات التنافسية لشركات.

المحور الفرعي الأول استراتيجية التكلفة: وهي استراتيجية تهدف الي تحقيق التكلفة الأدنى وبالتالي السعر الأدنى الموجهة لخدمة كامل السوق، وهي عبارة عن قيام المنظمة بجميع أنشطتها بفعالية وكفاءة أكبر من أي منافس آخر في السوق وبالتالي تحقيق أدنى تكاليف ممكنة.

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تمارس شركتكم رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام.	1
					تزاعي شركتكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر.	2
					تستخدم شركتكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق.	3
					تسعى شركتكم لكي تصبح المؤسسة الأولى من حيث خفض الأسعار.	4
					تعمل شركتكم على خفض كلف التوزيع قدر الإمكان.	5
					تسعى شركتكم دوماً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.	6

المحور الفرعي الثاني استراتيجية التميز: تهدف هذه الاستراتيجية الي التميز والانفراد بخصائص استثنائية عن المنافسين، وإن

تطبيق هذا النمط من الاستراتيجية يتطلب قدرة كبيرة وقوية على الإبداع.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1	تعد الجودة عامل رئيسي لدى شركتكم في عملية مواجهة المنافسة.					
2	تزاعي شركتكم عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية.					
3	تهتم شركتكم بإضافة خصائص معنية للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين.					
4	تستخدم شركتكم مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.					
5	تسعى شركتكم إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية.					
6	تعمل شركتكم على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعد على التميز.					
7	فلسفة الإدارة العليا في شركتكم تؤكد على تطوير مخرجاتها بغض النظر عن التكاليف.					
8	تقدم شركتكم إلى زبائننا سلع استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار.					

المحور الثالث الفرعي استراتيجية التركيز: هي استراتيجية تركز على خدمة قطاع سوقي معين او مجموعة معينة من المشتريين.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1	تعمل شركتكم على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتتناسب احتياجات السوق المستهدف.					
2	تقوم شركتكم بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين.					
3	تري الشركة أن خدمة نسبة معينة من السوق أكثر فعالية من خدمة السوق ككل.					
4	تري الشركة إن خدمة مجموعة معينة من العملاء أكثر فعالية من خدمة كل العملاء.					

المحور الرئيسي الثالث عوامل بناء الميزة التنافسية: وهذا يتطلب من الشركات تحقيق قدر عالي من الجودة لمنتجاتها وكفاءة إنتاجية عالية وتطوير مستمر للمنتجات والاستجابة السريعة لاحتياجات عملاء الشركة.

المحور الفرعي الأول الكفاءة: وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1	تهدف الشركة إلى الاستفادة من كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف الشركة.					
2	تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف المنتج في مرحلة مبكرة من الإنتاج.					
3	لدراسة تكاليف الإنتاج تقوم الشركة على تشكيل فريق					

					متخصص.
					4 يتم تحديد التكلفة الإجمالية للمنتج قبل البدء بعملية الإنتاج.
					5 تحدد الشركة سعر بيع المنتج بناء على دراسات السوق قبل البدء بالعملية الإنتاجية.

المحور الثاني الفرعي الجودة: وتشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات

المستهلك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1	تتابع الشركة المقاييس والمعايير الدولية الخاصة بصناعة الألبان.					
2	يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة من المستهلكين حول جودة منتجاتها.					
3	تقوم مؤسستكم باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها.					
4	تراعي مؤسستكم عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية.					
5	تولي الشركة اهتمام بخصائص ومواصفات المنتج.					
6	تستخدم شركتكم مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.					
7	تحظى منتجاتكم على ثقة عالية من قبل عملاء الشركة.					

المحور الفرعي الثالث التجديد: ويشمل التجديد أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل

التحديث على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها

الشركة

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					تهتم الشركة بإنتاج اصناف جديدة من المنتجات.	1
					توجد عمليات تجديد مستمر في التكنولوجيا والتقنيات المستخدم.	2
					تركز الشركة على عمليات البحث التطوير.	3
					تقوم الشركة بإدخال تغييرات جذرية جديد على اساليب الإنتاج وطرق العمل.	4
					تقوم الشركة في تغير جذري في الاستراتيجيات المتبعة لدى الشركة لتتلاءم مع احتياجات السوق.	5
					تقوم الشركة بتغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء .	6
					تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة.	7

المحور الفرعي الرابع الاستجابة: وتشمل الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، و كلما ارتفع مستوى استجابة الشركة لاحتياجات

العملاء كلما ارتفع مستوى الولاء للماركة التي تطرحها الشركة.

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تهتم الشركة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن الغير مشبعة.	1
					تسعى الشركة الي جعل منتجاتها وخدماتها ذات مرونة عالية.	2
					تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها.	3

					يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة من المستهلكين حول منتجات الشركة.	4
					لدراسة احتياجات العملاء تقوم الشركة على تشكيل فريق متخصص.	5

المحور التابع الأداء التنافسي: يعبر الأداء التنافسي عن قدرة الشركة على استخدام مواردها وإمكانيتها المادية والبشرية والمعرفية و استغلالها بكفاءة و فعالية بالطريقة التي تجعلها تحقق أهدافها وأهم مؤشرات معدل الربحية، ونمو المبيعات، والحصة السوقية وتخفيض التكاليف بالاعتماد على طريقة بورتر في تحليل الأداء التنافسي.

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يوجد تحسن ملموس في أرباح الشركة.	1
					الاحظ تحسن ملموس في نمو المبيعات.	2
					يوجد تحسن ملحوظ في الحصة السوقية لدى الشركة.	3
					يوجد تحسن ملموس في إنتاجية العاملين.	4
					يوجد انخفاض ملموس في تكاليف الإنتاج.	5
					حققت الشركة قيمة مضافة عالية من خلال التحكم في التكاليف.	6
					يوجد زيادة ملموسة في معدلات العائد على الاستثمار.	7
					الاحظ أنه يوجد رضا عالي من قبل عملاء الشركة.	8

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
18	1.2 متطلبات استراتيجيات بورتر
45	2.2 المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الاساسية
47	3.2 اجمالي المنتج والمستورد من الحليب يومياً
48	4.2 حجم المنتج المحلي والمستورد من الحليب
63	5.2 ملخص الدراسات السابقة
73	1.3 توزيع مجتمع وعينة الدراسة
74	2.3 خصائص المبحوثين داخل عينة الدراسة
76	3.3 معاملات الثبات
79	3.4 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لمحاور أداة الدراسة
82	4.3 مفاتيح التصحيح الخماسي
88	1.4 اختبار التحليل الاحادي لمحو الطلب
89	2.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الطلب
92	3.4 اختبار التحليل الاحادي لمحو عوامل الانتاج
93	4.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور عوامل الانتاج
95	5.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور الصناعات الداعمة
96	6.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الصناعات الداعمة

98	7.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور الصناعات الدور الحكومي
99	8.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمحور الدور الحكومي
101	9.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور الاستراتيجيات وهيكل المنافسة
102	10.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الاستراتيجيات وهيكل المنافسة
105	11.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبانة في المجال الأول ماسية بورتر
106	12.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور استراتيجية التكلفة
107	13.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور استراتيجية التكلفة
109	14.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور استراتيجية التميز
110	15.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور استراتيجية التميز
112	16.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور استراتيجية التركيز
113	17.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور استراتيجية التركيز
115	18.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للمجال الثاني استراتيجيات بورتر التنافسية
116	19.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور الكفاءة
117	20.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الكفاءة

119	21.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور الجودة
120	22.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور استراتيجية الجودة
122	23.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور التجديد
124	24.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور التجديد
126	25.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور الاستجابة
127	26.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الاستجابة
129	27.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف التي تقيس المجال الثالث الميزة التنافسية
130	28.4 اختبار التحليل الاحادي لمحور الأداء التنافسي
131	29.4 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات الاستبيان التي تقيس محور الأداء التنافسي
133	30.4 مصفوفة قيم معاملات ارتباطات بيرسون بين المتغيرات المستقلة (عناصر المقدره التنافسية) والمتغير التابع الأداء التنافسي
135	31.4 نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لعناصر المقدره التنافسية
138	32.4 مصفوفة قيم معاملات ارتباطات بيرسون بين المتغيرات المستقلة (الاستراتيجيات التنافسية) والمتغير التابع الأداء التنافسي
139	33.4 نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للاستراتيجيات التنافسية
141	34.4 مصفوفة قيم معاملات ارتباطات بيرسون بين المتغيرات المستقلة (عناصر الميزة

	التنافسية) والمتغير التابع الأداء التنافسي
142	35.4 نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لعناصر الميزة التنافسية
145	36.4 نتائج اختبار ت للعينات المستقلة لفحص وجود فروق في دور الماسية في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية حسب متغير الشركة (شركة الجنيدي وشركة الجبريني)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
18	1.2 مخطط هيكللي للإطار النظري
34	2.2 نموذج الماسية
39	3.2 استراتيجيات بورتر في تحقيق الميزة التنافسية حسب نطاق السوق
51	4.2 ماسية بورتر لشركات الألبان الفلسطينية
83	1.3 نموذج الدراسة

فهرس المحتويات

Contents

أ	الإهداء.....
1	الإقرار.....
2	شكر وتقدير.....
3	ملخص.....
6	الفصل الأول.....
6	خلفية الدراسة.....
6	1.1 مقدمة.....
8	2.1 مشكلة الدراسة:.....
9	3.1 أهمية الدراسة:.....
10	4.1 أسئلة الدراسة.....
12	5.1 فرضيات الدراسة:.....
13	6.1 أهداف الدراسة.....
15	7.1 حدود الدراسة.....
16	8.1 مبررات اختيار شركة الجبريني والجنيدى.....
18	10.1 هيكلية الإطار النظري.....
19	الفصل الثاني.....
19	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
19	المبحث الأول: التنافسية وفقاً لمنهج بورتر.....
19	1.2 مقدمة الفصل:.....
21	2.2 مفهوم التنافسية.....
22	3.2 الميزة التنافسية:.....
22	1.3.2 مفهوم الميزة التنافسية:.....
23	1.4.2 أنواع الميزة التنافسية.....
24	1.5.2 العوامل المحددة لبناء الميزة التنافسية وفقاً لنظرية بورتر.....
27	4.2 القدرة التنافسية.....
27	1.4.2 مفهوم القدرة التنافسية.....

28	2.4.2 مفاييس القدرة التنافسية.....
29	3.4.2 محددات القدرة التنافسية (عناصر المقدره التنافسية) لماسية بورتر.....
35	5.2 الاستراتيجيات التنافسية.....
35	1.5.2 استراتيجيات بورتر التنافسية.....
40	2.5.2 متطلبات استراتيجيات بورتر التنافسية.....
41	المبحث الثاني.....
41	(الأداء التنافسي وصناعة الألبان في فلسطين).....
41	6.2 مقدمة.....
41	7.2 الأداء التنافسي.....
41	1.7.2 مفهوم الأداء التنافسي.....
42	2.7.2 عناصر الأداء التنافسي.....
43	3.7.2 مؤشرات الاداء التنافسي.....
44	4.7.2 المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية الدالة على الأداء التنافسي.....
46	8.2 صناعة الالبان في فلسطين.....
46	1.8.2 التطور التاريخي لصناعة الألبان في فلسطين.....
47	2.8.2 تعريف صناعة منتجات الألبان.....
49	3.8.2 نبذة عن شركة الجبدي لصناعة الألبان.....
49	4.8.2 نبذة عن شركة الجبريني لصناعة الألبان (Aljebrini, 2018):.....
52	المبحث الثالث.....
52	(الدراسات السابقة).....
52	9.2 الدراسات السابقة.....
52	1.9.2 الدراسات و المجالات الصادرة بالغة الإنجليزية:.....
60	2.9.2 الدراسات العربية.....
63	ملخص الدراسات السابقة:.....
67	4.9.2 نقاش فرضيات الدراسة الحالية بناء على نتائج الدراسات السابقة.....
68	5.9.2 مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج والأداة المستخدمة.....
68	والمجتمع:.....
69	6.9.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
69	7.9.2 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.....
71	الفصل الثالث.....
71	طريقة وإجراءات الدراسة.....
71	1.3 مقدمة.....

83	12.3 نموذج الدراسة:
83
84	13.3 وصف متغيرات الدراسة
84	3_الصناعات الداعمة: وتشمل الصناعات التي تسهل عمل الصناعة الأساسية مثل شركات البلاستيك والكرتون، ومزارع الأبقار.....
87	الفصل الرابع.....
87	تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة.....
87	1.4 المقدمة.....
87	2.4 تحليل فقرات المحور الرئيسي الأول (ماسية بورتز).....
87	1.2.4 محور ظروف الطلب.....
89 1
92	2.2.4 محور عوامل الإنتاج.....
95	3.2.4 محور الصناعات الداعمة.....
96 4
98	4.2.4 محور الدور الحكومي.....
101	5.2.4: محور الاستراتيجية وهيكل السوق والمنافسة.....
102 1
106	3.4 المحور الرئيسي الثاني (الاستراتيجيات التنافسية).....
106	1.3.4 المحور الفرعي الأول: استراتيجية التكلفة.....
106	4 المحور الفرعي الأول: استراتيجية التكلفة.....
110 7
112	3.3.4 المحور الفرعي الثالث: استراتيجية التركيز.....
116	4.4 المحور الرئيسي الثالث: عوامل بناء الميزة التنافسية.....
116	1.4.4 المحور الفرعي الأول: الكفاءة.....
119	2.4.4 المحور الفرعي الثاني: الجودة.....
120 5
122	3.4.4 المحور الفرعي الثالث: التجديد.....
124 4
129	5.4.4 المحور الرئيسي الرابع: الأداء التنافسي.....
131 4
133	6.4 اختبار الانحدار المتعدد (Ridge Regression) لفرضيات الدراسة.....

148	6.4.1 مناقشة نتائج تحليل الانحدار المتعدد وتحليل مدى تأثير المتغيرات المستقلة في تعزيز المتغير التابع (الأداء التنافسي).....
151	الفصل الخامس
151	نتائج الدراسة والتوصيات
151	1.5 مقدمة
151	2.5 ملخص النتائج
153	3.5 استنتاجات الدراسة
157	4.5 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة
163	4.5 التوصيات
165	قائمة المراجع
168	المراجع العربية
170	مواقع الإنترنت
172	ملحق رقم (2)
173	ملحق رقم (3)
186	فهرس الجداول
190	فهرس المحتويات