



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 ودورها 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 مكاوي

الاسم: فراس محمود حسن مكاوي

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 الرئيسية 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.