



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه  
في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل

يونس خليل إبراهيم زين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م

واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه  
في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل

إعداد:

يونس خليل إبراهيم زين

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: الدكتور شريف أبو كرش

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية  
المستدامة - جامعة القدس

1431هـ / 2010 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة رسالة

واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه  
في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل

اسم الطالب: يونس خليل إبراهيم زين  
الرقم الجامعي: 20612201

المشرف: الدكتور شريف أبو كرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 13 / 3 / 2010 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتوقيعهم:

التوقيع: .....	الدكتور شريف أبو كرش	1- رئيس لجنة المناقشة
التوقيع: .....	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	2- ممتحن داخلي
التوقيع: .....	الأستاذ الدكتور طارق الحاج	3- ممتحن خارجي

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م

## الإهداء

إلى زوجتي الغالية التي أمدتني بالعزم والمثابرة

إلى أبنائي الأعزاء

إلى أرواح من عز عليّ فراقهم

إلى أرواح من هم أكرم منا جميعا " شهداء العروبة في العراق وفلسطين "

إلى كل من مد يد العون لي وساعدني ...

إلى كل هؤلاء أهدي جهدي المتواضع هذا

يونس خليل إبراهيم زين

## إقرار

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

التوقيع: .....

يونس خليل إبراهيم زين

التاريخ: / / 2010

## شكر وعرفان

الحمد لله تعالى الذي يسر لي إتمام هذه الدراسة، والشكر إلى كل من ساعدني لإخراجها إلى حيز الوجود، وأخص بالذكر جامعة القدس ممثلة بإداراتها وكلياتها ودوائرها كافة، ومدير معهد التنمية المستدامة الدكتور زياد قنام، وجميع المدرسين فيه، وذلك على جهودهم في إرشادي وتعليمي ومساعدتي.

وأشكر الدكتور شريف أبو كرش الذي أشرف على هذه الدراسة وبذل جهودا كبيرة من بدايتها وحتى نهايتها، وكذلك أشكر الدكتور محمد الجعبري، والدكتور نبيل الجنيدي، والأستاذ منذر علقم، والدكتور عبد الوهاب الصباغ لتحكيمهم استبانة الدراسة.

وكذلك فإنني أعبر عن شكري للجنة الحكم وتقديري لها على تفضلها بمناقشة هذه الدراسة، والمتمثلة بالأستاذ الدكتور طارق الحاج ممتحناً خارجياً، والدكتور عبد الوهاب الصباغ ممتحناً داخلياً، لملاحظاتهم القيمة والتي ساهمت في إخراج الدراسة في صورتها النهائية.

كما وأشكر الاستاذ رائف الكركي لتنسيقه للدراسة، ومدراء المصانع على سعة صدرهم وتعاونهم وتقديمهم التسهيلات والدعم في توزيع الاستبانات وجمعها، وأشكر المجيبين على الاستبانة لتفضلهم بتعبئتها بجدية وإعادتها للباحث، وفي الختام لا يفوتني أن أشكر جميع الأصدقاء والزملاء لتشجيعهم لي طوال فترة دراستي وتحصيلي العلمي.

يونس خليل إبراهيم زين

## المصطلحات

حيث إنّ هذه الدراسة تبحث في موضوع واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، فقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المصطلحات والمفاهيم تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات الآتية:

**الاستراتيجية** : تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف، وخطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التناظر بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فاعلة وذات كفاءة عالية ( السالم، 2002 ).

**استراتيجية قيادة** : تجسد قدرات المؤسسة ( أو أحد وحداتها ) في تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها ( سلع/ خدمات ) بدرجة عالية من الكفاءة تفوق قدرات المنافسين ( السالم، 2005 ).

**استراتيجية التميز** : تتعلق بقدرة المؤسسة على إيجاد وتحقيق قيمة عالية فيما تقدمه للزبائن بحيث تفوق هذه القيمة ما يقدمه المنافسون الآخرون ( عوض، 2004 )

**استراتيجية التركيز** : هي نوعان: إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التركيز مع التميز، وذلك عند استخدام أي من الاستراتيجيتين على نطاق ضيق ( الغالبي، وإدريس، 2007 ).

**التنمية** : تعرفها اللجنة العالمية للبيئة والتنمية الواردة في ( غروف، 2010 ) بأنها إحداث نوع من التغيير في المجتمع الذي تتوجه إليه، وبالطبع فهذا التغيير من الممكن أن يكون مادياً يسعى لرفع المستوى الإقتصادي، والتكنولوجي لذات المجتمع، وقد يكون معنوياً يستهدف تغيير اتجاهات الناس، وتقاليدهم، وميولهم.

**القطاع الصناعي** : عبارة عن بنية أو تركيبة الصناعة من حيث عدد المنتجين وتوزيعهم حسب أحجامهم وأشكال الملكية وعوائق الدخول والخروج من الصناعة، ودرجة التكامل العمودي وغيرها من المؤشرات التي تعكس ظروف العرض والطلب والانتاج في الصناعة، والذي يقسم من حيث نوع النشاط إلى ثلاثة أقسام هي: الاستخراجية، والتحويلية، وإمدادات الكهرباء والغاز والمياه ( نصر الله، وعواد، 2004 ).

أداء المؤسسة : تأدية وتنفيذ الوظائف والمهام المنوطة بكل مكون من مكونات وكل  
عنصر من عناصر المؤسسة بطريقة فردية أو جماعية تؤدي على إنجاز  
رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها ( الجعبري، 2009 )

مدينة الخليل : مدينة فلسطينية قديمة بنيت قبل حوالي 5500 سنة تقريباً، وفيها قبر  
إبراهيم وزوجه سارة، وتقع جنوب فلسطين في الضفة الغربية على بعد 36  
كم إلى الجنوب من القدس، وعلى خط عرض 31:31° شمالاً وخط طول  
35:8° شرقاً، وتُعتبر أكبر المدن الفلسطينية في الضفة الغربية من حيث  
عدد السكان والمساحة، وهي مركز محافظة الخليل. ( صالح، 2000 )

## ملخص الدراسة

تمثل هدف هذه الدراسة في التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، حيث أجريت خلال الفترة الممتدة من شهر شباط إلى شهر كانون أول من عام 2009م. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في ( 40 ) مؤسسة قطاع صناعي في مدينة الخليل والبالغ عددهم ( 239 ) فرداً، ثم اختيرت عينة طبقية عشوائية منتظمة بلغت ( 150 ) فرداً. طبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي واستخدام استبانته تكونت من محورين: المحور الأول لقياس درجة تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وضم ( 41 ) فقرة، والتي توزعت على ثلاثة مجالات هي: استراتيجية التكلفة وتكونت من ( 12 ) فقرة، ثم استراتيجية التميز وتكونت من ( 17 ) فقرة، وأخيراً استراتيجية التركيز وتكونت من ( 12 ) فقرة. والمحور الثاني لقياس درجة أداء مؤسسات القطاع الصناعي في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وضم ( 21 ) فقرة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم ( SPSS ).

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة كل من تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي، وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مدينة الخليل كانت بدرجة مرتفعة، حيث كانت أكثر الاستراتيجيات استخداماً هي استراتيجية التميز بمتوسط حسابي ( 4.03 )، تلاها استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة بمتوسط حسابي ( 3.95 )، وأخيراً استراتيجية التركيز بمتوسط حسابي ( 3.91 ). بينما كان متوسط حسابي الأداء ( 3.99 ).

وأظهرت النتائج أن أبرز ممارسات تطبيق استراتيجيات قيادة التكلفة الشاملة كانت الرقابة المالية الصارمة على الإنفاق بشكل عام، ثم مراعاة المؤسسة الصناعية عند تسعيرها لمنتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر، وأقل هذه الممارسات استخداماً كانت سعي مؤسسات القطاع الصناعي لكي تصبح الأولى من حيث خفض الأسعار. بينما كانت أبرز ممارسات تطبيق استراتيجية التميز هي اعتبار مؤسسات القطاع الصناعي الجودة عامل رئيس في مواجهة المنافسة، ثم استخدام تلك المؤسسات للتقنيات المتطورة والملائمة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية، وأقل هذه الممارسات استخداماً كانت إعطاء المؤسسة الصناعية اهتماماً كبيراً لابتكار طرق جديدة. أما أبرز ممارسات تطبيق استراتيجية التركيز فكانت سعي مؤسسات القطاع الصناعي لكي تكون المتحركة أولاً في السوق، ثم تركيز تلك المؤسسات على الجودة كسلاح تنافسي، وأقل هذه الممارسات استخداماً كانت اهتمام مؤسسات القطاع الصناعي بمنطقة جغرافية محددة بسبب

ارتفاع كلف التوزيع. وبينت نتائج الدراسة أن أبرز ممارسات أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية كانت امتلاك تلك المؤسسات لمعدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين، ثم تقديم المؤسسات الصناعية لمنتجاتها والتي تشمل مزايا جديدة مختلفة عن منتجات المنافسين، بينما كانت أقل ممارسات الأداء هي قرارات المؤسسات الجريئة بالرغم من عدم التأكد من المخرجات بفضل استراتيجية التميز.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية طردية ( ايجابية ) بين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز ) تعزى إلى كل من متغيرات ( الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وملكية المؤسسة، ونطاق عمل المؤسسة )، باستثناء وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير عند مقارنته بالمؤهلات العلمية أقل من ثانوية عامة، وثانوية عامة، وبكالوريوس، وكذلك فروق في استجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التميز تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية ولصالح عدد الدورات ( 4-6 ) أو عدد الدورات ( 10 ) فأكثر عند مقارنتهم مع عدد الدورات ( 1-3 ).

واقترح الباحث ضرورة تبني مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل إلى تخفيض أسعار منتجاتها مع الحفاظ على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية، وينبغي على تلك المؤسسات التركيز أكثر على الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات، واستقطاب موارد بشرية لديها مهارات فنية عالية ومتميزة، وضرورة تركيز مؤسسات القطاع الصناعي على منطقة جغرافية محددة لتلبية احتياجاتها وكسب ولاء سكانها، وينبغي على القائمين على إدارة مؤسسات القطاع الصناعي في الخليل اتخاذ قرارات جريئة لتطوير مؤسساتهم رغم عدم التأكد أحياناً من المخرجات لاغتنام الفرص وزيادة الحصة السوقية، وهناك ضرورة لتصميم برنامج تدريبي للأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي لرفع مهاراتهم في تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والاستفادة من أفكارهم وآرائهم والمشاركة بعمليات اتخاذ القرار. كما ينبغي القيام بدراسة حول دور إدارة المعرفة والمعلوماتية في تعزيز المركز التنافسي لمؤسسات القطاع الصناعي، وإدارة التطوير ( التغيير ) وأثرها على أداء الأفراد، ودور الإبداع التكنولوجي في تنمية أداء مؤسسات القطاع الصناعي.

# **The Reality Of Porter's Competitive Strategies Application And It's Reflection To Develop The Performance Of The Industrial Sector In The City Of Hebron.**

## **Abstract**

This Study aims to introduce the reality of the application of Porter's competitive strategies, and how it's reflected in developing the performance of the industrial sector in the city of Hebron, which was conducted during the period from February 2009 to December. The population of the study consisted of all individuals employed in ( 40 ) Industrial Sector institution in the city of Hebron, they were ( 239 ) persons, A stratified random sample of ( 150 ) male and female was selected. A questionnaire was used as a tool for the study, which consisted of two main axes: The first one was directed to measure the degree of the application of Porter's competitive strategy included ( 41 ) items, which were distributed among three strategies: cost strategy: which consisted of ( 12 ) items, then the strategy of excellence which consisted of ( 17 ) items. Finally, focus strategy which consisted of ( 12 ) items. The second axes was directed to measure the degree of the performance of the industrial Sector institutions by applying Porter's competitive strategies included ( 21 ) items as well. Statistical treatment was done using Statistical Package for Social Sciences ( SPSS ).

The results of the study showed that the degree of application of Porter's competitive strategies in the industrial sector institutions, and the performance of those institutions using the application of Porter's competitive strategies in the city of Hebron was rated as a high one. Where the most commonly used strategies is the strategy of excellence with an arithmetic average ( 4.03 ), followed by cost strategy of an arithmetic average ( 3.95 ). Finally, the strategy of concentrating with an arithmetic average ( 3.91 ).

The results showed that the most prominent practices of applying cost strategy was the strict financial control on spending in general, then the consideration to the industrial corporation when pricing their products to the consumer price sensitivity. The least of these practices were the industrial sector institutions' seeking to become the first in terms of reducing prices. While the most prominent practices of applying excellence strategy was the implementation of applying the excellence strategy considering the quality of the industrial Sector institutions as a main factor facing the competitors. Then the use of advanced and appropriate techniques by those institutions to provide services considering the abilities and skills of their human resources. The least of these practices were used to give great importance to industrial establishment to develop new methods. The most prominent practices of applying concentration strategy were seeking the industrial sector institutions in order to be the first mobile one in market. Then the focusing of those institutions on the quality as a competitive weapon. The least usable practices were the interest of the industrial sector institutions of a specific geographic area because of the high cost of distribution.

The results of the study showed that the most prominent practices using Porter's competitive strategies were the possession of high-quality technological equipments in comparison with competitors, and which also introduce new products features different from the products of competitors, while the lowest performance practices were the fearless decisions of that institutions despite the uncertainty because of the strategy of excellence.

The study demonstrated a correlation relationship ( positive ) between the reality of the application of Porter's competitive strategies in the institutions of the industrial sector in the city of Hebron, and the performance of those institutions applying Porter's competitive strategies. The results showed no significant differences in the responses of respondents to the reality of the application of Porter's competitive strategies ( overall cost leadership strategy, the strategy for excellence, and strategic focus ) attributable to each of the variables ( sex, educational qualification, and years of experience, and the number of training courses, and ownership of the company, the scope of work organization ), except that differences in the responses of respondents to the reality of implementation of the strategy driving the overall cost is attributable to a variable of qualification and for qualification Master of scientific qualifications when compared with less than secondary general and secondary general, and BA, as well as differences in the responses of respondents to the reality of implementing a strategy of excellence due to a variable number of training courses and for the number of sessions ( 4-6 ) or number of sessions ( 10 ) or more when compared with the number of sessions ( 1-3 ).

The researcher proposed the need to build institutions of the industrial sector in the city of Hebron to reduce the prices of their products while maintaining quality to achieve competitive advantage, and should be given to those institutions to focus more on creativity and innovation to workers through seminars and meetings, and attract human resources to have high technical skills and distinctive, and the need to focus on a specific geographical areas to meet their needs and earn the loyalty of the population, and should be based on the management of institutions of the industrial sector in Hebron to take bold decisions for the development of their institutions, although sometimes you are not sure of output to take advantage of opportunities and increase market share, and there is need to design a training program for personnel in the institutions of the industrial sector to increase their skills in the application of Porter's competitive strategies and discuss issues associated with work and benefit from their ideas and opinions and participate decision-making processes. They should do a study on the role of knowledge management and information technology in enhancing the competitive position of the organizations of the industrial sector, and development management (change) and their impact on individual performance, and the role of technological innovation in the development of functioning institutions of the industrial sector.

## الفصل الأول

### موضوع الدراسة وخلفيتها

#### 1.1 مقدمة

إن أساسيات النجاح المؤسسي تقتضي وجود رؤية واضحة للمؤسسة، ووجود رسالة مؤسسية يجري في ضوئها تحديد الأهداف المؤسسية العامة والفرعية، وتُعدّ الأهداف جوهر أعمال المؤسسة ومحور أنشطتها وفعاليتها المختلفة، وحتى تتحقق رؤية ورسالة المؤسسة فإنه لا بدّ من وضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك، وهناك خيارات استراتيجية متعددة يجري استخدامها لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وتُعتبر استراتيجيات بورتر التنافسية من أهم الخيارات الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية في السلع أو الخدمات التي تقدمها من خلال تطوير أعمالها ونشاطاتها نحو الزبائن في الأسواق (ياسين، 2008).

وتركز استراتيجيات بورتر التنافسية على تحسين المركز التنافسي للمؤسسات بكل ما تقدمه من سلع أو خدمات إلى الأسواق، وتساعد المؤسسات في تحقيق رضا الزبائن والوفاء بحاجاتهم ورغباتهم بأفضل صورة ممكنة وبالجودة المطلوبة (العارف، 2009).

وقد أورد بورتر (Porter, 1980) ثلاث استراتيجيات تنافسية هي: استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، واستراتيجية التميّز، واستراتيجية التركيز.

ويؤكد (عوض، 2004) على أن استراتيجية التميّز تتعلق بقدرة المؤسسة على إيجاد وتحقيق قيمة عالية فيما تقدمه للزبائن بحيث تفوق هذه القيمة ما يقدمه المنافسون الآخرون.

ويُشير ( السالم، 2005 ) إلى أن استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة تجسد قدرات المؤسسة ( أو أحد وحداتها ) في تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها ( سلع/ خدمات ) بدرجة عالية من الكفاءة تفوق قدرات المنافسين.

وتؤدي استراتيجية التميز في الأغلب إلى معدلات عالية من الربحية قياسا باستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، ويعود السبب إلى قدرة استراتيجية التميز على وضع حواجز قوية أمام المؤسسات الجديدة التي تحاول الدخول إلى السوق، في حين فإن استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة تكون أكثر قدرة على بناء حصة سوقية كبيرة تفوق بكثير حجم الحصة السوقية التي يمكن بناؤها في ظل استخدام استراتيجية التميز ( الغالبي، وإدريس، 2007 ).

ويمكن استخدام استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة على نطاق واسع من السوق أو على نطاق محدود من السوق ( سوق ضيق )، وكذلك الأمر بالنسبة لاستراتيجية التميز، وعند استخدام أي من الاستراتيجيتين على نطاق ضيق فإن هذا الخيار الاستراتيجي هو ما يطلق عليه استراتيجية التركيز، وبذلك يمكن القول أن استراتيجية التركيز نوعان: استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، واستراتيجية التركيز مع التميز ( عوض، 2004 ).

إن استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة تركّز على قطاع محدد من السوق، أو تركز على عدد محدود من الزبائن، ولا يتم التوجه إلى السوق ككل. أما استراتيجية التركيز مع التميز فهي استراتيجية تعتمد على تحقيق التميز فيما تقدمه من منتجات ( سلع/ خدمات ) إلى قطاع محدد من السوق أو إلى عدد محدود من الزبائن، وتتجح هذه الاستراتيجية في بناء درجة عالية من الولاء للعلامة التجارية للمؤسسة ( ياسين، 2008 ).

إن استخدام استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) من قبل المؤسسات المختلفة بكفاءة وفاعلية، ينعكس بصورة واضحة وجهرية على تنمية أداء تلك المؤسسات، ويتنامى هذا الأداء، وتتم مؤشرات بصورة تدعم نجاح المؤسسة وبقائها واستمراريتها ( العارف، 2009 )

وتأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل وانعكاسه في تنمية أداء هذه المؤسسات.

## 2.1 مشكلة الدراسة

إن تحسين وتنمية الوضع التنافسي للمؤسسات التي تعمل في القطاع الصناعي في مدينة الخليل يعتمد على تطبيق مجموعة من عناصر النجاح الحرجة، واعتماد الاستراتيجيات المناسبة يقف في رأس قائمة هذه العناصر. وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل وعلاقته بتنمية أداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر.

## 3.1 مبررات الدراسة

يمكن إجمال مبررات الدراسة فيما يأتي:

- تواجه مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل عدداً كبيراً من المتغيرات التي تدعوها للتفكير في مستقبلها، وتقرض هذه المتغيرات على تلك المؤسسات ضرورة تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) لتحسين مستويات أدائها.
- قلة الدراسات العربية المنجزة في هذا الموضوع - على حد علم الباحث - فكان لا بد من هذه الدراسة لأهميتها في مساعدة مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل على تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها بكفاءة وفاعلية.
- اهتمام الباحث الشخصي ورغبته في إجراء هذه الدراسة التي قد تساعد في حال تطبيق مخرجاتها على أداء أفضل لمؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في مجال تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ).

## 4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

- التعرف إلى واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ).
- التعرف إلى العلاقة بين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) وأداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق تلك الاستراتيجيات.
- التعرف إلى تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة ) على إجاباتهم نحو تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- التعرف إلى تأثير خصائص مؤسسات القطاع الصناعي ( ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة ) في مدينة الخليل على إجابات المبحوثين نحو تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ).

## 5.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

تتمثل أسئلة الدراسة في:

- ما واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟
- ما واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز )؟
- ما العلاقة بين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز )؟
- هل تختلف استجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) باختلاف خصائصهم الديمغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة )؟

- هل تختلف استجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، التميز، التركيز) باختلاف خصائص تلك المؤسسات ( ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة)؟

وللتعرف إلى تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وكذلك خصائص مؤسسات القطاع الصناعي ( ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة ) في مدينة الخليل، استخدم الباحث الفرضيات الصفرية الإحصائية الآتية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، التميز، التركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة ).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، التميز، التركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى متغيرات خصائص تلك المؤسسات ( ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة)

## 6.1 أهمية الدراسة

يُعاني الاقتصاد الفلسطيني من الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته وسياساته التي تهدف إلى ربط الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي وتكريس تبعيته له، من خلال التحكم بالمعابر وعمليات

الاستيراد والتصدير، ويُعتبر القطاع الصناعي الفلسطيني من القطاعات الإنتاجية الرئيسية لما له من دور هام في إرساء الأساس المادي للتطور والنقدم، ولما له من قدرة في إحداث التنمية المنشودة، في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وخلق فرص عمل كثيرة، وحتى يتمكن القطاع الصناعي في مدينة الخليل من القيام بدوره بدعم الاقتصاد الفلسطيني، جاءت أهمية دراسة هذا القطاع على النحو الآتي:

- أهمية نظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها ( استراتيجيات بورتر التنافسية ). كما تُعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية - على حد علم الباحث - التي تتطرق إلى واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- أهمية علمية: يتوقع الباحث أن تقدم هذه الدراسة معلومات حول تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية، تُمكن المسؤولين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل من الاستفادة منها في تنمية الأداء المؤسسي.
- أهمية بحثية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية البحثية بما تقدمه من مقترحات عملية وآليات تنفيذها، والتي من الممكن أن تُسهم في إنجاح تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية.

## 7.1 حدود الدراسة

لهذه الدراسة مجموعة من الحدود هي:

- حدود زمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال المدة الممتدة من شهر شباط إلى شهر كانون أول من عام 2009م.
- حدود مكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- حدود بشرية: شملت هذه الدراسة جميع الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل الصناعي في مدينة الخليل حسب سجلات تلك المؤسسات.
- حدود مفهومية: تحددت نتائج هذه الدراسة بالمفاهيم الواردة فيها والمحددة في مصطلحات الدراسة ( استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، أداء مؤسسات القطاع الصناعي ).
- حدود إجرائية: تحددت إمكانية تعميم نتائج الدراسة بالأدوات والمنهجية المستخدمة وشموليتها لمجالات الدراسة، واستجابة أفراد العينة لها، وبالأساليب الإحصائية المستخدمة.

## 8.1 محددات الدراسة

واجهت الباحث مجموعة من العقبات خلال إجراء هذه الدراسة ومنها:

- قلة الدراسات العربية المتعلقة باستراتيجيات بورتر التنافسية وخاصة في فلسطين ( الضفة الغربية وقطاع غزة ).
- صعوبة إدراك المبحوثين لمفهوم تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية.
- تغيب عدد من مدراء مؤسسات القطاع الصناعي عن أماكن عملهم بسبب السفر أو غير ذلك، مما جعل الباحث يزور بعض هذه المؤسسات أكثر من مرة.

## 9.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول هي على النحو الآتي:

- الفصل الأول : مقدمة، ومشكلة الدراسة، ومبررات الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسئلة وفرضيات الدراسة، وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة، ومحددات الدراسة، وهيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث : منهجية الدراسة وأدواتها، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وأدوات الدراسة، وصدق أداة الدراسة والتحكيم، وثبات الأداة، والتحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي، وعرض النتائج ومناقشتها ودراسة مقارنة لها.
- الفصل الخامس : النتائج والاستنتاجات والمقترحات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، حيث تناول الباحث في هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بدراسة كل من العوامل الاستراتيجية، والاستراتيجيات التنافسية، والميزة التنافسية، وذلك لكي يتمكن من تكوين وبناء صورة واضحة عن موضوع الدراسة، ومن ثم استعرض نبذة عن واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه وأهم الخصائص التي يمتاز بها هذا القطاع، والمعوقات التي تواجهه من أجل التعرف إلى طبيعة القطاع محل الدراسة.

#### 2.2 العوامل الاستراتيجية

وهي تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة؛ فالعامّة منها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والطبيعية، والتكنولوجية، والثقافية، وهذه متغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير بحكم شموليتها على الكل. أما العوامل الخاصة فهي تل العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، والممولين، والوسطاء، والسوق، والمنافسين، وهي عوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة ( الحسيني، 2000 ).

ومع ازدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر، يجعل العديد من منظمات الأعمال تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق، ومن أجل تحقيق هذا الهدف هناك العديد من الخيارات على مستوى الاستراتيجيات والعوامل الاستراتيجية التي يمكن استخدامها من

قبل منظمات الأعمال وفقاً لما يلاءم قدراتها ومواردها والسوق الذي تتواجد فيه، وبطبيعة الحال فإن القطاع الصناعي يعاني من حدة المنافسة في السوق المحلي والخارجي، مما يتطلب منها تقييم كل من العوامل الاستراتيجية والاستراتيجية التنافسية التي تستخدمها من أجل تدعيم موقفها التنافسي أو المحافظة عليه كحد أدنى ( السالم، 2005 ).

## 1.2.2. مفهوم العامل الاستراتيجي:

تم تحديد مفهوم العامل الاستراتيجي من حيث علاقته بأداء ومستقبل التنظيم بشكل عام؛ فمن المعروف أن أي منظمة يتكون محيطها من بيئتين داخلية وخارجية هما: البيئة الداخلية والتي تتكون من مختلف الأقسام الوظيفية والإدارية، حيث تتولى الأقسام الوظيفية عمليات الشراء، والإنتاج، والتسويق وغيرها، وتتولى الأقسام الإدارية إدارة شؤون الموظفين، والتخطيط والبحث والتطوير وغيرها، والبيئة الخارجية للمنظمة والتي تتكون من جميع العناصر التي يكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة مثل المنافسين، والمستهلكين والموردين وتجار التجزئة، حيث يكون لتلك المجموعات علاقة مباشرة بالتنظيم وتؤثر وتتأثر به ( غراب، 2007 ).

وعليه فإن مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة هي عبارة عن عوامل أو عناصر تتعايش معها المنظمة طيلة فترة وجودها، ولكي يتم تصنيف العامل بأنه عامل استراتيجي لابد أن يكون له علاقة مباشرة في تحديد مستقبل المنظمة ( ياسين، 2008 ).

وعرف كل من ويلن وهنجر ( Wheelen & Hunger, 2004 ) العوامل الإستراتيجية بأنها تلك العناصر الخارجية والداخلية والتي تحدد مستقبل المنظمة.

بينما عرفها ( القطامين، 2002 ) بأنها تلك العناصر التي تحدد النجاح أو الفشل الإستراتيجي للمنظمة، فإذا ما تمت إدارة تلك العناصر بصورة صحيحة ستؤدي إلى النجاح وإذا ما تمت إدارتها بصورة سيئة ستؤدي حتماً إلى الفشل.

وبالتالي فإن اكتساب الصفة الاستراتيجية لأي عنصر أو عامل تتكون منه بيئة المنظمة يكون مشروطاً بمدى تأثيرها على سير أنشطتها وبالتالي بقاءها أو عدمه. ونظراً لوجود بيئة داخلية وخارجية للمنظمة فإن ويلن وهنجر ( Wheelen & Hunger, 2004 ) قد قسما العوامل الاستراتيجية من حيث طبيعتها إلى نوعين هما:

- العوامل الاستراتيجية الخارجية: وهي عبارة عن العوامل الرئيسية في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي يكون احتمال حدوثها وتأثيرها على المنظمة متوسط أو عالي، وتكون مصنفة على أساس أنها مخاطر محتملة تهدد المنظمة نموها أو بقاءها أو فرص متاحة تعزز نموها أو بقاءها.
- العوامل الاستراتيجية الداخلية: وهي عبارة عن عناصر القوة والضعف التي تكون البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تحدد فيما إذا كانت المنظمة ستستفيد من الفرص المتاحة والموجودة في بيئتها الخارجية، وفي نفس الوقت تحدد قدرتها على تجنب المخاطر المحتملة والتي تهدد بقاءها.

## 2.2.2. أنواع العوامل الاستراتيجية:

أشار الباحث سابقاً إلى أن العوامل الاستراتيجية تقسم من حيث طبيعتها والبيئة التي تنتمي إليها إلى عوامل خارجية وداخلية؛ فالعوامل الاستراتيجية الخارجية عندما يتم فرزها وفقاً لاحتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المنظمة فإنها تصنف إلى فرص يمكن استغلالها من قبل المنظمة أو مخاطر تهدد بقاءها، وبالتالي فإنه لا يوجد لها علاقة مباشرة في بناء الميزة التنافسية للمنظمة أو التأثير فيها، وذلك لأن الصفات التي تمتاز بها الميزة التنافسية في أي منظمة تنشأ من العوامل الاستراتيجية الداخلية، ونظراً لتركيز الدراسة على العوامل الاستراتيجية الداخلية فقط، وقبل الحديث عن أنواع العوامل الإستراتيجية الداخلية لابد من الإشارة إلى خصائصها والتي أوردها (الغالبى، وإدريس، 2007) على النحو الآتي:

- إن العوامل الاستراتيجية الداخلية هي عبارة عن العناصر التي تكون البيئة الداخلية للمنظمة مثل ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، والموارد المادية والبشرية، وبالتالي فهي قد تختلف من منظمة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.
- يمكن تصنيف العوامل الاستراتيجية الداخلية على أنها نقاط قوة تتمتع بها المنظمة إذا ما تمت إدارتها بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من المنافسين الرئيسيين في الصناعة.
- يمكن تصنيف العوامل الاستراتيجية الداخلية على أنها نقاط ضعف تعيب المنظمة إذا ما تمت إدارتها بصورة رديئة ولم تعزز الميزة التنافسية للمنظمة.
- تستطيع المنظمة التحكم بالعوامل الاستراتيجية الداخلية، أي أنها تكون تحت نطاق سيطرتها على العكس من العوامل الإستراتيجية الخارجية والتي تتصف بأنها خارجة عن نطاق سيطرة المنظمة ولا تستطيع التحكم بها من حيث تأثيرها على التنظيم بشكل عام.

وبالنظر إلى النقاط أعلاه نستطيع أن نستنتج أن أنواع العوامل الاستراتيجية الداخلية لا يمكن حصرها وقد تكون موجودة في منظمة ما، وغائبة في منظمة أخرى. وكذلك يمكن أن تعتمد منظمة على عامل استراتيجي كنقطة قوة ويكون ذلك العامل نفسه في منظمة أخرى يكون نقطة ضعف، وبالتالي فإن عملية تصنيف العوامل الاستراتيجية هي مسألة نسبية ولا يمكن القول بأن عوامل محددة هي نقاط قوة أو نقاط ضعف في صناعة معينة.

ويذكر بيرس وروبنز ( Pearce & Robinson ) الوارد في ( إبراهيم، 2004 ) أنه وبغرض عرض أنواع العوامل الاستراتيجية الداخلية التي قد تساهم في بناء الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال بشكل عام؛ فلا بد من اقتراح تصنيفاً لأنواعها من ناحية وظيفية، بحيث أن تلك العوامل قد تكون هي الرئيسة في معظم منظمات الأعمال وليس على سبيل حصرها كما هو مبين أدناه:

● التسويق ويحتوي على العوامل الآتية:

- القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات.
- التركيز على بيع مجموعة معينة من المنتجات لجزء معين من السوق.
- القدرة على جمع المعلومات الضرورية عن السوق.
- قنوات التوزيع: عددها، والأسواق التي تغطيها، والسيطرة عليها.
- المعرفة بحاجات المستهلك.
- جودة المنتج وسمعته.
- الترويج والإعلان الفعال.
- التسعير، ومرونة التسعير.
- خدمات ما بعد البيع.
- الشهرة، والوكلاء لسلعة المنظمة.

● المالية وتحتوي على العوامل الآتية:

- قدرة الحصول على رأس المال بسهولة.
- كلفة الحصول على رأس المال توازي المعدل العامل في الصناعة أو أقل منه.
- القدرة على تقليل كلفة الدخول للأسواق الجديدة.
- المرونة في رأس المال العامل، أي المرونة في تقسيم رأس المال.

○ السيطرة الفاعلة على الكلف بشكل عام والقدرة على تقليلها للمحافظة على مستوى السعر.

○ استخدام نظام محاسبي فعال وكفؤ للسيطرة على الكلف والموازنات وتخطيط الأرباح.

● الإنتاج والعمليات وتحتوي على العوامل الآتية:

○ نظم السيطرة على المخزون ومعدل دورانه.

○ استخدام اقتصاديات الحجم في الإنتاج.

○ القدرة على البحث والتطوير.

○ براءات الاختراع والعلامات التجارية.

○ السيطرة الفاعلة على العمليات من حيث التصميم، الجدولة، الشراء وغيرها.

○ التحسين المستمر في العمليات.

● إدارة الأفراد وتحتوي على العوامل الآتية:

○ مهارات العمال والموظفين مقارنة بالمنافسين.

○ استخدام سياسات فعالة لإدارة شؤون الأفراد.

○ الاستخدام الفعال للحوافز لتحفيز الأداء.

○ الخبرة التي يتمتع بها الموظفين والعمال.

○ معدل الغياب للموظفين.

● الإدارة العامة والتنظيم:

○ الهيكل التنظيمي الفعال والمرن.

○ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

○ استخدام نظام فعال للاتصالات بين مستويات التنظيم المختلفة.

○ الثقافة التنظيمية.

○ استخدام طريقة علمية منظمة لاتخاذ القرارات.

من خلال استعراض العوامل الاستراتيجية السبابة نجد بأنها كثيرة ومتنوعة وقد تكون أنواعها أكثر من ذلك؛ فالعوامل السبابة هي عوامل مقترحة وقد تزيد عن ذلك أو تقل باختلاف المنظمات.

ونظراً لكثرة العوامل الاستراتيجية التي تتكون منها البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال، فلا بد من التركيز على أهم العوامل التي تؤثر في بناء الميزة التنافسية وتعزيزها. وفي هذا الصدد أشار بعض الكتاب ومنهم (الروسان، 1997) إلى وجود أربعة عوامل إستراتيجية رئيسية تؤثر على الميزة التنافسية بشكل مباشر، وهذا العوامل هي السعر، والجودة، والمرونة، والزمن، وهي على النحو الآتي:

#### 1.2.2.2. السعر:

يُعد السعر من أهم العوامل الإستراتيجية التي قد تستخدمها منظمات الأعمال في بناء ميزتها التنافسية وخصوصاً في الدول النامية حيث يكون الطلب منصباً على السلع ذات السعر المنخفض مع إبداء القليل من الاهتمام للجودة. وذكر (أبو قحف، 2000) أن عملية التسعير تُعتبر من أكثر العناصر حساسية بالنسبة للإدارة ويرجع هذا إلى عدة أسباب من أهمها التأثير في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ويكون ذلك على النحو الآتي:

- الحصول على حصة سوقية معينة من السوق.
- القدرة على مواجهة المنافسة أو تحقيق ميزة تنافسية.
- تحقيق معدل عائد مرضي على الاستثمار.

وذكر كولتر (Kolter) الوارد في (العبادي، 2001) أنه نظراً للحساسية التي تمتاز بها عملية التسعير، فإنه لا بد للمنظمات عند وضع سياساتها التسعيرية الأخذ بعين الاعتبار للعوامل الآتية:

- الهدف من عملية التسعير: من خلال السعر يمكن للمنظمة أن تحقق العديد من الأهداف مثل البقاء، وتعظيم الأرباح، أو الحصول على الحصة السوقية.
- مقدار الطلب على السلعة: في الوضع الطبيعي يكون الطلب على السلعة مرتبباً بمستوى الأسعار، فمن ناحية اقتصادية كلما ازداد السعر ينخفض الطلب على السلعة والعكس صحيح أيضاً، إلا أنه في حالة السلع الكمالية فقد يدل السعر المرتفع على جودة السلعة ومزاياها الفريدة وبالتالي يزداد الطلب عليها، وهنا يأتي دور الإدارة في تحديد الأسعار وفقاً لتقديرات معدلات الطلب على سلعها.
- مقدار الكلف الناجمة عن أنشطة المنظمة: يُشكل الطلب على السلعة من قبل الزبائن السقف الذي تحدد المنظمة بموجبه أسعار منتجاتها وخدماتها المختلفة. أما التكاليف فإنها تشكل

الأرضية التي تستند لها المنظمة عند تحديد السعر؛ فعلى المنظمة أن تحدد السعر الذي يضمن تغطية كلف إنتاج السلعة وتوزيعها وبيعها مع المحافظة على نسبة مرضية للعائد على الاستثمار.

- تحليل عروض وأسعار وكلف المنافسين: بالإضافة إلى كل من معدل الطلب، والتكاليف، ومعدل العائد على الاستثمار، فإنه يتوجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار وضع المنافسة في السوق عند تحديد أسعارها فإذا كانت منتجاتها مشابهة لمنتجات المنافسين الرئيسيين، يجب أن يكون مستوى أسعارها قريب من مستوى أسعارهم وإلا ستخسر مبيعاتها. أما إذا كانت منتجات المنظمة أقل جودة من منتجات المنافسين فلا بد من تخفيض السعر بما يلاءم وضع المنتج، وأخيراً إذا كانت سلع المنظمة أفضل الموجود فبإمكانها تكييف السعر ليصبح الأعلى في السوق.
- اختيار طريقة التسعير: توجد هناك عدة طرق للتسعير وعلى المنظمة عند اختيار إحداها أن تنظر للعوامل السابقة مجتمعة، بحيث إذا زاد السعر عن توقعات المستهلكين فلن يكون هناك طلب على سلعها وستنهار مبيعاتها، أما إذا كان السعر لا يغطي التكاليف فسيؤدي ذلك للخسارة، فعلمية اختيار طريقة التسعير يجب أن تكون متوازنة لتشمل جميع الظروف المحيطة ببيئة المنظمة.
- آلية وضع السعر النهائي: عند وضع السعر النهائي هناك عوامل إضافية يجب مراعاتها، مثل العوامل النفسية، فالعديد من المستهلكين يستخدم السعر كمؤشر على جودة المنتج، وكذلك يجب النظر إلى أثر السعر على باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى والتي تتمثل بالمنتج، وطرق توزيعه وترويجه.

## 2.2.2.2. المرونة:

تعرف المرونة من وجهة نظر إدارة العمليات على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير في المنتج، وحجم الإنتاج، فهي عبارة عن أداة تنافسية تستخدمها منظمات الأعمال من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من السلع، وطرح المنتجات الجيدة أو إجراء التعديل اللازم على السلع الحالية بسرعة وبأقل التكاليف، وبشكل عام هي الاستجابة لحاجات ومتطلبات المستهلك (القطب، 1996).

ويُقسم نوري ورادفورد (Noori & Radford) الوارد في (المغربي، 2006) المرونة إلى ثلاثة أنواع وهي على النحو الآتي:

- مرونة المنتج: وهي عبارة عن قدرة المنظمة على تطوير المنتجات الجديدة بسرعة، وإحداث التعديلات اللازمة على المنتجات الحالية استجابة لمتطلبات السوق.
- مرونة العمليات: وهي قدرة المنظمة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، الانتقال من منتج إلى آخر ضمن التشكيلة بسرعة وسهولة، والتعامل مع مختلف المواد الأولية.
- مرونة البنية التحتية: وهي قدرة المنظمة على تكيف نفسها وهيكلها التنظيمي وفقاً للتغيرات المحيطة بها.

ونذكر (الروسان، 1997) خصائص المرونة وباعتبارها ميزة تنافسية على النحو الآتي:

- استخدام المرونة في تلبية حاجات المستهلك المختلفة وذلك لإشباع كافة الطلبات التي يتقدم بها المستهلكون.
- استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق، لأن المرونة في العملية الإنتاجية تسمح بملائمة الطاقات والتسهيلات الأخرى في المؤسسة الصناعية للتغيرات الطارئة في السوق.

### 3.2.2.2. الجودة:

عرف المعهد الوطني الأمريكي معايير الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة ( خليل، 2008 ).

وعرفها مونكز ( Monks ) الوارد في ( العارف، 2009 ) على أنها مقياس لمدى مطابقة السلعة أو الخدمة المحدد مسبقاً

أما فيجنباوم ( Feigenbaum ) الوارد في ( ياسين، 2008 ) فقد عرف جودة المنتج أو الخدمة على أنها المزيج في صفات المنتج التسويقية، الصناعية، والهندسية التي تلاقي توقعات المستهلك.

فالجودة ليست مجرد صفات ومزايا يتمتع بها المنتج لإرضاء حاجات المستهلك، بل تتضمن القيام بجميع الأنشطة داخل المنظمة بطريقة أفضل، وهذا ما أدى إلى ظهور نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يعرف على أنه نظام يجمع ما بين تقنيات السيطرة على الجودة والنماذج التنظيمية التي تم تطويرها خلال الأربعين سنة الماضية، ويشكل هذا النظام مجموعة من العناصر تتمثل في الإدارة

بالأهداف، التخطيط الاستراتيجي، حلقات الجودة، ضمان الجودة وغيرها، وتعرض إدارة الجودة الشاملة طريقة لخلق المشاركة ما بين جميع أفراد التنظيم في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في الأداء والذي يتجاوز توقعات المستهلك، حيث أنها مبنية على افتراض أن 90% من المشاكل في المنظمة ناجمة عن أخطاء في العمليات وليس أخطاء بشرية ( خليل، 2008 ).

وكذلك فإن المنافسة باستخدام الجودة تتطلب النظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء المستهلك وإسعاده، وليس فقط طريقة لتفادي المشاكل أو تقليل التكاليف ( غراب، 2009 ).

ومن أهم المعتقدات التي قدمها خبير الجودة هارفارد للمصانع التي تقوم بالمنافسة باستخدام الجودة، أن الجودة تعرف من وجهة نظر المستهلك وليس المصنع، وأنه يجب النظر للجودة على أنها سلاح تنافسي يستخدم لتعظيم الأرباح من خلال تسويق المنتج ومن خلال تخفيض التكاليف، كما أشار إلى أن الجودة يتم بناؤها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي وتتطلب الالتزام الكامل من جميع أفراد المنظمة ( الخفاجي، 2004 ).

### 3.2.2. تحليل العوامل الاستراتيجية:

تُعتبر عملية تحليل العوامل الإستراتيجية الأداة الرئيسية لتحديد العوامل الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تهدد المنظمة وموازنتها مع العوامل الإستراتيجية في البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعناصر القوة والضعف ( القطامين، 2002 ).

وتهدف عملية تحليل العوامل الإستراتيجية إلى ملائمة عوامل القوة التي تتمتع بها المنظمة مع الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وذلك من أجل الوصول لأعلى عائد ممكن، وفي نفس الوقت التعرف على التهديدات في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على الأداء وتحبيدها، والتعرف على عوامل الضعف الداخلية للعمل على تقويمها أو إلغائها ( Wheelen & Hunger, 2004 ).

وتتلخص عملية تحليل العوامل الإستراتيجية بإعداد قائمة مفصلة بجوانب القوة والضعف وغيرها، كذلك إعداد قائمة بجوانب الفرص والتهديدات التي تتكون منها البيئة الخارجية للمنظمة، ومن ثم القيام بإعطاء أوزان لكل من هذه الجوانب حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة، وبالتالي الوصول إلى تصنيف أهم الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وأهم عوامل القوة لديها لدراسة كيفية استغلال

هذه الفرص باستخدام عوامل القوة، وأيضاً تصنيف أهم المخاطر التي قد تواجه المنظمة والعمل على إيجاد الحلول لها، وتصنيف أهم عوامل الضعف وذلك لإزالتها (الروسان، 1997).

والإدارة الإستراتيجية تقوم بتحديد مهمة المنظمة، والسياسات الإستراتيجية، ومن ثم تحدد العوامل الإستراتيجية الحالية والمستقبلية من فرص ومخاطر، وعناصر القوة والضعف، وذلك من أجل تحديد الوضع الحالي للمنظمة، أين ستكون في المستقبل، وكيف سيتم التخطيط للوصول للأهداف الموضوعية، وما الإستراتيجيات التي سيتم استخدامها (الموسي، 2007).

وعليه فإن عملية تحليل العوامل الإستراتيجية هي عملية حساسة ومهمة بالنسبة للإدارة، وعلى ضوء هذا التحليل تستطيع الإدارة أن تصنع الأهداف التي يمكن تحقيقها، وكذلك فإنها تستطيع صياغة الإستراتيجية الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، بما يتناسب مع العوامل التي تم تحديدها أثناء عملية التحليل.

#### 4.2.2. الاستراتيجيات التنافسية:

لم يعد التعرف إلى مستوى التنمية بشكل مطلق في أي بلد من خلال مقارنته بما كان عليه في الماضي رغم أهمية ذلك، ولكن أصبحت المقارنة مع المنافسين في بلدان أخرى، وخاصة بعدما أصبح العالم مفتوحاً أمام جميع الناس، والذين يسعون للذهاب إلى البلدان المختلفة التي يتحقق فيها فرصاً أكبر للاستثمار وبشروط أفضل، وكان حتماً على المؤسسات الصناعية والخدمية المختلفة تبني مفاهيم متطورة وحديثة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة الاستراتيجية، والخطط الاستراتيجية التنافسية (خليل، 2008).

#### 1.4.2.2. مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية:

بحث الكثير من العلماء والكتاب في وضع تعريف محدد لكلمة إستراتيجية، حيث أنه بدء باستخدام لفظ استراتيجية في المجال العسكري أثناء الحروب كتعبير عن وضع الخطط لمواجهة العدو.

وعرف أندروز (Andrews) الوارد في (أبو قحف، 2000) الاستراتيجية على أنها أنماط القرارات المستخدمة في المنظمة والتي تحدد وتعكس أهدافها وغاياتها، وتنتج الخطط والسياسات

لتحقيق تلك الأهداف، وتحدد نطاق عمل المنظمة ومجال نشاطها، وطبيعة مساهمتها الاقتصادية لكل من حملة الأسهم الموظفين العملاء، المجتمع... الخ.

بينما عرفها جليك وجاتش ( Glueck & Jauck ) الوارد في ( عوض، 2004 ) بأنها خطة موحدة متكاملة وشاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.

ولكن ( غراب، 2007 ) فقد عرف الاستراتيجية بأنها خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوق التنافسي الذي تتمتع به، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.

أما ميتزبيرج وكوين ( Mitzberg & Quinn ) الواردين في ( المرسي، 2007 ) فقد عرفا الاستراتيجية على أنها النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها أهداف وسياسات ونشاطات المنظمة بشكل متلاحم؛ فالاستراتيجية المصاغة جيداً تساعد على تنظيم وتوزيع موارد المنظمة بطريقة جيدة استناداً إلى قدراتها ومميزاتها، ونواحي القصور والضعف فيها، كما تساعد على رفع جاهزية المنظمة للتغيرات في البيئة المحيطة بها وتحركات المنافسين.

ويعرف ( ياسين، 2008 ) الاستراتيجية بأنها هي تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وكذلك ( السالم، 2002 ) يعرف الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف، وأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

في حين يعرف ( الحسيني، 2000 ) الإدارة الاستراتيجية بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء

تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

وتبرز أهمية وجود الإدارة الاستراتيجية في أي منظمة من خلال المهام التي تقوم بها، وقسم كل من بيرس وروبنز ( Pearce & Robinson ) الواردين في ( المغربي، 2006 ) مهام الإدارة الاستراتيجية إلى تسعة مهام وهي على النحو الآتي:

- صياغة رسالة المنظمة والتي تتكون من أهداف المنظمة وفلسفتها وغاياتها.
- تطوير وإعداد لمهمة المنظمة والتي تعكس ظروفها وقدراتها الداخلية.
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما فيها بيئتها التنافسية والعوامل البيئية الأخرى مثل معدلات التضخم، القوانين والتشريعات وغيرها.
- وضع وتحليل خيارات المنظمة عن طريق الربط بين قدراتها الداخلية والبيئة الخارجية لها.
- تحديد الخيار الأكثر ملائمة لظروف المنظمة، وذلك عن طريق إستراتيجية المنظمة والتي ستحقق الخيار الأكثر ملائمة.
- تطوير ووضع أهداف سنوية وإستراتيجيات قصيرة المدى بحيث تكون متوافقة مع الأهداف طويلة المدى وإستراتيجية المنظمة.
- تنفيذ وتطبيق الخيار الإستراتيجية وتهيئة كافة الموارد المادية وغير المادية اللازمة لذلك وذلك بتخصيص وتوزيع الموارد والمهام وتهيئة الكوادر البشرية والتكنولوجية ونظم الحوافز وغيرها.
- تقييم نجاح العملية الإستراتيجية واستخدام مخرجات التقييم كمدخلات لصياغة القرارات المستقبلية.

وذكر أنسوف ومكدونل ( Ansoff & Mcdonnell ) الواردين في ( الحسيني، 2000 ) عندما لاحظا أنه خلال القرن العشرين، أصبحت التغيرات البيئية أكثر تعقيداً وغبابة، وخلال الوقت نفسه، أخذت هذه التغيرات بالتسارع باتجاهين الأول يعكس بزيادة تكرارية التغير في البيئة والذي أثر على منظمات الأعمال بشكل عام، وخصوصاً في بداية عقد الستينيات الذي شهد نمواً سريعاً في عدد السلع الجديدة والخدمات وقفزات نوعية في التقدم التكنولوجي والذي دفع بالكثير من المراقبين بتسمية النصف الأخير من القرن العشرين بالثورة الصناعية الثانية. أما الاتجاه الثاني فينعكس في زيادة ما يسميه الاقتصاديون معدل انتشار التغير والذي يتمثل في سرعة غزو السلع الجديدة والخدمات للأسواق. ويمكن حصر نتيجة هذا التسارع المتزايد في التغير البيئي بثلاث أمور هي:

• زيادة الصعوبة في التنبؤ واحتواء التغيير قبل وقوعه، والاعتماد على خطط آنية للرد على هذا التغيير.

• الحاجة إلى سرعة تنفيذ خطة الرد على التغيير.

• زيادة الحاجة إلى المرونة والقدرة على الرد الآني.

ويُشير ( أبو قحف، 2000 ) إلى أن الاتجاه نحو الإدارة الاستراتيجية يحكمه إطار عام يقوم على عدد من الأسس أو المحاور وهي على النحو الآتي:

• فهم ودراسة بيئة العمل الكلية ( الداخلية والخارجية ) للمنظمة التي تتصف بالتغيير الدائم.

• إدارة التغيير، وإدارة البيئة ( خلق واكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية واستغلالها، وتجنب التهديدات والأخطار )، وإدارة لمنظمة في وقت واحد.

• تنمية المركز التنافسي للمنظمة.

• النظرة البعيدة المدى، ونظرة مستقبلية من داخل المنظمة لخارجها، ونظرة دولية وليست محلية فقط، وإدارة متكاملة وتنسيق وترابط بين وحدات المنظمة، وتعظيم لأثر مشاركة الموارد في الحاضر والمستقبل.

• الأداء الإستراتيجي حيث تلبية حاجات ورغبات الموارد البشرية.

• قيادة التغيير ( الاستراتيجية لا تحدد التغيير أو مجالاته فقط بل تقوم بقيادته أيضاً ).

• الابتكار الاستراتيجي.

• الرقابة الاستراتيجية التي تعتمد على نظام جيد للمعلومات.

• القيادة الاستراتيجية وربط جميع النظم الإدارية بها.

• بناء وتنمية العلاقات بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

#### 2.4.2.2. مراحل الإدارة الاستراتيجية ( النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية ):

إن عملية بناء وصياغة الاستراتيجية لابد لها أن تمر بمراحل معينة، وذلك لضمان حسن بناء الاستراتيجية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك عدم الاعتماد فقط على التخمين أو حدس الإدارة في التخطيط أو الدخول لأسواق جديدة أو غيره ( العارف، 2003 ).

كما إن إتباع عناصر النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية، يكسب عملية بناء الإستراتيجية والتخطيط بشكل عام الطريقة العلمية والمختبرة سابقاً والتي تضمن تعظيم استثمار نقاط القوة في

المنظمة لاستغلال أهم الفرص الموجودة في السوق، وكذلك تحديد أو تجنب نقاط الضعف في المنطقة للتقليل من أهمية المخاطر التي قد تواجهها في السوق ( غراب، 2007 ).

وتتكون مراحل بناء الاستراتيجية من أربعة أقسام وهي على النحو الآتي:

#### 1.2.4.2.2. عملية المسح البيئي:

يذكر ( Whellen & Hunger, 2004 ) أن عملية المسح البيئي هي عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وإيصال تلك المعلومات إلى متخذي القرار داخل المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الاستراتيجية، الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تساهم في تحديد مستقبل المنظمة.

بينما أشار ( عوض، 2004 ) إلى أن عملية المسح البيئي تقسم إلى جزئين، يتعلق الأول بمسح البيئة الخارجية للمنظمة والذي يهتم برصد ما يحدث في البيئة من تغييرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغييرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة.

وتساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد كل من الأهداف التي يجب تحقيقها، والنطاق والمجال المتاح أمام المنظمة ( أي تحديد نطاق السوق الذي ستعمل به المنظمة )، والموارد المتاحة ( رأس المال، والتكنولوجيا، والقوى البشرية... الخ )، وأنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك الإنتاجي والاستهلاكي والتنافسي (المغربي، 2006).

أما الجزء الثاني فيتعلق بدراسة البيئة الداخلية للمنظمة والذي يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين في الصناعة ( عوض، 2004 ).

ويُعتبر مسح البيئة الداخلية للمنظمة خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة، ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة ( النعيمي، 2003 ).

## 2.2.4.2.2. عملية صياغة الاستراتيجية:

وهي المرحلة الثانية من عملية الاستراتيجية وهي عبارة عن تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، وتحتوي هذه المرحلة على تعريف رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتطوير الاستراتيجيات وأخيراً وضع النقاط الرئيسية لسياسة المنظمة (Wheelen & Hunger, 2004).

وللمرحلة الثانية في عملية بناء الاستراتيجية نجد أنها تتكون من أربعة أقسام هي على النحو الآتي:

- تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، وتوضح السبب أو الغرض من وجود المنظمة (الغالبى، وإدريس، 2006).
- تحديد أهداف المنظمة: وهي عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها. ويرى الكثير من الكتاب أن هناك نوعين من الأهداف على مستوى المنظمة يجب التفريق بينها؛ فالأول هو الغايات وهي عبارة عن أهداف طويلة الأجل للمنظمة وتمثل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، كأن تسعى المنظمة لزيادة الربحية أو الحصة السوقية ولكن دون أن تحدد المقدار الذي تريد أن تزيد به الربحية أو الحصة السوقية، أما النوع الثاني فيتمثل بالأهداف، وهي أهداف تحمل معنى كمي، كأن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها بنسبة 10% مثلاً، كما يجب تحديد الفترة الزمنية لتحقيق هذا الهدف، كأن تخطط لتحقيق الزيادة في المبيعات مع نهاية السنة المقبلة (عوض، 2004).
- تطوير الاستراتيجيات: وهي عملية وضع الاستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً (إدريس، والمرسي، 2003).
- تحديد سياسة المنظمة: وتعرف سياسة المنظمة بأنها الخطوط العامة لعملية اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم منظمات الأعمال السياسات وذلك لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة ويقومون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها. (Wheelen & Hunger, 2004).

### 3.2.4.2.2. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بيّن ( القظامين، 2002 ) أنها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية هي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة لذلك.

وذكر ( النعيمي، 2003 ) أن عملية تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية تتطلب العديد من المهام والأنشطة وهي على النحو الآتي:

- بناء الأهداف السنوية، وصياغة السياسات.
- تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها.
- تخصيص هذه المهام على الأفراد وتحديد مسؤولية كل فرد.
- التنسيق بين المهام المختلفة.
- تصميم نطاق دقيق للمعلومات الإدارية.
- تصميم برامج خاصة لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات.
- تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة والمنشودة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة منهما معاً.
- وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية.
- وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد.

### 4.2.4.2.2. مرحلة المراقبة والتقييم:

في هذه المرحلة تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجيات ( عوض، 2004 ).

## 5.2.2. أنواع الاستراتيجيات:

تقسم الاستراتيجيات ضمن إطارها العام إلى ثلاثة أنواع، مصنفة وفقاً لمستوى تطبيقها ضمن المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، حيث أنه من المعروف أن منظمات الأعمال تقسم إلى ثلاثة مستويات إدارية، تعرف عادة بالهرم الإداري.

وهناك ثلاث مستويات رئيسية للاستراتيجيات مصنفة حسب أهدافها ومستوى تطبيقها وهي على النحو الآتي:

### 1.5.2.2. استراتيجية المنظمة:

تمثل استراتيجية المنظمة الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة، إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها السوقية بجانب دورها في تنمية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة (المغربي، 2006).

كما يعرف كل من هيكنز وفينسز (Higgins & Vincze) الواردين في (المرسي، 2007) استراتيجية المنظمة بأنها استراتيجية تحديد الرسالة أي هي عبارة عن تعريف وتحديد مجالات اهتمام المنظمة والأعمال التي ستقوم بها وكيف ستدير هذه الأعمال.

واستراتيجية المنظمة تتعلق بالمنظمة ككل وتحديد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، كما وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها طويلة الأجل، ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها وتؤثر نتائجها بشكل عام على المنظمة (Thompson & Strickland, 2008).

وتقسم إستراتيجية المنظمة إلى ثلاثة أنواع وهي على النحو الآتي:

- إستراتيجية النمو: تُستخدم هذه الاستراتيجية لتحقيق النمو في المبيعات، والأصول، والأرباح، وغيرها وتتبع المنظمات هذه الاستراتيجية إذا كانت موجودة في بيئة صناعية

تشهد نمواً مستمراً، وتتوفر فيها الفرص الكافية لزيادة الأرباح، فتلجأ المنظمة إلى النمو للمحافظة على بقاءها بين المنافسين ( Wheelen & Hunger, 2004 ). بينما ذكر هيكنز وفينسر ( Higgins & Vincze ) الوارد في ( الغالبي، وإدريس، 2006 ) بأنه يتطلب من المنظمة التي تتبع استراتيجية النمو أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية:

- نوع النمو: يأخذ النمو في المنظمة ثلاثة أشكال، الأول يدعى النمو المكثف وهو ملائم للمنظمة التي لم تستثمر جميع الفرص المتاحة في السوق، ويكون النمو المكثف إما عن طريق اختراق السوق ونشر السلعة الحالية للمنظمة وذلك بزيادة الجهود التسويقية المبذولة من أجل زيادة مبيعاتها، أو عن طريق إيجاد سوق جديدة للسلعة الحالية، أو عن طريق تطوير منتجات جديدة تخدم نفس السوق الحالي، أما النوع الثاني للنمو فهو النمو التكاملي، ويكون إما تكامل خلفي وهو عبارة عن محاولة المنظمة لامتلاك الموردين ومصادر التوريد وذلك من أجل خفض تكاليف الشراء والمخزون وتوفير المواد اللازمة في الوقت المناسب، أما النوع الآخر للتكامل فهو التكامل الأمامي وهو محاولة المنظمة لامتلاك أو السيطرة على منافذ التوزيع وذلك أيضاً من أجل المحاولة لخفض التكاليف التسويقية وغيرها، ويدعى النوع الآخر للتكامل بالتكامل الأفقي وهو عبارة عن محاولة المنظمة لشراء وامتلاك منافسيها في السوق، فإذا كانت المنظمة تمتلك الموارد الكافية بإمكانها شراء منافسيها عوضاً عن خوض حروب المنافسة معهم، وبالتالي فإنها ستسيطر على السوق وتنمو بنفس الوقت. ويأتي النوع الثالث من النمو على شكل النمو عن طريق التنويع، فإذا كانت المنظمة لديها الخبرات الكافية والموارد المالية الفائضة عن حاجتها بإمكانها التوسع عن طريق التنويع في الاستثمار في مجالات أخرى مغايرة لنشاطها الرئيسي.
- تحديد مكان النمو: من الضروري على الشركات التي تسعى إلى النمو أن تحدد النطاق الجغرافي الذي يمكن أن تتوسع به، فهل سيكون النمو على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي، فالعديد من منظمات الأعمال تبدأ نشاطها في موقع جغرافي معين، وقد يزداد حجم نشاطها ليغطي كامل الحدود الوطنية للبلدة الموجودة فيه، وباستمرار نجاحها قد تنتشر في بلدان أخرى، ومن الطبيعي أن يكون النمو الجغرافي لمنظمة الأعمال أن يكون مرغوباً فيه، حيث أن حجم السوق الذي تغطيه أنشطة المنظمة سيزداد مما سنعكس على ربحيتها واستمرارها.
- كيفية النمو: يمكن للمنظمات بشكل عام أن تنمو بأربعة طرق، فإما أن يكون النمو داخلياً أو من خلال التملك، أو عن طريق الاندماج، أو إنشاء المشاريع المشتركة.

○ سرعة النمو: إن النمو السريع الذي قد يتجاوز طاقة المنظمة، يعد من أكبر الأخطاء التي قد تقع فيها أي منظمة تسعى للتوسع في نطاق أعمالها وقد يؤدي أحياناً لانهايارها. فعملية النمو تتطلب تطويراً للمستويات الإدارية المختلفة والنظام الإداري ليستطيع أن يستوعب المشاكل الناجمة عن زيادة حجم المنظمة فيجب على المنظمات أن تخطط جيداً للسرعة التي سيتم فيها زيادة حجم المنظمة لكي تعد وتدريب الكوادر التي ستدير هذا التوسع.

● استراتيجية الاستقرار: من خلال هذه الاستراتيجية تستمر المنظمة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي، وفي ظل هذه الاستراتيجية يظل المزيج التسويقي كما هو، وتبقى منافذ التوزيع كما هي، كما أن القطاع السوقي المستهدف يظل على حالة دون تغيير كبير ( العارف، 2009 )، ويوجد هناك ثلاثة أنواع لاستراتيجية الاستقرار:

○ استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه: تستخدم المنظمات هذه الاستراتيجية عندما تشعر بأن أدائها في الأسواق هو أداء مرضي، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي. وفي بعض الأحيان قد تعتمد الإدارة العليا اختيار هذه الإستراتيجية لعدة أسباب من أهمها عدم رغبة الإدارة في النمو السريع والذي يتطلب زيادة الموارد والجهود المبذولة وتوسيع نطاق عمل المنظمة. فالقيام بعملية النمو يتطلب نوعاً فريداً من الاستثمار، سواء ارتبط هذا الاستثمار بالأموال أو الجهد الإداري وقد لا تتوافر هذه الموارد لدى المنظمة وبالتالي يستوجب إتباع إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه ( ثابت، 2005 ).

○ استراتيجية النمو البطيء: تناسب هذه الإستراتيجية المنظمات التي مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز وتضاعف حجمها وحجم أعمالها، مما يتطلب وقفة مؤقتة أو استراحة مؤقتة لتقوم المنظمة بإعادة ترتيب بيئتها الداخلية استعداداً لمرحلة جديدة من النمو ( القطامين، 2002 ).

○ استراتيجية الربح: تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للنمو كنفقات البحث والتطوير والصيانة والدعاية والإعلان وغيرها من المصروفات ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المنظمة ويؤدي ذلك إلى زيادة كبيرة في الأرباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المنظمة.

وقد تتاسب هذه الاستراتيجية منظمة في أوضاع مالية صعبة تتبناها لحين تجاوز تلك المحنة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي ( Porter, 1985 ).

● إستراتيجية الانكماش: تتبع المنظمات استراتيجيات الانكماش عندما يكون موقفها التنافسي ضعيف في بعض أو كل منتجاتها والذي ينتج عنه ضعفاً في أداء المنظمة معبراً عنه بانخفاض المبيعات وتحول الأرباح إلى خسائر حيث أن هذه الاستراتيجيات قد تساهم في إزالة الوضع السيئ للمنظمة ( Wheelen & Hunger, 2004 ). وتتقسم هذه الاستراتيجية إلى ثلاثة أنواع هي:

- إستراتيجية الالتفاف: تهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة تحسين كفاءة العمليات في المنظمة، وتتم هذه الاستراتيجية خلال ثلاثة مراحل: المرحلة الأولى تتضمن إجراء تخفيضات ملموسة في كلفة العمليات وحجمها ويتطلب ذلك إجراء تخفيضات هامة في الموارد الموجودة للنشاطات غير الحرجة في المنظمة كوقف التعيينات الجديدة وتخفيض المصاريف الاجتماعية مثلاً، بينما تستمر المصاريف الخاصة بالبحث والتطوير والصيانة والدعاية الإعلامية والمصاريف الهامة الأخرى كما هي. أما المرحلة الثانية فتتضمن اتخاذ الإجراءات المنافسة لتثبيت عملية الاستقرار التي تحققت في المرحلة الأولى وإذا استطاعت المنظمة تحقيق النجاح في هاتين المرحلتين تنتقل بعد ذلك إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعادة البناء، حيث تكون المنظمة قد تجاوزت مرحلة الأزمة وعادت إلى ممارسة عملها كالمعتاد ( القطامين، 2002 ).
- استراتيجية التصفية: وتعني التخلص من أحد أنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائياً لاستمرار انخفاض المبيعات والأرباح، وذكر ( عوض، 2004 ) أن من الأسباب التي تدعو إلى تطبيق هذه الاستراتيجية ما يأتي:

- عندما تفشل المنظمة في الإبقاء على النشاط بالرغم من تطبيق إستراتيجية الالتفاف.
- عندما يحتاج النشاط موارد هائلة لإصلاحه لا تستطيع المنظمة توفيره.
- عندما يكون النشاط مسؤولاً عن الأداء المنخفض للمنظمة ككل.
- عندما لا يتناسب النشاط مع طبيعة عمل المنظمة لتعامله مع أسواق وعملا مختلفين، أو لاختلاف القيم والسياسات اللازمة لنجاحه مع قيم وسياسات باقي أنشطة المنظمة.
- عند وجود قوانين تمنع الاحتكار وتحارب المنظمات كبيرة الحجم.

## 2.5.2.2. استراتيجية وحدة الأعمال:

تركز استراتيجية وحدة الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، أو قطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، ويعد نطاق الاستراتيجية هنا أكثر تركيزاً وأقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل (المغربي، 2006).

وتُعد المنافسة جوهر نجاح أو فشل المنظمة، فهي تحدد ملائمة نشاطات المنظمة المختلفة لرفع أدائها على مختلف الصعد، ويمكن تعريف الاستراتيجية التنافسية بأنها الاستراتيجية التي تبحث عن وضع تنافسي مفضل للمنظمة ضمن الصناعة الموجودة فيها، وهي تهدف لتأسيس مستوى أرباح معين والمحافظة عليه في ظل القوة التنافسية الموجودة في الصناعة (Porter, 1985).

ووضع (Porter, 1980) ثلاث استراتيجيات للتعامل مع القوى التنافسية المختلفة، وهذه الاستراتيجيات يتم تطبيقها على مستوى وحدة الأعمال، وهي تعني بالدرجة الأولى بالمحافظة على وضع المنظمات التنافسي في مختلف الصناعات، وهي على النحو الآتي:

- استراتيجية قيادة التكلفة: شاع استخدام هذه الاستراتيجية في السبعينات من القرن الماضي بسبب شيوع استخدام مفهوم منحى الخبرة، وتهدف إلى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف، وتتطلب استراتيجية قيادة التكلفة بناءً مكثفاً لاستغلال اقتصاديات الحجم، وتتبع دؤوب لخفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير المباشرة، وتقليل التكاليف في مجالات البحث والتطوير، والخدمات، والمبيعات، والإعلانات... الخ.
- استراتيجية التمايز: تتضمن هذه الاستراتيجية خلق سلع أو خدمات مميزة عن سلع أو خدمات المنافسين، على أن يتم قبول هذه السلع والخدمات من قبل المستهلكين على أنها فريدة ومختلفة عن أي سلعة تؤدي نفس الغرض في السوق. وهناك عدة طرق لممايزة السلع، فقد يكون التمايز عن طريق تصميم المنتج، أو التكنولوجيات المستخدمة، أو مزايا المنتج، أو خدمات ما بعد البيع، أو شبكة توزيع المنتجات وغيرها.
- استراتيجية 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 وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى، أو عن طريق التمايز، أو كلاهما معاً، وتقوم هذه

الاستراتيجية بالأساس على إمكانية قيام المنظمة بخدمة هدفها الاستراتيجي الصغير ( السوق الضيق ) بشكل أكثر فعالية أو كفاءة مما قد يقدمه المنافسون أثناء قيامهم بتغطية كامل السوق

## 6.2.2. خيارات تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية:

أشار بورتر إلى أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في أي صناعة تتحدد بالمجال التنافسي الذي تتعامل معه ( أي حجم السوق الذي تنوعي التعامل معه )؛ فقبل أن تحدد المنظمة نوع الاستراتيجية التي تنوي إتباعها ( الكلفة الأدنى أو التمايز ) يجب عليها أن تحدد حجم ونوع السلع التي هي بصدد إنتاجها، وقنوات التوزيع التي ستستخدمها، ونوع الزبائن الذين ستقوم بخدومتهم، والمنطقة الجغرافية، والشركات التي ستتنافس معها، وأخيراً فإن عليها تحديد ما إذا كانت ستتعامل مع السوق بحجمه الكامل أو أنها ستقوم باختيار جزء معين من السوق لتوجه جميع نشاطاتها إليه ( Wheelen & Hunger, 2004 ).

وذكر ( Michael & Porter ) الوارد في ( ثابت، 2005 ) أنه عند الجمع ما بين الاستراتيجيات التنافسية ( الكلفة الأدنى والتمايز ) من جهة، وحجم السوق ( كبير أو ضيق ) من جهة أخرى، ينتج عن ذلك أربعة خيارات استراتيجية يمكن إتباعها وهي على النحو الآتي:

- 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 التمايز: وهي استراتيجية تقديم سلع أو خدمات المنظمة بمزايا مختلفة عن جميع المنافسين في السوق، وبالتالي تقديم تلك السلع أو الخدمات إلى السوق بشكل عام، دون تخصيص أي جزء منه بتلك السلع أو الخدمات.
- استراتيجية تركيز الكلفة: وهي عبارة عن استراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى، أثناء خدمة جزء معين من السوق أو مجموعة من المشتريين، حيث سيسود الاعتقاد بأن الشركة هي الأكفأ في تلبية احتياجاتهم كون جميع نشاطاتها مركزة في هذا الجزء الصغير من السوق.
- إستراتيجية تركيز التمايز: وهي عبارة عن إستراتيجية تحقيق التمايز في السلع أو الخدمات، تلبية للاحتياجات الخاصة بجزء معين من السوق أو مجموعة معينة من المشتريين.

إن آلية اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد على ظروف المنظمة بالدرجة الأولى، أي نقاط القوة والضعف لديها، ومصادر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛ فاستراتيجية قيادة التكاليف تحتاج استثماراً ضخماً في رأس المال على شكل آلات ومعدات وكفاءات فنية مدربة مع التقليل من مصاريف البحث والتطوير ومصاريف البيع وغيرها. أما استراتيجية التمايز تحتاج المزيد من الإنفاق على البحوث المكثفة وزيادة مصاريف البيع وشراء التكنولوجيا الجديدة وغيرها وذلك سعياً لتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة. وبخصوص استراتيجيات الكلفة الأدنى والتمايز المركز فهي عادة ما يتم اللجوء إليها عندما تكون موارد المنظمة قليلة وبالتالي فهي لا تستطيع أن تتوسع لتغطي كامل السوق لذا فإنها تدرس احتياجات مجموعة معينة من المستهلكين وتعمل على تلبية احتياجاتهم سعياً وراء البقاء، أو قد تستخدم المنظمة استراتيجيات التركيز إذا وجدت جزءاً معيناً من السوق قد يكون مربحاً لها، ومجال المنافسة فيه مع شركات أخرى ضعيف، كون تلك الشركات تركز نشاطاتها على خدمة السوق كاملاً. وأخيراً قد يكون خيار اللجوء إلى جزء ضيق من السوق لممارسة نشاطات المنظمة فيه هرباً من المنافسة وجهاً لوجه مع شركات كبيرة موجودة في السوق لا تقدر المنظمة على منافستها. وبالنظر إلى تقسيم كل من استراتيجيتي الكلفة الأدنى والتمايز على أساس حجم السوق نجد أن الناتج عبارة عن أربعة خيارات استراتيجية، بيد أن كل من شولز وجونسون ( Choles & Johnson ) قاما بتقسيم هاتين الاستراتيجيتين على أساس مقدار السعر والفائدة المتحققة للمشتريين عند الشراء وكان ناتج هذا التقسيم عبارة عن ثمانية مسارات إستراتيجية ( المرسي، 2007 ).

ويمكن توضيح الاستراتيجيات الثمانية التي ذكرها تشولز وجوهنزون ( Choles & Johnson ) الواردين في ( غراب، 2007 ) على النحو الآتي:

- المسار الأول والثاني: الاستراتيجيات المعتمدة على السعر قد يظهر المسار الأول بصورة غير جذابة للمنظمة، ولكن هناك الكثير من المنظمات الناجحة التي اتبعت هذه الاستراتيجية، وتتضمن هذه الاستراتيجية خفض السعر والفائدة المتحققة للمشتريين من جهة والقيام بالتركيز على جزء معين من السوق والذي يتمتع بحساسية عالية تجاه السعر والفائدة المتحققة للمشتريين من جهة والقيام بالتركيز على جزء معين من السوق والذي يتمتع بحساسية عالية تجاه السعر، وتعد هذه الاستراتيجية قابلة للتطبيق لأنه قد يوجد جزء من السوق يدرك بأن جودة السلعة أو الخدمة المقدمة منخفضة ولكن ليس لديهم استعداد لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على سلعة أخرى ذات دودة أعلى. أما المسار الثاني فيتم إتباعه للتغلب على المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتضمن خفض السعر من جهة ومحاولة

المحافظة على جودة المنتج مرتفعة نسبياً من جهة أخرى، وتظهر هنا مشكلة إمكانية تقليد استراتيجية المنظمة من قبل المنافسين وذلك إذا استطاعوا خفض أسعارهم أيضاً، فالميزة التنافسية هناك لا تتحقق إلا إذا استطاعت المنظمة الحفاظ على أقل سعر في السوق، وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت المنظمة فائدة التكاليف بين جميع المنافسين. إن المنظمة التي تقرر أن تنافس باستخدام السعر ولا تتمتع بقيادة التكاليف في السوق ستواجه خطر انخفاض الربح وبالتالي عدم القدرة على إعادة تطوير السلع أو الخدمات التي تقدمها في نفس الأسواق.

● المسار الثالث: الاستراتيجية المختلطة تعتمد هذه الاستراتيجية على إمكانية زيادة الفائدة المتحققة للمشتريين مع المحافظة على السعر منخفضاً أي هي مزيج من استراتيجيتي التمايز وقيادة التكاليف، وهذا ما حققته العديد من الشركات اليابانية بنجاح، وكذلك فإن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على فهم حاجات المستهلكين وإشباع تلك الحاجات من جهة، وقدرة المنظمة على خفض التكاليف لديها من جهة أخرى، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تضع أسعاراً مساوية لأسعار المنافسين إن لم تكن أعلى، وعليه فإن الاستراتيجية المختلطة إذا ما تم تحقيقها ستكون المنظمة في أقوى مركز تنافسي يمكن أن تتمتع به.

● المسار الرابع: استراتيجيات التمايز: وهي عبارة عن استراتيجيات التمايز الكلي، حيث يتم إنتاج سلع ذات أعلى فائدة متحققة للمشتريين وبالتالي بسعر أعلى نوعاً من المنافسين، والهدف هنا هو تحقيق أعلى حصة سوقية ممكنة وذلك بتقديم منتجات أو خدمات ذات منافع ومزايا أكبر مع الحفاظ على السعر ثابتاً أو زيادة الربح الحدي للمنظمة وذلك بزيادة سعر السلع أو الخدمات، هذا ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال:

- استمرارية تطوير المنتج المقدم للسوق وذلك من خلال عملية البحث والتطوير.
- زيادة الجهود التسويقية في المنظمة وذلك لبناء الولاء لسلعتها من قبل المستهلكين.

● المسار الخامس: استراتيجية التمايز المركز وهي استراتيجية اختيار جزء صغير من السوق ودراسة حاجاته الفريدة التي لا تتبعها سلع المنافسين ومن ثم العمل على تقديم سلع ذات مزايا عالية ومقنعة بالنسبة للمستهلكين و طرحها بسعر عالي وهي الاستراتيجية التي اتبعتها شركة ( BMW ) للسيارات، حيث تقوم بإنتاج سيارات فاخرة لتتري أدواق نخبة منتقاة من المستهلكين دون غيرهم، وتقوم ببيع هذه السيارات بأسعار مرتفعة نسبياً عن أسعار المنافسين.

• المسار السادس والسابع والثامن: وهي مجموعة من الاستراتيجيات الفاشلة والتي يتم تصنيف على أنها فاشلة، حيث أن إتباع استراتيجية المسار السادس وذلك بتقديم سلعاً ذات أسعار مرتفعة بدون زيادة الفائدة المتحققة للمستهلكين سيكون مصيره فشل تلك الاستراتيجية وبالتالي فشل المنظمة وانهارها إلا إذا كانت المنظمة محتكرة لتلك السلعة في تلك الأسواق، أما المسار السابع فيعتبر حالة أسوأ من المسار السادس حيث أنه يتضمن تخفيض الفائدة المتحققة للمستهلكين مع زيادة سعر السلعة وهي استراتيجية لن يكتب لها النجاح بأي شكل كان. وأخيراً يعتبر المسار الثامن خطراً أيضاً، حيث يتم المحافظة على سعر السلعة مع تخفيض الفائدة المتحققة للمستهلكين، وقد تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية لزيادة أرباحها معتمدة على الولاء لسلعتها المتحقق في السوق، ولكن هذه الاستراتيجية أثبتت فشلها كثيراً.

## 7.2.2. متطلبات استراتيجيات بورتر التنافسية:

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

جدول 1.2 : متطلبات تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية.

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

## 8.2.2. مخاطر الاستراتيجيات التنافسية:

على الرغم من أن هدف استراتيجيات المنافسة الرئيسي هو تعزيز الميزة التنافسية و الموقف التنافسي لمنظمة الأعمال وبالتالي إبعاد خطر المنافسة مع الشركات الأخرى، إلا أن تطبيقها يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة سلبية على أداء المنظمة، وفيما يلي عرضاً لبعض أهم هذه المخاطر ( Porter, 1980 ).

### 1.8.2.2. مخاطر تطبيق استراتيجية الكلفة الأدنى:

- التغيير التكنولوجي المواكب لتطورات العصر الذي يمكن أن يغلي الاستثمارات القديمة التي قامت بها المنظمة.
- تقليد سياسات الكلفة الأدنى من قبل المنافسين .
- عدم القدرة على إدراك المتغيرات التسويقية الأخرى والمتعلقة بالمتطلبات السلعية بسبب التركيز على الكلفة.
- تضخم التكاليف الذي يحد من قدرة الشركة على إحداث فرق عالي بالأسعار بين سلعها و سلع المنافسين الذين ينتهجون إستراتيجية التمايز.

### 2.8.2.2. مخاطر تطبيق استراتيجية التمايز:

- فرق السعر العالمي بين المنافسين الذين يستخدمون إستراتيجية الكلفة الأدنى على المنظمة بحيث لا تستطيع المنظمة أن تحافظ على الولاء لسلعتها بسبب هذا الفرق.
- عندما تصبح حاجات المستهلكين أكثر تعقيداً وعدم قدرة المنظمة على تلبية تلك الاحتياجات.
- تقليد سلع المنظمة.

### 3.8.2.2. مخاطر تطبيق استراتيجية التركيز:

- ضالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل والمنظمة التي تركز على جزء معين من السوق.
- عدم وضوح الفرق بين سلع المنظمة و سلع المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل.

## 9.2.2. الميزة التنافسية:

نتيجة لتعقيد المتغيرات وتسارعها بالإضافة إلى غموضها وعدم استقرارها واجهت منظمات الأعمال العديد من المشكلات والأخطاء الخطرة والمكلفة والتي خلقت مواقعها في السوق، الأمر الذي دفع الإداريين في منظمات الأعمال إلى المحافظة على المركز التنافسي لمنظماتهم وخلق مستقبل أفضل لها في ظل معدل نمو بطيء نتيجة لظروف الكساد التضخمي في النصف الأول من القرن العشرين، ونمو المنافسة سوءاً محلياً أو عالمياً، وبالتالي على المنظمات أن تختار البديل الاستراتيجي الذي يعمل على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها من تقليد المنافسين، لتحقيق أكبر معدل عائد على الاستثمار ( خليل، 2008 ).

### 1.9.2.2. مفهوم الميزة التنافسية:

حاول العديد من العاملين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد لطبيعة ظاهرة الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال وتفسير أسبابها، ولكن ولغاية الآن ظهرت العديد من الأطر النظرية والمفاهيم التي تساعد على إيضاح ذلك المفهوم، ومن هذه الأطر طريقة تحليل الصناعة والوضع السوقي للمنظمة، وحديثاً ظهرت أطر جديدة أخرى لتفسير الميزة التنافسية جاء بها كل من براهال وهامل وبارني ( Prahalad, Hamel & Barney ) والتي تعتمد على النظرة المعتمدة على الموارد في تفسير الميزة التنافسية، حيث تُشير إلى أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال عبارة عن المصادر الفريدة التي تتمتع بها، والقدرات الجوهرية، والقدرات الديناميكية في الأسواق التي تشهد تغيراً مستمراً ( الروسان، 1997 ).

وتم تعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك على أنها شيء يعتبره المستهلك ضروري جداً بالنسبة له وتقوم به المنظمة بتفوق على جميع المنافسين في السوق ( طشوش، 2000 ).

وعرفها هاوما ( HaoMa ) الوارد في ( اليوزبكي، 2001 ) على أنها التميّز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق.

أما بورتر ( Porter, 1985 ) فقد ذكر أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة، فالمنظمة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة، منها تصميم المنتجات،

تصنيعها، تسويقها، وإيصالها للمشتري، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز وبالتالي فإن اختبار الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جداً لتحليل مصادر الميزة التنافسية .

### 2.9.2.2. مصادر الميزة التنافسية:

وذكر رايموند ( Raymond ) الوارد في ( مقاطف، 1998 ) أن لاستراتيجيات بورتير ثلاثة مصادر أساسية للميزة التنافسية، وهي الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز، وتعد هذه المصادر الثلاثة المحاور الرئيسية التي استند إليها في تصميم استراتيجياته الأربعة والتي سبق أن تم شرحها، إلا أن هذه المصادر يؤخذ عليها أنه من الصعب تطبيقها لدى جميع منظمات الأعمال، وذلك وفقاً للظروف المحيطة بها والعوامل التي تكون بيئتها الداخلية والخارجية.

وأشار جارفينس ( Garvins ) الوارد في ( بني حمدان، 2002 ) إلى وجود مصدرين للميزة التنافسية هما المهارات والموارد الفريدة التي تتمتع بها المنظمة؛ فالمهارات الفريدة تساعد المنظمة على اختيار وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة والتي تمكنها من التمايز والتفوق على منافسيها الرئيسيين وتشمل كل من المهارات الفنية، الإدارية، والمهارات الوظيفية. أما الموارد الفريدة للمنظمة فهي تلك الموارد الملموسة التي تمتلكها المنظمة مثل شبكات التوزيع، الطاقة الإنتاجية، القوة التسويقية، التكنولوجيا، والموارد الطبيعية، وتتكون هذه المصادر من:

- الملكية: وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق، حصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها.
- الوصول للموارد: ويضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، والقوة والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب أيضاً وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل من الموردين، قنوات التوزيع، الشركاء، والسلطات الحكومية.
- الكفاءة: وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعد على القيام بأنشطتها أكثر كفاءة من المنافسين.

ولغرض استغلال المصادر السابقة فقد أشار هاوما ( HaoMa ) الوارد في ( خليل، 2008 ) إلى وجود طريقتين للقيام بذلك: الأولى تتضمن تعزيز قدرة الشركة في استغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع، والثانية تتضمن محاولة تطبيق المجال أمام المنافسين في استغلال مصادر الميزة التنافسية، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستهلك بالمقارنة مع القيمة المتحققة له من المنفعة، وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين وعند القيام بتطبيق هاتين الطريقتين على مصادر الميزة التنافسية الثلاثة ينتج لدينا ستة مصادر للميزة التنافسية، وهي:

- امتلاك الموجودات بفاعلية أكبر.
- تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة.
- بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد.
- منع المنافسين من الوصول للموارد.
- تحفيز التعلم وتشجيعه.
- تثبيط عزيمته المنافسين في التعلم واكتساب القدرات الجديدة والتقليد.

وهذا ما يُشير إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن، حيث أنه إذا ما استطاع المنافسون الحصول على نفس الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة فإنها تتحول من ميزة تنافسية إلى ضرورة تنافسية يجب أن تتوفر في جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق، وعلى المنظمة الاستمرار في المحاولة للحفاظ على ميزاتها التنافسية أو البحث الدؤوب عن مصادر جديدة للميزة التنافسية لتمكن من المحافظة على مركزها في السوق ( David, 2008 ).

### 3.9.2.2 المحافظة على الميزة التنافسية

بشكل عام يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف، والتي ذكرها رايموند ( Raymond ) الوارد في ( الدوري، والسعدي، 2005 ) وهي على النحو الآتي:

- إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة موجودة في سوق ضيق وصغير، بحيث لا يوفر مبرراً أو لا يكون جذاباً بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المنظمة فيه. وهذا ما يُشير إلى استراتيجية التركيز التي تناولها بورتر ( Porter ) حيث أنها تركز على قيام المنظمة بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه، مما يمكنها على خدمة

المستهلكين فيه بشكل أفضل، والعمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق، مما يسهل عملية إرضائهم، وبنفس الوقت يكون هذا السوق من الصغير بحيث لا يكون مغرياً لتوجيه المنافسين إليه.

- إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تتطلب استثماراً ضخماً في رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة.
- إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع، وتتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.
- إذا استطاعت المنظمة خلق الولاء لسلعها لدى المستهلكين وذلك بتمييزها عن سلع المنافسين، سيؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية.

## 3.2 الدراسات السابقة

ضمن هذه الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بتطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي، وعلاقته بتنمية أداء تلك المؤسسات، وفيما يأتي ملخص لأهمها:

### 1.3.2. الدراسات العربية:

الدوري وصالح ( 2005 ): محفظة الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وقد هدفت الدراسة إلى إظهار التحديات التي تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، وتقويم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تواجه المؤسسات العربية ( كجزء من المؤسسات الدولية ) مجموعة كبيرة من التحديات التي فرضتها عليها البيئة التنافسية العالمية وعمليات التطوير والإبداع المتزايدة.
- إن عملية إعداد ووضع الخيارات الإستراتيجية المناسبة تحتاج إلى تضمينها في نموذج واقعي يوضع آليات التفاعل بين هذه الخيارات.
- إن الخيارات الاستراتيجية التي اقترحتها هذه الدراسة تلائم المؤسسات كبيرة الحجم أكثر من ملاءمتها للمؤسسات صغيرة الحجم.

السكرانة ( 2005 ): استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، حيث تلعب المنظمات الريادية دوراً بارزاً ومهماً في الحياة الاقتصادية في العالم على وجه التحديد وفي الأردن على وجه الخصوص، لما لذلك من تأثير في الحياة اليومية، وما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال، وكيفية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التغيير باستراتيجياتها وأدواتها التي تستخدمها من أجل كسب رضا الزبائن وزيادة الربحية والحصة السوقية. لذا جاءت هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، وللتأكد من ذلك فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتكونت المتغيرات المستقلة من استراتيجيات الريادة المكونة من (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة)، وتكون المتغيران التابعان من : الميزة التنافسية المكونة من ( التمايز، قيادة التكلفة، الإبداع، التحالفات )، والأداء المكون من ( تحسين العمليات، تنمية اتجاهات العاملين، تحسين مستوى الخدمة للعملاء، النمو والإنتاجية ). وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها أربع شركات تعمل في مجال الاتصالات، أما عينة الدراسة فتكونت من ( 140 ) من مديري الإدارات الذين استلموا جميعاً الاستبيانات. وكانت الاستبيانات المسترجعة ( 109 ) استبانته، وبعد أن تم إجراء دراسة استطلاعية مكونة من ( 12 ) استبانته على العينة نفسها ولكون النتائج الإحصائية كانت مقاربة وعلى ضوء ذلك تم اختيار عينة عشوائية عبارة عن ( 50 ) استبانته من العينة السابقة وباستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة تم تحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة حيث خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.
- توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة ( الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة ) وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة ( الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة ) وتحسين الأداء لشركات الاتصالات.
- توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.
- توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات وهي:

- التركيز على الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والاستفادة من أفكارهم وآرائهم والمشاركة بعمليات اتخاذ القرار.
- التركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام المعدات التكنولوجية، وكذلك تطوير الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات والذي يتم استقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة وطرق الاختيار والتعيين.
- التركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة في اعتتام الفرص بالأسواق والتوسع فيها، وكذلك عقد الصفقات بين الشركات والتحالفات التي تساعد في تقديم خدمات متميزة عن الشركات الأخرى.
- في ضوء إجراء الدراسة على المنظمات الريادية (شركات الاتصالات) فإن الباحث يوصي أن يتم تطبيق الدراسة على قطاعات اقتصادية أخرى كالبنوك والتأمين والصناعة والخدمات والتعليم والزراعة.
- إجراء مثل هذه الدراسات المستقبلية التطبيقية باستراتيجيات الريادة ليس فقط على المنظمات الريادية وإنما كذلك على أفراد لهم صفات ريادية.

الدوري والسعيد (2005): استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون: مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية، وهدفت الدراسة إلى فلسفة قيمة الزبون وتتناول حاجات ورغبات الزبائن، وأهمية صياغة استراتيجية تنافسية تجعل المؤسسة قادرة على منافسة المؤسسات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية في خدمة زبائنها. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مدخل متكامل تتمكن المؤسسات من خلاله من زيادة رضا وولاء الزبائن، وتتمكن من التنافس وتحقيق الميزة التنافسية، وتتمكن من زيادة الأرباح وتعظيم الحصة السوقية. وتؤكد هذه الدراسة على أن نجاح المؤسسة في الأمد الطويل يتطلب امتلاك مزايا تنافسية قياسا بمنافسيها، وتحقيق الميزة التنافسية وتتبع من قدرة المؤسسة على تأدية أنشطتها بتكاليف أقل وفاعلية أكبر من المنافسين. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يؤدي استخدام تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون إلى معرفة الخصائص الرئيسة للزبون بما يساعد في معرفة حاجاته ورغباته.
- يساعد تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون في تحقيق زيادة واضحة في الوعي الاستراتيجي في المؤسسات.

- إن مفهوم قيمة الزبون هو مدرسة من مدارس التفكير الاستراتيجي بسبب إمكانية تبنيه ونجاحه في المؤسسات.

إبراهيم ( 2004 ) : آليات التحليل الاستراتيجي وعوامل النجاح الحرجة، وقد أثارت هذه الدراسة سؤالاً هو: ما هي مضامين التحليل الاستراتيجي لعوامل النجاح الحرجة؟ وقد أشارت هذه الدراسة إلى أن للتحليل الاستراتيجي دلالات محدودة يجسدها بعدان رئيسان هما: البعد الأول الذي يهتم بتحليل المركز التنافسي للمؤسسة ضمن بيئتها التنافسية وكيفية تأثير الخيارات الاستراتيجية بأبعاد القوى التنافسية كقوى تعمل على دعم وإسناد المؤسسة أو تعيق أعمالها. وتؤكد الدراسة على أنه قد أصبح للتحليل الاستراتيجي ضرورة استراتيجية تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق التوازن بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعمل على تعريف مراكز القرار في مصارف القطاع الخاص في العراق بأهمية التحليل الاستراتيجي ودوره في تشخيص عوامل النجاح الحرجة بما يقود إلى تحقيق التنافسية الفاعلة التي تسهم في تحقيق البقاء في عالم المنافسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- هناك تنامي في اهتمامات المصارف العراقية بكثافة المنافسة الحالية بوصفها أحد الأبعاد الحرجة التي تشكل هيكل المنافسة في البيئة المصرفية.
- تبين أن القوة التساومية للموردين لم تحقق تأثيراً جوهرياً في تحديد جاذبية بيئة الصناعة المصرفية في ظل الميل نحو اعتماد استراتيجيات دفاعية متحفظة ومستقرة.
- تبين أن صناعة الخدمات المصرفية قد حققت استجابة لعنصر الكثافة التنافسية المتوقعة بوصفها أحد الأبعاد الحرجة في تشكيل هيكل المنافسة في بيئة الصناعة المصرفية.

وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات وهي:

- أن تتوجه مصارف القطاع الخاص العراقية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية تنافسية وكمنهج تنافسي يحقق البقاء والربحية.
- العمل على إعادة هيكلة الخدمات المصرفية من خلال دعم التحالفات وعمليات الاندماج بين المؤسسات المصرفية.
- أن تتوقف مصارف القطاع الخاص العراقية عن الاعتماد الكبير على الاستراتيجيات ذات الأمد القصير، مع ضرورة التركيز على الخيارات الاستراتيجية التي تحقق لها البقاء والتفوق التنافسي في الأداء.

مبارك ( 2004 ): تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإستراتيجية والهيكل والأداء: دراسة لشركات التأمين الأردنية. وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين كل من الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في شركات التأمين الأردنية. ومن نتائج الدراسة:

- وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات ودرجة تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بالتحالفات الإستراتيجية والتأمين الإلكتروني والاستراتيجيات التنافسية المتمثلة في قيادة التمايز.
- وجود علاقة طردية بين أبعاد الهيكل المتمثلة باللامركزية ومؤشرات الأداء الكلية والفرعية، مع درجة انبساط الهيكل التنظيمي.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي أبرزها الاستمرار في بحث حقل تكنولوجيا المعلومات من حيث آثاره على إدارة المعرفة والاقتصاد الرقمي والمنظمات الواقعية.

عثمان ( 2003 ): أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية. وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعات الدوائية في الأردن، والتعرف إلى أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات، وكذلك التعرف إلى طبيعة العلاقة بين العوامل الاستراتيجية والميزة التنافسية لتلك الشركات من جهة، وأيضاً التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية من جهة أخرى. وقد تكون مجتمع الدراسة من ( 14 ) شركة لصناعة الأدوية وجميع هذه الشركات منتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية في الأردن. أما عينة الدراسة فقد تكونت من مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات، حيث تم توزيع ( 75 ) استبانة على العينة، وتمكن الباحث من استرجاع ( 63 ) استبانة. ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة، وتحليل الاستبانة تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تعاني شركات إنتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.
- إن تطبيق بنود اتفاقية ( تريبس ) في الأردن عام 2005 يشكل خطراً حقيقياً على بقاء شركات إنتاج الأدوية المحلية إذا لم تعيد النظر في سياساتها التصنيعية التي تعتمد بالدرجة الأولى على تقليد الأدوية الأجنبية.

- تبين أن أهم العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء المحلية هي الجودة، المرونة، الزمن حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( 3.02، 3.12، 3.59 ) على التوالي، والتي تقع ضمن الموافقة العالية، كان أعلاها النسبة التي حصل عليها عامل الجودة، بينما حصل عامل السعر على موافقة متوسطة وهو أقل عامل استراتيجي استخداماً من وجهة نظر المديرين.
- تبين أن أهم الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق، استراتيجية خفض التكاليف/ قيادة التكاليف، وتقعان ضمن الموافقة العالية، حيث حصلت استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق على أعلى متوسط حسابي، وحصلت إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق على موافقة متوسطة كما بينت النتائج أيضاً أن عينة الدراسة لا تستخدم إستراتيجية تركيز خفض التكاليف حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( 1.94).
- أما بخصوص العلاقة بين العوامل الاستراتيجية المستخدمة من قبل شركات إنتاج الأدوية المحلية والميزة التنافسية لها، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع تلك العوامل والميزة التنافسية.
- وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات وهي:

- ضرورة العمل على زيادة رأس المال المستثمر في شركات إنتاج الأدوية المحلية، وذلك إما عن طريق إيجاد مصادر جديدة للتمويل، أو عن طريق الاندماج فيما بين الشركات المحلية التي تنتج نفس الزمر الدوائية.
- زيادة الاهتمام بعملية البحث والتطوير من أجل ابتكار الأدوية الجديدة والحصول على براءات الاختراع كون ذلك يعد العامل الرئيسي في اكتساب الميزة التنافسية في حقل الصناعات الدوائية، والتوقف عن الاعتماد على تقليد المنتجات الأجنبية بأسرع وقت ممكن، حيث أن ذلك سيصبح لزاماً على الشركات الأردنية بحكم القانون بعد فترة زمنية ليست بالبعيدة.

مناع ( 2003 ): التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية في شركات الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التوجيه الاستراتيجي للقيادة

الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات من خلال بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية وهي ( البحث والتطوير، وإرضاء الزبائن، وبناء نظام معلومات عن المنافسة، استراتيجية التمايز، والتركيز على القيادات المتميزة، والسعر) كمتغيرات مستقلة والقدرة التنافسية كمتغير تابع، وقد تم تصميم استبانته لغايات الدراسة وتوزيعها على ( 50 ) شخصاً واستعادة ( 40 ) استبانته وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- وجود علاقة بين البحث والتطوير والحصة السوقية، وهي تستخدم التكنولوجيا لمواجهة المنافسة لشركات الخلويات.
- وجود علاقة بين التركيز على القيادة المتميزة والقدرة على التغيير وملائمة البيئة.
- وجود علاقة بين إتباع إستراتيجية التمايز وتحقيق قدرة تنافسية غير سعرية.

بني حمدان ( 2002 ): تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية ). هدفت هذه الدراسة لربط العلاقة من خلال متغيرات متعددة والمكونة من عناصر نظام معلومات الموارد البشرية وعناصر رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من ( 54 ) مبحوثاً تكونت من مدير عام ونائب مدير عام ومساعد مدير عام يشكلون ( 69% ) من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم ( 78 ) شخصاً والذين يعملون في شركات صناعة التأمين الأردنية البالغ عددها ( 26 )، وتم استخدام الأداة ( الاستبانة ) لجمع البيانات والمعلومات.

وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات وهي:

- إن عناصر الميزة التنافسية تتحقق نتيجة التأثيرات غير المباشرة للمتغير التوضيحي لعناصر نظم معلومات الموارد البشرية عبر المتغير الوسيط (عناصر رأس المال الفكري )
- ارتباط نظام معلومات الموارد البشرية مع رأس المال الفكري يساهم في تحقيق علاقات ارتباطيه وذات دلالة معنوية مع جميع عناصر الميزة التنافسية.

اليوزبكي ( 2001 ): أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة ( دراسة ميدانية ) لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة القائمة بين معلومات الموارد البشرية وكل من خصائص العاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية، وشملت الدراسة ( 10 ) مصارف ( 5 ) حكومية و( 5 ) أهلية.

أما عدد أفراد العينة فكان ( 42 ) شخصاً بواقع ( 28 ) شخصاً من المصارف الحكومية و ( 14 ) شخصاً من المصارف الأهلية، واستخدم الاستبيان بوصفه أداة الدراسة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- عدم وجود علاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وخصائص العاملين.
- عدم وجود تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الطراونة ( 2001 ) الجودة والقدرة التنافسية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسة التنافسية، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وكذلك العلاقة بين السياسات والقدرة التنافسية.

وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات وهي:

- تطبق الشركات الدوائية أبعاد الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، إلا أنها في مجملها متوسطة، ولا يعتقد أن هذه المستويات من التطبيق تتناسب مع أهمية الموضوع ومتطلبات المنافسة في ظل قوانين المواصفات والتجارة العالمية.
- تمارس الشركات الدوائية السياسات التنافسية بعدم وضوح وذلك من حيث الأولويات ومستويات التكامل بين هذه السياسات.
- وجود علاقات معنوية بين معظم أبعاد الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المستخدمة، بشكل يستدل منه على ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق كافة الأبعاد.
- عدم وجود علاقات معنوية بين الجودة الشاملة لم يكن مدروساً أو موجهاً لتحقيق أهداف معينة، وإنما كان عبارة عن ممارسات إدارية روتينية.
- عدم وجود علاقات معنوية بين السياسات التنافسية وجوانب القدرة التنافسية، ويؤكد ذلك الاستنتاج المتعلق بعدم وجود سياسات مدروسة وهادفة.

ويلاحظ الباحث من خلال النظر إلى النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن شركات الأدوية المحلية تكتسب الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية- بطريقة غير مدروسة أو مخططة وهذا من شأنه التأثير سلباً على أداء تلك الشركات، وبنفس الوقت يعطي فرصة لتحسين موقفها التنافسي عن طريق القيام بالتخطيط الاستراتيجي ودراسة العوامل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجيات التنافسية التي من

شأنها تعزيز ميزتها التنافسية، وهذا ما أشار إليه الباحث في توصياته ومقترحاته عندما طلب إجراء دراسات أخرى على نفس القطاع من مداخل أخرى.

العبادي ( 2001 ) العوامل المؤثرة على سياسات تسعير الأدوية الأردنية في الأسواق المحلية والخارجية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى سياسات التسعير التي تنتهجها الشركات الدوائية الأردنية، وكذلك دراسة أثر بعض العوامل الداخلية والخارجية على سياسات التسعير ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه عند قيام شركات إنتاج الدواء المحلية بعملية تسعير منتجاتها الدوائية فإنها تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل منها تكاليف الإنتاج المتمثلة بالمواد الخام، البحث والتطوير والرقابة النوعية والإنتاج وجودة المنتج، ودرجة صعوبة تصنيعه ومدة إنتاجه ودوره حياته، والتشريعات والقوانين الخاصة بعملية التسعير، والمنافسة والمنافسون حيث تتم المقارنة مع المنافسين الموجودين أو المحتملين، والسوق حيث يدرس حجم السوق والعرض والطلب والظروف الاقتصادية السائدة، والمستهلك حيث يؤدي ارتفاع القدرة الشرائية للمستهلك وتوفير التأمين الصحي له بالإضافة إلى تقبله للدواء الأردني إلى اتخاذ قرار تسعير مناسبة. ونلاحظ من النتائج التي توصل لها الباحث أن عامل السعر يؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية لشركات الدواء، حيث أنه عند اتخاذ قرار التسعير تنظر الشركات إلى أسعار المنافسين الحاليين والمحتملين حتى تتمكن من الحفاظ على موقفها التنافسي، إلا أن الباحث لم يحدد طبيعة المنافسين هل هم منافسين محليين أو أجانب.

طشوش ( 2000 ) : تسويق الدواء في المملكة الأردنية الهاشمية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تسويق الدواء لدى شركات صناعة الدواء المحلية، وإلى أهم العوامل التسويقية المؤثرة على قدرتها التنافسية في السوق المحلية والخارجية، ومن ثم معرفة اتجاهات وتفضيلات المستهلكين نحو منتجات الصناعة الدوائية المحلية قياساً بالمنتجات التي يتم استيرادها بهدف تحديد المركز التنافسي للدواء المحلي، كما حاول الباحث تحديد المشكلات التي تواجه المسؤولين في إدارة النشاط التسويقي ومدى مساهمة نظام المعلومات التسويقية في تدعيم القدرة التنافسية لتلك الشركات. لقد اكتسبت هذه الدراسة ميزة جعلت منها من أهم الدراسات التي تناولت موضوع تسويق الدواء في الأردن، حيث أنها أحاطت بمعظم المتغيرات التسويقية، كما أن عينة البحث شملت كل من شركات الدواء، الأطباء، الصيادلة، والمرضى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المنتج من وجهة نظر المستهلك (المريض) السعر، وسائل التوزيع، وسائل الترويج، نظام المعلومات التسويقية واكتساب القدرة التنافسية لدى شركات صناعة الدواء.

- تعاني شركات صناعة الدواء المحلية من ارتفاع تكاليف وأسعار المواد الخام ومعدات ومستلزمات الإنتاج الأخرى مما يضطرها إلى اللجوء إلى جهات تزوده بالمواد الأولية والتجهيزات ذات جودة منخفضة وسعر أقل لتمكينها من المنافسة مع الدواء الأجنبي.
- تبين أن 66% من عينة الجمهور يفضلون شراء الدواء الأجنبي لجودته.
- أجمع 71% من عينة الجمهور على أنهم يشترون الدواء الأردني لانخفاض سعره عن الدواء المستورد.
- بينت الدراسة أن 7% من عينة الأطباء يعتبرون الدواء الأردني أقل جودة وفعالية من الدواء الأجنبي.

ويلاحظ الباحث مما تقدم أن الشركات المحلية تعتمد على الشركات الأجنبية في تزويدها بأهم متطلبات الإنتاج من مواد خام، آلات ومعدات تكنولوجية وغيرها مما يفقدها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية باستخدام أي من هذه العناصر نظراً لارتفاع أسعارها وعدم مسؤولية تلك الشركات عن جودتها وقبولها أو رفضها لدى وزارة الصحة ومن جهة أخرى نلاحظ مدى أهمية سعر الدواء وجودته بالنسبة للمستهلك المحلي وذلك طبقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، مما يبيّن السؤال المطروح كيف يمكن للشركات المحلية المنافسة في ظل تلك الظروف وما هي العوامل التي يمكن أن تستند إليها لتحقيق تلك الميزة.

مقاطف ( 1998 ) : استراتيجية تسويق المنتجات الصيدلانية، حالة دار الحكمة للاستثمار. وهدفت هذه الدراسة لإيجاد أهمية وظيفة التسويق في قطاع الصناعات الدوائية بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، وتحديد الصعوبات التي تواجه الشركات الأردنية في تسويق منتجاتها الصيدلانية، وكيف يمكن تسويق هذه المنتجات في الأسواق الدولية، وكذلك تناول حالة دراسية لإحدى الشركات الدوائية الأردنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة التسويق وما تحويه من عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، المكان، والترويج تعد من أهم الإدارات التي يجب الاهتمام بها لدى شركات إنتاج الأدوية، كون السوق الدوائية والمحلية والعالمية تتميز بأنها سوق تنافسية حادة.

### 2.3.2. الدراسات الأجنبية:

لي هتشنك ( Li, Huchong, 2004 ) : تطوير خدمات جديدة لتحقيق الميزة التنافسية: ( نموذج مفاهيمي ). وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مقدار ما يحققه تطوير خدمات جديدة في

تحقيق الميزة التنافسية للأعمال من خلال دراسة عدة متغيرات مرتبطة بالدراسة منها تعزيز الريادة في تمايز القدرات، ورقابة السوق وقدرات التعلم، والرقابة الداخلية وقدرات التعلم، والعلاقة مع قدرات التعلم، وتطوير خدمات جديدة واستدامة الميزة التنافسية، وكانت هذه الدراسة نظرية من خلال المفاهيم السالفة الذكر وتم توضيح نموذج معين للدراسة تدور أفكاره حول ما يأتي:

- تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال وجود قدرات متميزة للمنظمة.
- إن هذه القدرات المميزة تكون من خلال استراتيجية القيادة للمنظمة.
- إن الميزة التنافسية يمكن أن تتحقق من خلال إيجاد قيمة مضافة للزبائن والتي تتحقق من خلال الإبداع في أداء خدمات التسليم.
- إن تطوير خدمات جديدة يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

جينجنز وآخرون ( Jennigns, & Otehrs, 2004 ): التطوير التنظيمي والتجهيزات النهائية: هيكل تجريبي، الأداء، وتحليل الاستراتيجية. هدفت هذه الدراسة إلى الربط بين المنظمة الريادية والجودة من خلال تحليل العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل وتأثيرها في الأداء، وقد اعتمدت الدراسة على المتغيرات المرتبطة بالاستراتيجية، والهيكل، والإدارة ( الربحية، العائد على الاستثمار) وقد تم صياغة الفرضيات المتعلقة بالدراسة حول هذه المتغيرات، وتم تصميم استبانته لغايات هذه الدراسة تم توزيعها على عينة مكونة من ( 460 ) شركة توزع الكهرباء في الولايات المتحدة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة تربط بين الهيكل المنظم والاستراتيجية.
- هنالك علاقة بين الاستراتيجية الدفاعية والهيكل المرن.
- لم تعط دلالة واضحة حول الاستراتيجية والهيكل المثالي للتأقلم مع البيئة الخارجية.

موريس ( Morris, 2003 ): الجودة والميزة التنافسية ( دراسة تجريبية لاعتماد الايزو في الصناعة الالكترونية. وهدفت هذه الدراسة إلى ربط العلاقة بين إدارة الجودة وكيف تساعد في تحقيق الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية وزيادة العائد، وقد استخدم الباحث معايير القياس المرتبطة باستخدام نظام ( ISO ) ومدى تطبيق هذه المعايير على الشركات عينة الدراسة، واستفاد من البيانات المتعلقة بذلك في دراسة الفرضيات المرتبطة بهذه الدراسة ضمن متغيرات الدراسة المتعلقة بإدارة الجودة، وكانت لديه صعوبة في قياس الأداء المالي المرتبط بالدراسة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان أبرزها: أنه لا يوجد معيار محدد

ينطبق على الدراسة في قياس وفعالية نظام ( ISO 9000 )، وتحقيق الميزة التنافسية سواء تلك الشركات التي تستخدم نظام ( ISO 9000 ) أو لا تستخدمه أم تلك التي لم تستخدمه سابقاً ثم استخدمته لاحقاً في التأثير على أدائها المالي، بحيث يتم المفاضلة في ذلك بمعنى أن النتيجة واحدة.

جي ( Jay, 2003 ): دور القدرات التسويقية في الميزة التنافسية والابتكار. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف دور القدرات التسويقية في الإبداع وسلوك المنظمة الريادية ضمن استراتيجية التنافس من أجل تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية، أما المتغيرات المتعلقة بالدراسة فهي النموذج الريادي والقدرات التسويقية، وللحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الباحث استبانة خاصة بذلك، وكانت عينة الدراسة مكونة من ( 1272 ) شركة أعمال في استراليا وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يأتي:

- يوجد علاقة قوية بين القدرات التسويقية والنموذج الريادي حيث أن المنظمة التي تمتلك المبادرة والإبداع وأخذ المخاطرة لديها قدرات تسويقية.
- النموذج الريادي في المنظمة لديه قدرات أكثر في الأنظمة الريادية والإنتاج والعمليات وطرق التسويق.
- القدرات التسويقية لها علاقة طردية مع الاستدامة في الميزة التنافسية.

كما أوصى الباحث بضرورة إجراء دراسات أخرى على مدى تأثير القدرات التسويقية في المنظمة الريادية على إدارة مثل هذه المنظمات.

كانديدا وآخرون ( Candida & Others, 2001 ): من الفكرة الأولية إلى الميزة النادرة: تحديات المشاريع في بناء قاعدة موارد. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الكيفية التي تستطيع بها منظمات الأعمال الريادية من تحقيق ميزة نادرة عن غيرها من المنظمات التنافسية، وقد أوضح الباحثون في هذه الدراسة عدد من المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بتطوير الموارد ومنها الموارد التجميعية والموارد متنوعة التجميع والموارد الجذابة والموارد الفردية التحويلية. وأوضح الباحث العلاقات والمزايا لهذه الموارد من خلال دراسة عدة حالات على عدد من الشركات الأمريكية أمثال هاوكنز وهاندسبرنج وبلاد ( Hawkins, handspring, plam )، وكذلك توضيح مدى تأثير الموارد الهرمية في إيجاد قيمة للأعمال، وقام بعمل مقارنة بين هذه الشركات لإظهار طبيعة الفائدة التي تحقق من الموارد الموجودة لديها، ومدى الاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية عن غيرها من المنظمات.

ياير ( Yair, 2000 ): المزايا المحددة تكون في البحث عن التفرد والقادرة على ترسيخ التقييم. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الكيفية التي تستطيع أن تحقق من خلالها المنظمة التميز بحيث تكون مختلفة عن الآخرين، ومن ثم تحقق الميزة التنافسية وذلك من أجل استمرار النجاح، والدراسة نظرية للبحث في فكرة التفرد، وكيفية تحقيقها من خلال الاستفادة من وجود الموارد النادرة في المنظمة التي تساعد على تحقيق نوع من التغيير والتطوير والاستدامة في أداء الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك التميز يكون في الإنتاج والتواجد في السوق وعلاقات كاملة مع الزبائن والموردين والاختلاف في السعر وخدمات متميزة وإدراك التميز بين الزبائن، ولهذا تكون إستراتيجية التميز في التخطيط والتنبؤ وبناء الميزة التنافسية.

كوفن وآخرون ( Covin & others, 2000 ): التطوير التنظيمي وعلاقته بالميزة التنافسية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى قدرة المنظمة الريادية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات الإبداع والتطوير، والدراسة نظرية تدور فكرتها حول عدة محاور مرتبطة بها: الاستمرارية وإعادة الانطلاق والنشوء، واستراتيجية التحديث، وإعادة البناء الرئيسي، والتطوير التنظيمي. ويكون متغير إعادة الانطلاق من خلال الاستمرارية في تقديم منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة، ويتم ذلك من خلال ثقافة وهيكل وأنظمة معينة تتناسب مع الإبداع، وأن تكون منظمة متعلمة تتأقلم مع التغيير ومنافسة الآخرين. أما متغير استراتيجية التحديث والذي يتبلور من خلال القدرة على التغيير من أجل منافسة الآخرين وأن هنالك مخاطرة في مثل هذه الإستراتيجية. ويكون متغير إعادة البناء الرئيسي من خلال المبادأة في إيجاد منتجات وأسواق جديدة والتوسع بها بحيث تكون معروفة للآخرين. ويكون متغير التطوير التنظيمي من خلال عملية التحسين المستدامة في الإجراءات الداخلية والهيكل والقدرات من أجل زيادة القدرة في تحقيق الميزة التنافسية. وأهم النتائج النظرية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن المنظمات الريادية تسعى دائماً للأفضل لتحقيق سمعة جيدة، تساعد على تحقيق ميزة تنافسية لها عن بقية منظمات الأعمال، ولهذا تعمل من خلال متغيرات التطوير التنظيمي وإعادة البناء والانطلاق من أجل الاستمرارية في نجاحها وريادتها. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى تدور حول كيفية أن المنظمات الريادية تستطيع الوصول إلى أداء عالي المستوى في أعمالها.

تشاكر وآخرون ( Shaker & Otehrs, 2000 ): شركات تطوير المعرفة والتنمية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى عملية ابتكار المعرفة ضمن المنظمات الريادية التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية وذلك ضمن معايير اجتماعية تقنية وتنظيمية وقد قسم الباحث هذه الدراسة النظرية إلى عدة مباحث تم مناقشتها كما يأتي:

- وضع نموذج في العلاقة بين المنافسة التنظيمية والمعرفة والمنظمة الريادية.
- المنظمة المتعلمة والمنظمة الريادية، والمنظمة المتعلمة تؤدي إلى وجود معرفة جديدة وتؤدي إلى التوسع في هذه المرحلة الداخلية بالإضافة إلى المعرفة الخارجية التي تحتاج المنظمة فيها إلى التحديث التنظيمي والإبداع، من خلال النمو والتطوير في أسواق جديدة، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.
- مخرجات المعرفة من خلال التعلم الجزئي والذي يتم بتطوير مهارات العاملين.
- مشاركة المخرجات في أنواع التعلم والمخرجات.
- الاتصال ونقل المعرفة.
- استخدام المعرفة الاجتماعية.
- تطوير المعرفة.

كول وللكس ( Cool & Leleux, 1999 ): أثر المنافسة الحالية والمحتملة على ربحية شركات صناعة الأدوية الأمريكية. خلال 20 سنة للفترة ما بين 1963 ولغاية 1982، حيث بينت الدراسة أن المنافسة الحالية في تلك الفترة كانت عبارة عن منافسة سعرية للمنتجات المتشابهة من حيث التركيبة الدوائية ولكن بأسماء تجارية مختلفة، وأنه منذ منتصف السبعينيات ظهر نوع آخر من المنافسة وهو عبارة عن المنافسة عن طريق طرح منتجات جديدة بشكل أكبر وأسرع مما كان عليه سابقاً وقد تبين أن الشركة التي تطرح طرح منتجات بنسبة مبيعات أكبر، وتضع أعلى الأسعار وتكون لها مصاريف ترويجية قليلة مما ينعكس على زيادة ربحيتها، أما بخصوص المنافسة المحتملة فقد بينت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تساهم في عملية زيادة المنافسة المحتملة وهي سهولة إجازة الأدوية الجديدة، التباطؤ في التقدم التكنولوجي في حقل الصناعات الدوائية، انتهاء صلاحيات العديد من براءات الاختراع، وأخيراً الاعتماد بشكل متزايد على العلامات التجارية للأدوية المنتهية براءات اختراعها. وتوصلت الدراسة إلى أنه خلال فترة التسعينيات لم تؤثر المنافسة الحالية بين الشركات عينة الدراسة على ربحيتها ولكن كان هناك أثر على الربحية خلال فترة السبعينيات، كما توصل الباحثون أن المنافسة المحتمل حدوثها أثرت في ربحية الشركات عينة الدراسة خلال فترة الدراسة كاملة.

ويتبين من هذه الدراسة أن كل من السعر وعملية البحث التطوير يلعبان دوراً مهماً في عملية المنافسة الحالية بين الشركات الدوائية، أما بخصوص المحتملة فإن العوامل التي تلعب دوراً فيما لا شك بأنها متوفرة في السوق الدوائية المحلية مما يزيد من فرص ظهور منافسين جدد.

ياهو وروث ( Yeoh & Roth, 1999 ): أثر موارد وقدرات الشركات على الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية. واختبر الباحثون نموذج يوضح العلاقة بين موارد الشركة، قدراتها، والمحافظة على الميزة التنافسية لها. وأشارت الدراسة إلى أن مصادر الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية تنحصر في التمايز العلاجي وابتكار المركبات الجزئية الجديدة التي لم يسبق اختبارها على الإنسان من قبل، وقد عرفت الدراسة الموارد بأنها مخزن من العوامل ومن ضمنها المعرفة التي تستخدم في إدارة أنشطة الشركة، وركز الباحثان على أهم نوعين من الموارد في قطاع صناعة الأدوية وهي عملية البحث والتطوير، والقوة العاملة في مجال المبيعات، فقد توصلت الدراسة إلى أن عملية البحث والتطوير في مجال صناعة الأدوية تؤثر بشكل غير مباشر على الميزة التنافسية حيث أنه يمكن تقليدها من قبل الشركات المنافسة، أما القوة العاملة في مجال المبيعات فهي تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية كون الشركات تستطيع أن تتفرد بخصائص يصعب تقليدها من قبل الشركات الأخرى في مجال مبيعاتها والاعتماد على الكفاءات المؤهلة والمدربة جيداً في الترويج لمنتجاتها. أما بخصوص القدرات فقد عرفت الدراسة على أنها الأدوار التي يتم من خلالها استخدام موارد الشركة للتأثير في النتيجة النهائية المرغوب فيها أي تحقيق أهداف الشركة، وأشار الباحثان إلى وجود نوعين من القدرات وهي القدرات العنصرية وتتمثل بالقدرات المحلية للشركة التي تستخدم في حل مشاكلها اليومية مثل الخبرة، المعرفة، المهارات، وغيرها، أي هي الأنماط والقواعد التي تدار بها أنشطة الشركة، أما النوع الثاني من القدرات فهو القدرات المتكاملة وتتمثل في قدرة الشركة على استغلال القدرات العنصرية بطريقة تضمن إعادة تجديد الشركة بشكل يضمن المرونة في استغلال القدرات العنصرية فمن الناحية الفنية هي قدرة الشركة على استخدام مواردها وقدراتها العنصرية بطريقة جديدة ومرنة حسب متطلبات الظروف التنافسية المحيطة بالشركة، أما من الناحية العملية فهي قدرة الشركة على الحصول على الاعتماد من منظمات الغذاء والدواء الأمريكية وقدراتها على تطوير أدوية جديدة.

والنتائج التي توصلت لها الدراسة عند اختبار النموذج كانت مختلطة، حيث تبين أن موارد الشركة تؤثر في كل من قدرات عناصرها المتكاملة بشكل مباشر بينما تؤثر في ميزتها التنافسية بشكل مباشر وغير مباشر. أما بخصوص قدرات الشركة فقد تبين أن قدرات الشركة العنصرية تؤثر في قدرتها المتكاملة بشكل غير مباشر بينما تؤثر كل من القدرتين في الميزة التنافسية بشكل مباشر.

ومن خلال استعراض النتائج التي توصلت لها الدراسة نجد أن القدرات المتكاملة ومن ضمنها عامل المرونة تؤثر في الميزة التنافسية بشكل مباشر، وهذا ما يسعى الباحث إلى تأكيده أو نفيه من خلال الدراسة.

روبرتس ( Roberts, 1999 ): الأثر الذي يحدثه ابتكار المنتجات الجديدة والمنافسة السوقية على الربح المتواصل لشركات قطاع صناعة الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد بينت الدراسة أن المحافظة على الربحية في أعلى مستوياتها قد ينتج عن استمرارية الشركة بطرح وابتكار منتجات جديدة تلبية لطلبات المستهلكين، بيد أن تلك العوائد قد تتراجع مع مرور الزمن حيث أن المنتجات الجديدة تتقادم ولا تحقق نفس المقدار من العوائد عند بداية طرحها. ومن ناحية أخرى فإن المنافسة في السوق مع شركات من نفس الصناعة تلعب دوراً مهماً أيضاً في التقليل من الربح المتأتي للشركة وذلك عن طريق قيام الشركات المنافسة بطرح سلعاً مشابهة مما يؤدي إلى تقليل الحصة السوقية للشركة وبالتالي انخفاض الربحية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الميول نحو ابتكار المنتجات الجديدة والمحافظة على مستويات ربحية عالية، أما بخصوص المنافسة السوقية فلم تستطع الدراسة إيجاد علاقة بين الأرباح العالية للشركة والقدرة على تجنب المنافسة في السوق، فقد بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القدرة على تجنب المنافسة والمحافظة على مستويات ربحية أعلى من المستوى العادي بقليل.

### 3.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

بعدما استطلع الباحث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، لاحظ أن موضوع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية من قبل مؤسسات القطاع الصناعي هو من الموضوعات الإدارية الحديثة، حيث تناولت الدراسات السابقة طرق وأساليب تحقيق الميزة التنافسية، وعلاقة الميزة التنافسية في المؤسسات بمتغيرات منها السعر والقدرات التسويقية وأبعاد الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجيات تنافسية مثل الريادة والقيادة والتميز، وتأثير بعض المتغيرات على أداء المؤسسات ومنها عناصر استراتيجية وأبعاد الهيكل اللامركزية. وهذه الدراسات كانت على النحو الآتي:

دراسة الدوري وصالح ( 2005 ) التي أشارت إلى أن المؤسسات تواجه تحديات فرضتها التنافسية، وإلى وجود علاقة بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك وجود علاقة بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة وتحسين الأداء لشركات الاتصالات. بينما أظهرت دراسة جي ( Jay, 2003 ) أن القدرات التسويقية لها علاقة طردية مع الاستدامة في الميزة التنافسية. أما دراسة مبارك ( 2004 ) فقد أشارت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الهيكل المتمثلة باللامركزية ومؤشرات الأداء الكلية والفرعية. ولكن دراسة عثمان ( 2003 ) أوضحت أن

أهم العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء هي الجودة والمرونة وبدرجة مرتفعة، وأن أهم استراتيجية مستخدمة هي استراتيجية التميز، ثم استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، ولا يوجد استخدام لاستراتيجية تركيز خفض التكاليف، وإلى وجود علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية. وكذلك أشارت دراسة مناع ( 2003 ) إلى وجود علاقة بين التركيز على القيادة المتميزة والقدرة على التغيير وملائمة البيئة، ووجود علاقة بين اتباع استراتيجية التميز وتحقيق قدرة تنافسية غير سعرية.

كما أوضحت دراسة الطراونة ( 2001 ) أن الشركات تمارس السياسات التنافسية بعدم وضوح من حيث الأولويات ومستويات التكامل بين هذه السياسات، ووجود علاقة بين معظم أبعاد الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المستخدمة. بينما أظهرت دراسة هتشنك ( Li, Huchong, 2004 ) أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال قدرات متميزة للمنظمة والتي تكون من خلال استراتيجية القيادة للمنظمة، وأن تطوير خدمات جديدة يساعد على تحقيق الميزة التنافسية. وكذلك ذكرت دراسة يابر ( Yair, 2000 ) أنه يجب أن تكون استراتيجية التميز في التخطيط والتنبؤ لبناء ميزة تنافسية. وأما دراسة أعبادي فقد أوضحت أن عامل السعر يؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية. ودراسة كويل وللكس ( Cool & Leleux, 1999 ) أشارت إلى أن البحث والتطوير يلعب دوراً مهماً في عملية المنافسة بين الشركات الدوائية.

وقد ساعدت مراجعة الدراسات السابقة الباحث في أمور عدة منها:

- الإلمام بمفهوم استراتيجيات بورتر التنافسية ونشأتها وتطبيقها، وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المختلفة.
- الإعداد لاستخدام أداة الدراسة تطويراً وبناء.
- التأكد من حداثة موضوع الدراسة بما يخص تطبيق استراتيجيات بورت التنافسية من قبل مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 مقدمة

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج، والتي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الدراسة الأهداف التي تسعى إليها.

ويتناول هذا الفصل عرضاً وإيضاحاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، ووصفاً لعينة الدراسة وطريقة اختيارها، بالإضافة لوصف أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، وكذلك المعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل البيانات، وذلك حسب التفصيل الآتي:

#### 2.3 منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة؛ لأنه يصف ويحلل آراء المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، ولا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات باستقصاء مظاهر استراتيجيات بورتر التنافسية، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبنى عليها مقترحات الدراسة.

### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في ( 40 ) مؤسسة قطاع صناعي في مدينة الخليل، والبالغ عددهم ( 239 ) فرداً، وبغض النظر عن صلتهم بملكية تلك المؤسسات التي يعملون فيها، وذلك حسب السجلات الرسمية الموجودة في تلك المؤسسات خلال الفترة الممتدة من شهر شباط إلى شهر كانون أول من العام 2009م.

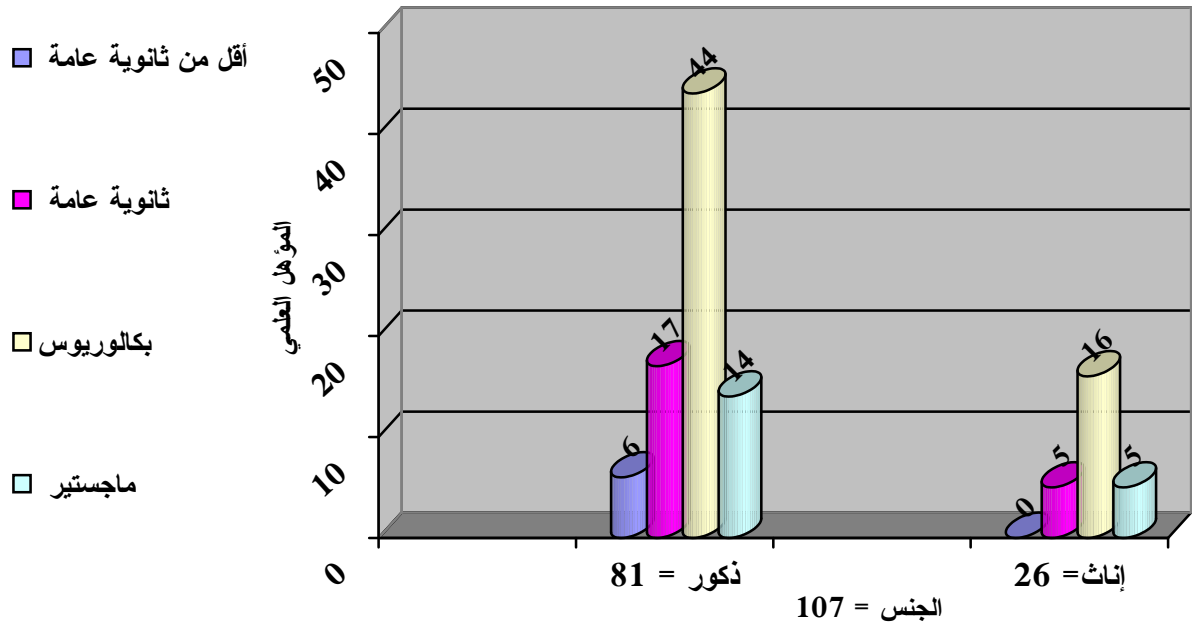
### 4.3 عينة الدراسة

حيث أنه تتوفر قائمة بمفردات مجتمع الدراسة، والتي تشمل جميع الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، فقد قام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة غير متداخلة حسب الجنس والمؤهل العلمي، واختار عينة طبقية عشوائية بنسبة 63 % من كل طبقة، والتي بلغ مجموع أفرادها ( 150 ) فرداً، وبعد ذلك تم اختيار عشوائي لمفردات العينة من تلك الطبقات، ثم وزع الباحث ( 150 ) استبانة على أفراد العينة الممثلة للدراسة، واسترجع ( 107 ) استبانة وبنسبة 71 % من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها وذلك حسب الجدول ( 1.3 ) الآتي:

جدول 1.3 : أفراد مجتمع وعينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وعدد الاستبانات الموزعة والمرجعة.

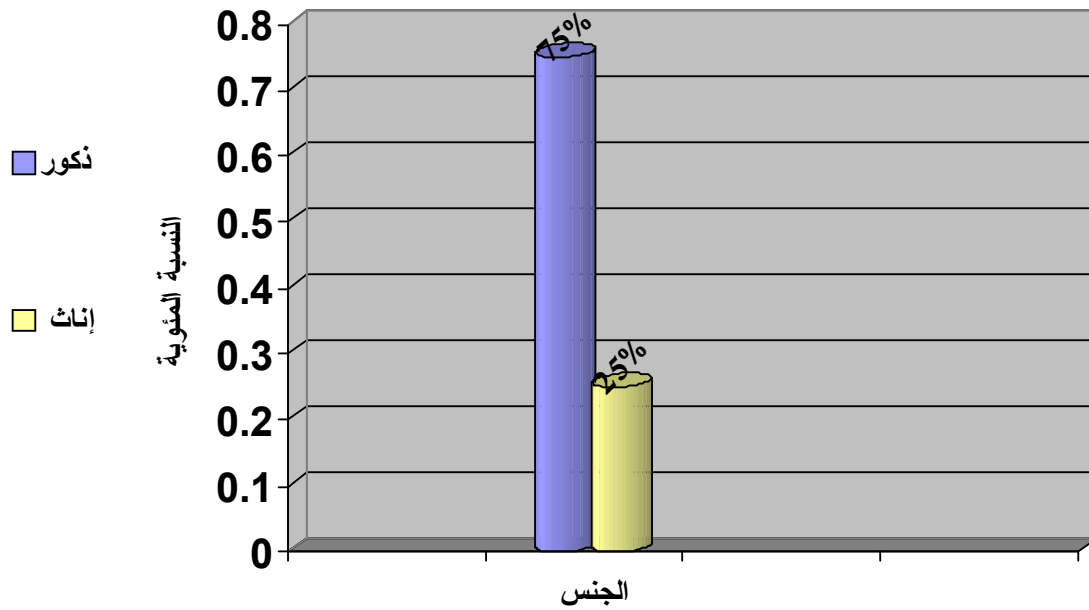
الجنس	المؤهل العلمي	عدد أفراد مجتمع الدراسة	الاستبانات الموزعة على العينة		الاستبانات المرجعة المعتمدة	
			العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
ذكر	أقل من ثانوية	13	8	63 %	6	71 %
	ثانوية	38	24	63 %	17	71 %
	بكالوريوس	98	62	63 %	44	71 %
	ماجستير	32	20	63 %	14	71 %
أنثى	أقل من ثانوية	—	—	—	—	—
	ثانوية	11	7	63 %	5	71 %
	بكالوريوس	36	22	63 %	16	71 %
	ماجستير	11	7	63 %	5	71 %
المجموع		239	150	63 %	107	71 %

ويتضح من الجدول ( 1.3 ) أن مجموع أفراد العينة الإحصائية هو ( 107 ) فرداً، والتي يمكن توضيحها حسب الشكل ( 1.3 ) الآتي:



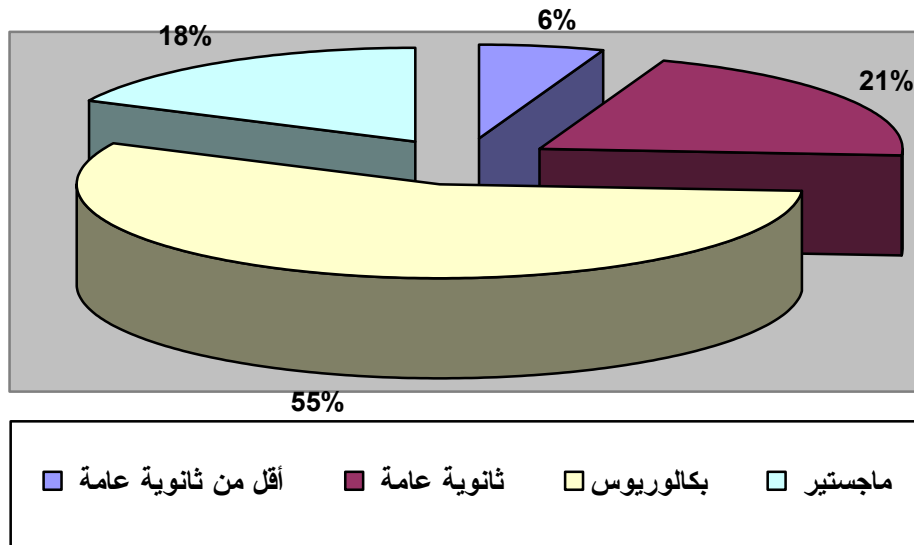
شكل 1.3 : أفراد عينة الدراسة الإحصائية حسب الجنس والمؤهل العلمي.

وقد تعرف الباحث إلى خصائص العينة الإحصائية الديمغرافية، وذلك حسب الأشكال ( 2.3 )، ( 3.3 )، ( 4.3 )، ( 5.3 )، ( 6.3 )، ( 7.3 ) الآتية:



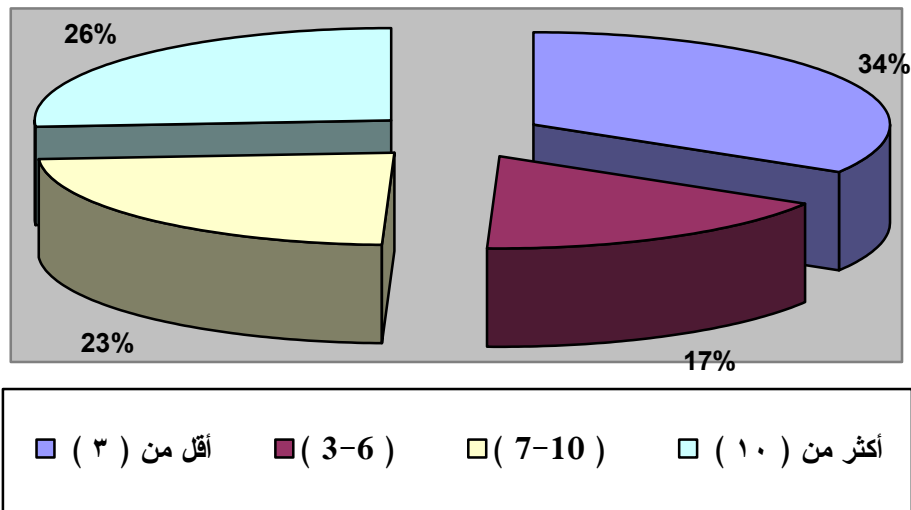
شكل 2.3 : خصائص العينة الديمغرافية حسب متغير الجنس

يتضح من الشكل ( 2.3 ) أن أعلى نسبة للأفراد للعاملين في مؤسسات القطاع الصناعي كانت من الذكور حيث بلغت نسبتهم المئوية 75%، بينما كانت النسبة المئوية للإناث هي 25%.



شكل 3.3 : خصائص العينة الديمغرافية حسب متغير المؤهل العلمي

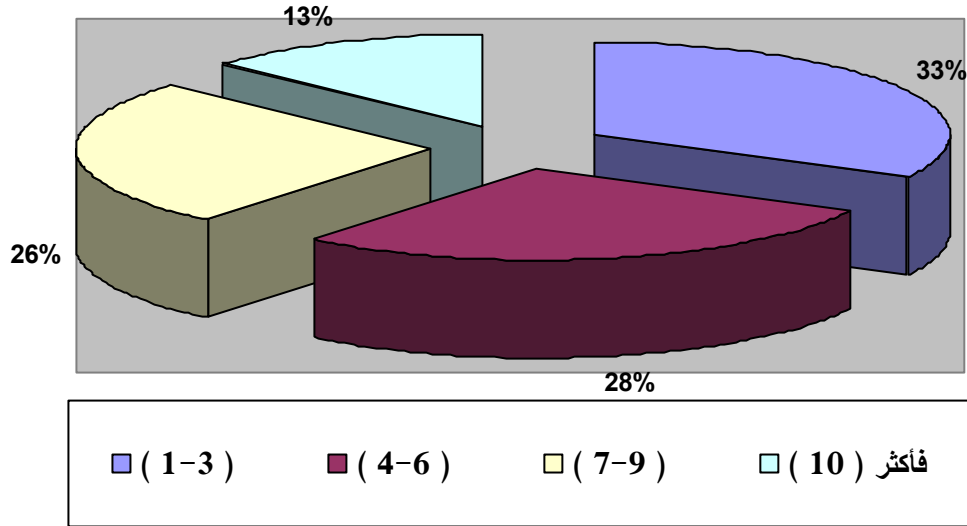
يتضح من الشكل ( 3.3 ) أن أعلى نسبة للأفراد الذين يحملون مؤهل بكالوريوس وبنسبة مئوية بلغت 55%، تلاها مؤهل الثانوية العامة بنسبة مئوية بلغت 21%، ثم مؤهل الماجستير بنسبة مئوية بلغت 18%، وأخيراً مؤهل دون الثانوية العامة وبنسبة مئوية بلغت 6%،



شكل 4.3 : خصائص العينة الديمغرافية حسب متغير الخبرة

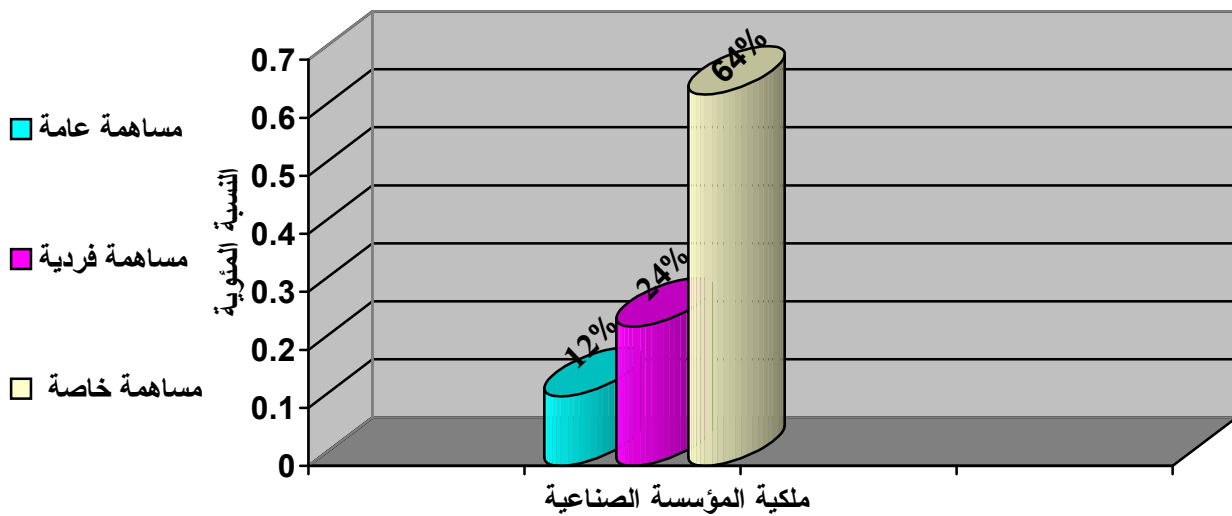
يتضح من الشكل ( 4.3 ) أن أعلى نسبة كانت للأفراد الذين خبرتهم أقل من ( 3 ) سنوات حيث

بلغت نسبتهم 34%، تلاها الأفراد الذين خبرتهم أكثر من ( 10 ) سنوات بنسبة مئوية بلغت 26%، ثم الأفراد الذين خبرتهم ( 7-10 ) سنوات بنسبة مئوية بلغت 23%، وأخيراً الأفراد الذين خبرتهم ( 3-6 ) سنوات بنسبة مئوية بلغت 17%.



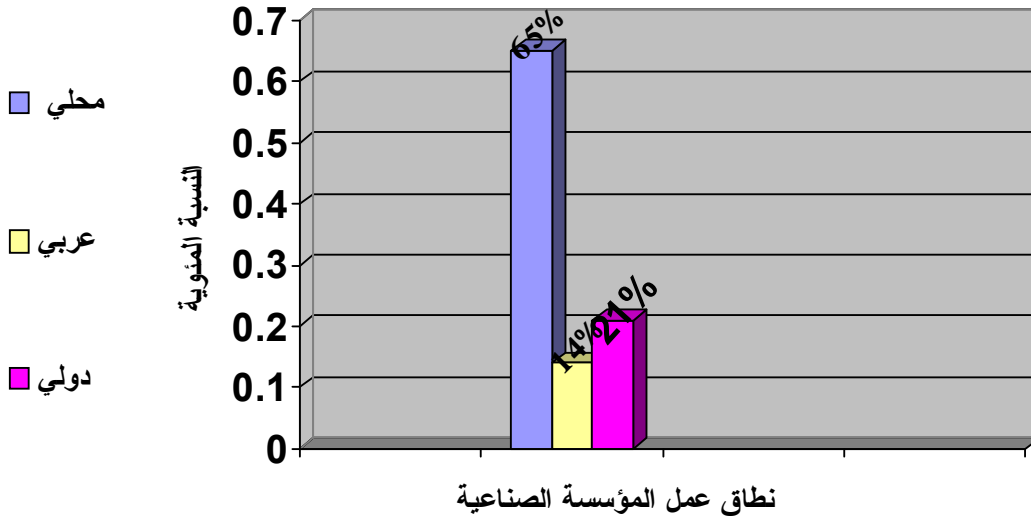
شكل 5.3 : خصائص العينة الديمغرافية حسب عدد الدورات

يتضح من الشكل ( 5.3 ) أن أعلى نسبة كانت للأفراد الذين أخذوا ( 1-3 ) دورة تدريبية وبنسبة مئوية بلغت 33%، تلاها الأفراد الذين أخذوا ( 4-6 ) دورة تدريبية وبنسبة مئوية بلغت 28%، ثم الأفراد الذين أخذوا ( 7-9 ) دورة تدريبية وبنسبة مئوية بلغت 26%، وأخيراً الأفراد الذين أخذوا ( 10 ) دورات تدريبية فأكثر وبنسبة مئوية بلغت 13%.



شكل 6.3 : خصائص العينة الديمغرافية حسب ملكية المؤسسة الصناعية

يتضح من الشكل ( 6.3 ) أن أعلى نسبة كانت لملكية المؤسسة المساهمة الخاصة بنسبة مئوية بلغت 64%، تلاها الملكية الفردية بنسبة مئوية بلغت 24%، وأخيراً ملكية المساهمة العامة بنسبة مئوية بلغت 12%.



شكل 7.3 : خصائص العينة الديمغرافية حسب ملكية المؤسسة الصناعية

يتضح من الشكل ( 7.3 ) أن أعلى نسبة كانت إلى نطاق عمل المؤسسة الصناعية المحلي والتي بلغت 65%، تلاها النطاق الدولي بنسبة مئوية بلغت 21%، وأخيراً النطاق العربي بنسبة مئوية بلغت 14%.

### 5.3 أداة الدراسة

بعد اطلاع الباحث على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام بتصميم وبناء استبانة موجهة للأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، للتعرف إلى آرائهم نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وواقع أداء تلك المؤسسات في ظل تطبيقها لاستراتيجيات بورتر التنافسية، والعلاقة بين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وأداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق تلك الاستراتيجيات، وعمل الباحث على إعداد الاستبانة في شهر شباط من عام 2009، وقد استعان الباحث بالمصادر الأولية التي أفادته بمعلومات وبيانات قيمة عند بناء فقرات الاستبانة وتحديد مقياساً مناسباً لها، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### 1.5.3. وصف الاستبانة:

أرفق الباحث رسالة مصاحبة مع الاستبانة على غلافها الخارجي لشرحها بصورة مختصرة للمبحوثين، ولتعريف الباحث بنفسه، وعن أهمية الدراسة وتعبئة استبانتها، مع بيان أن استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، وتكونت الاستبانة من ( 62 ) فقرة حيث تم تقسيمها إلى قسمين هما:

- القسم الأول: وتكون من بيانات عامة أولية ( متغيرات مستقلة ) متعلقة بالخصائص الديمغرافية للمبحوثين، وخصائص مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وقد اشتمل هذا القسم على أربعة عناصر تتعلق بالمبحوثين هي: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وعنصرين يتعلقان بمؤسسات القطاع الصناعي هي: ملكية المؤسسة، ونطاق عملها.

- القسم الثاني: وتكون من مؤشرات استراتيجيات بورتر التنافسية ( متغيرات تابعة )، والتي تم تقسيمها إلى محورين:

- المحور الأول لمعرفة واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) والذي بلغ مجموع فقراته ( 41 ) فقرة، حيث شمل المجال الأول على الفقرات ( 1-12 ) لقياس قيادة التكلفة الشاملة، والمجال الثاني على الفقرات ( 13-29 ) لقياس التميز، والمجال الثالث على الفقرات ( 30-41 ) لقياس التركيز. وقد طور الباحث هذا المحور من الاستبانة استنادا إلى الأدب النظري الذي له علاقة باستراتيجيات بورتر التنافسية الثلاث ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز )، وكذلك تمت الاستفادة من آراء المحكمين والمختصين والمشرف الرئيس، كما تم الاستعانة كذلك بعدد من الدراسات والأبحاث العربية والعالمية السابقة التي لها علاقة باستراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ).

- المحور الثاني لمعرفة واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخيل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) والذي شمل الفقرات ( 42-62 ) والتي بلغ مجموعها ( 21 ) فقرة. حيث طور الباحث هذا المحور من الاستبانة استنادا إلى الأدب النظري الذي له علاقة بالرضا الوظيفي، والأبحاث العربية والعالمية حيث تم الاستفادة من آراء المحكمين والمختصين والمشرف الرئيس، كما اطلع الباحث على بعض رسائل الماجستير في الجامعات الفلسطينية والعربية.

### 2.5.3. صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على ( 4 ) محكمين من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم حولها، من ناحية ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة، ومن حيث الصياغة والمضمون، وقام الباحث أيضاً بإجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، مثل الصياغة واللغة والتعديل لبعض فقرات الاستبانة، حتى أصبحت في صورتها النهائية، وقد تمثل صدق الاستبانة في موافقة المحكمين والمشرف الرئيس عليها بالصورة النهائية، كما قام الباحث كذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من خمسة من الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وذلك للتأكد من فهمهم لفقراتها. والملحق ( 1.1 ) يظهر استبانة الدراسة المعتمدة بصورتها النهائية، والملحق ( 1.2 ) يبين الرسالة الموجهة للمحكمين، بينما الملحق ( 1.3 ) يظهر قائمة بأسماء المحكمين.

### 3.5.3. ثبات الاستبانة:

تم حساب تقدير ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفاء، والجدول ( 3.3 ) يوضح ذلك:

جدول 2.3 : معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة	12	0.65
استراتيجية التميز	17	0.77
استراتيجية التركيز	12	0.67
أداء مؤسسات القطاع الصناعي	21	0.81
الدرجة الكلية	62	0.88

تشير البيانات الواردة في الجدول ( 3.3 ) أن معاملات الثبات لمقياس الدراسة تراوحت ما بين ( 0.65-0.81 )، حيث كان أدنى معامل ثبات لاستراتيجية القيادة الشاملة ومقداره ( 0.65 )، في حين كان أعلى معامل ثبات لأداء مؤسسات القطاع الصناعي ومقداره ( 0.81 )، بينما بلغت الدرجة الكلية لمعاملات الثبات ( 0.88 )، وهي بشكل عام معاملات ثبات مقبولة إحصائياً، مما شجع الباحث اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية وتوزيعها على عينة الدراسة.

### 6.3 متغيرات الدراسة

وفيما يأتي توضيح لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة:

#### 1.6.3. المتغيرات التابعة:

تكونت الدراسة من أربعة متغيرات تابعة، والتي شكلت الأساس الذي بُنيت عليه فرضيات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

- واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- واقع تطبيق استراتيجية التميز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- واقع تطبيق استراتيجية التركيز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ).

#### 2.6.3. المتغيرات المستقلة:

تمت دراسة أثر أربعة متغيرات مستقلة للمبحوثين، ومتغيرين مستقلين لمؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل على المتغيرات التابعة، والمتغيرات المستقلة هي على النحو الآتي:

- الجنس: وله مستويان هما ( ذكر، وأنثى ).
- المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات هي ( أقل من ثانوية عامة، وثانوية عامة، وبكالوريوس، وماجستير ).
- سنوات الخبرة: ولها أربعة مستويات هي ( أقل من 3 سنوات، و ( 3-6 ) سنوات، و ( 7-10 ) سنوات، و ( 10 ) سنوات فأكثر ).
- عدد الدورات التدريبية: ولها أربعة مستويات هي ( ( 1-3 ) دورة، ( 4-6 ) دورة، ( 7-9 ) دورة، ( 10 ) دورات فأكثر ).
- ملكية المؤسسة الصناعية: ولها ثلاثة مستويات هي ( فردية، ومساهمة خاصة، ومساهمة عامة ).

- نطاق عمل المؤسسة الصناعية: وله ثلاثة مستويات هي ( محلي، وعربي، ودولي ).

### 7.3 إجراءات الدراسة

بعد قيام الباحث باستطلاع آراء بعض الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حول موضوع الدراسة، وتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وإعداد الاستبانة بصورتها النهائية، ثم حصل الباحث على كتاب من معهد التنمية المستدامة من جامعة القدس يُفيد بأن الباحث مرتبط ببرنامج الدراسات العليا وأنه يقوم ببحث بعنوان واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وتم الحصول على موافقة مالكي المؤسسات الصناعية في مدينة الخليل على تطبيق الدراسة وتوزيع الاستبانات على المبحوثين.

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة من خلال الذهاب إلى مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل لتوضيح أهمية الدراسة والتأكد من جدية المبحوثين وتوضيح أية ملاحظات يحتاجها المبحوثون، حيث تم توزيع 150 استبانة على المبحوثين في بداية شهر نيسان من العام 2009 م، واسترجع الباحث 107 استبانة والتي قام بفحصها والتأكد من سلامتها، حيث تبين أنها صالحة، وعمل على ترقيمها وترميزها وإدخال بياناتها على جهاز الحاسوب مستخدماً برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ).

### 8.3 التحليل الإحصائي

من أجل معالجة المعلومات التي تم جمعها وتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS) لجميع جوانب هذه الدراسة وذلك حسب التفصيل الآتي:

- تم استخدام معامل ارتباط ( كرونباخ ألفا ) Alpha Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة.
- لإجابة السؤالين الأول والثاني للدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية Mean ، وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية، ولترتيب إجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة وحسب أعلى متوسط حسابي. كم استخدم الباحث،

والانحراف المعياري Standard Deviation لإجابات المبحوثين لتحديد مدى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات موافقتهم، مع اعتماد المعيار الآتي:

- درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية أكبر من ( 3.5 ).
- درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من ( 2.5 ) وأقل من ( 3.5 ).
- درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي أقل من ( 2.5 ).

● للإجابة على السؤال الثالث تم فحص الفرضية الأولى على النحو الآتي:

- لفحص الفرضية الأولى استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة وهي: استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز )، وواقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية.

● للإجابة على السؤال الرابع والخامس تم فحص الفرضية الثانية والثالثة على النحو الآتي:

- لفحص الفرضيتان الثانية والثالثة استخدم الباحث اختبار ( ت ) للعينات المستقلة Independent t-test ، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ( الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وملكية المؤسسة الصناعية، ونطاق عمل المؤسسة الصناعية).
- استخدم اختبار المقارنات البعدية لأقل فرق دال ( LSD ) للكشف عن الفروق البعدية بعد تحليل التباين الأحادي لمعرفة مصدر التباين بين مجموعات الدراسة والكشف عن دلالاتها الإحصائية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة التطبيقية التي توصلت إليها، وتحليلها وتفسيرها وذلك من خلال استعراض آراء المبحوثين التي كشفت عنها استجاباتهم على جميع عبارات أداة الدراسة، وقد قام الباحث في سبيل ذلك باستخدام النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة على العبارات المختلفة والمحاور الرئيسة التي تغطي الدراسة يزيد أو يقل عن قيمة محددة أو يساويها.

وتناول الفصل أيضاً دراسة العلاقة بين واقع تطبيق مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل لاستراتيجيات بورتر التنافسية، وواقع أداء مؤسسات ذلك القطاع في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون. كما ويحتوي هذا الفصل على دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة الرئيسة باختلاف المتغيرات الديمغرافية لهم ولمؤسسات القطاع الصناعي وهي ( الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وملكية مؤسسات القطاع الصناعي، ونطاق عمل مؤسسات القطاع الصناعي)، ومن أجل ذلك استخدم الباحث اختبار ( ت ) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي، واختبار المقارنات البعدية لأقل فرق دال ( LSD ).

### 1.4 أسئلة الدراسة

تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

#### 1.1.4. سؤال الدراسة الأول:

ما واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية، وذلك حسب الجدول ( 1.4 ) الآتي:

جدول 1.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مدينة الخليل.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	استراتيجيات بورتر التنافسية
مرتفعة	0.34	3.95	107	استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة
مرتفعة	0.36	4.03	107	استراتيجية التميز
مرتفعة	0.30	3.92	107	استراتيجية التركيز
مرتفعة	0.27	3.93	107	الدرجة الكلية ( استراتيجية بورتر )

يتضح من الجدول ( 1.4 ) أن مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تستخدم استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل مرتفع بمتوسط حسابي ( 3.93 )، وكانت أكثر استراتيجيات بورتر التنافسية استخداماً من قبل تلك المؤسسات هي استراتيجية التميز بمتوسط حسابي ( 4.03 )، تلاها استخدام استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة بمتوسط حسابي ( 3.95 )، وأخيراً كان استخدام استراتيجية التركيز بمتوسط حسابي ( 3.92 ) .

ولتوضيح واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، التميز، التركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل بشكل تفصيلي، فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على فقرات المجالات الثلاثة التابعة للمحور الأول في استبانة الدراسة، والتي توضح واقع تطبيق كل استراتيجية لوحدها، وبالتالي قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، وذلك حسب الجدول ( 2.4 ) على النحو الآتي:

جدول 2.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة.

رقم العبارة في الأداة	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	تمارس مؤسستكم رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام	4.26	0.52	مرتفعة
4	تراعي مؤسستكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر	4.23	0.63	مرتفعة
1	يُعد السعر من أهم العوامل الاستراتيجية في مؤسستكم	4.14	0.66	مرتفعة
2	تُعتبر عملية التسعير من أكثر العناصر حساسية بالنسبة للإدارة	4.13	0.60	مرتفعة
5	تسعى مؤسستكم للاستفادة من الاستغلال العالي للطاقة	4.08	0.71	مرتفعة
10	تسعى مؤسستكم إلى تركيز البحث من أجل تقليل التكاليف	4.05	0.64	مرتفعة
12	تساعد استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة على تخفيض التكاليف	4.04	0.71	مرتفعة
7	تسعى مؤسستكم دوماً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج	4.01	0.75	مرتفعة
3	تستخدم مؤسستكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق	3.87	0.78	مرتفعة
11	تساهم استراتيجيات الريادة المستخدمة في القطاع الصناعي في تخفيض تكاليف تقديم خدمات القطاع	3.85	0.78	مرتفعة
6	تعمل مؤسستكم على خفض كلف التوزيع قدر الإمكان	3.74	0.97	مرتفعة
8	تسعى مؤسستكم لكي تصبح المؤسسة الأولى من حيث خفض الأسعار	2.97	1.05	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.95</b>	<b>0.34</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول ( 2.4 ) ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة تبين أن أعلى فقرة كانت فقرة رقم ( 9 ) بأنه " تمارس مؤسستكم رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام " بمتوسط حسابي ( 4.26 )، تلاها فقرة رقم ( 4 ) بأن " تراعي مؤسستكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر " بمتوسط حسابي ( 4.23 )، ويلاحظ أن جميع فقرات التكلفة قد حظيت بدرجات ممارسة مرتفعة باستثناء الفقرة رقم ( 8 ) وهي " تسعى مؤسستكم لكي تصبح المؤسسة الأولى من حيث خفض الأسعار " بمتوسط حسابي ( 2.97 ).

وللتعرف إلى واقع تطبيق استراتيجية التركيز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل بشكل تفصيلي، فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على جميع فقرات المجال الثاني التابع للمحور الأول في استبانة الدراسة والمتعلق بواقع تطبيق استراتيجية التميز، وذلك حسب الجدول ( 3.4 ) الآتي:

جدول 3.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التميز .

رقم العبارة في الأداة	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التميز .	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	تعد الجودة عامل رئيسي لدى مؤسستكم في عملية مواجهة المنافسة	4.36	0.66	مرتفعة
23	تسعى مؤسستكم إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائكة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية	4.30	0.57	مرتفعة
14	تراعي مؤسستكم عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية	4.28	0.68	مرتفعة
13	تهتم مؤسستكم بإضافة خصائص معنية للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين	4.22	0.71	مرتفعة
24	تساهم استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير	4.21	0.61	مرتفعة
16	تقوم مؤسستكم باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها	4.18	0.61	مرتفعة
20	تسعى شركتكم لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية عالية	4.14	0.57	مرتفعة
26	تستخدم مؤسستكم تطبيقات الحاسوب من البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة تختلف عن القطاعات الأخرى	4.12	0.79	مرتفعة
29	تسعى مؤسستكم للاستفادة من التكنولوجيا في تقديم خدمات أفضل	4.09	0.70	مرتفعة
15	تستخدم مؤسستكم مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها	4.07	0.69	مرتفعة
25	تساهم استراتيجية التميز بالاستجابة الدقيقة للفرص من خلال استغلال الكفاءة الجوهرية للعاملين	4.02	0.79	مرتفعة
22	تسعى مؤسستكم إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية التي تسهم في تقديم خدمات القطاع	4.02	0.77	مرتفعة
18	تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعد على التميز	4.01	0.75	مرتفعة
19	تسعى مؤسستكم لتقديم خدمات اتصالية متميزة عن بقية المنافسين	3.90	0.80	مرتفعة
27	فلسفة الإدارة العليا في مؤسستكم تؤكد على تطوير مخرجاتها بغض النظر عن التكاليف	3.81	0.85	مرتفعة
21	تقدم مؤسستكم إلى زبائنها سلع استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار	3.68	0.94	مرتفعة
28	تعطي مؤسستكم اهتماماً كبيراً لابتكار طرق جديدة	2.96	1.2	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.03</b>	<b>0.36</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول ( 3.4 ) أن أعلى فقرة كانت رقم ( 17 ) وهي " تُعد الجودة عامل رئيسي لدى

مؤسستكم في عملية مواجهة المنافسة " بمتوسط حسابي ( 4.36 )، تلاها فقرة رقم ( 23 ) وهي " تسعى مؤسستكم إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية " بمتوسط حسابي ( 4.30 )، ويلاحظ أن جميع فقرات هذا المجال قد حظيت على درجات ممارسة مرتفعة باستثناء الفقرة رقم ( 28 ) وهي " تعطي مؤسستكم اهتماماً كبيراً لابتكار طرق جديدة " بمتوسط حسابي ( 2.96 ) والتي كانت درجة ممارستها متوسطة.

أما المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على جميع فقرات المجال الثالث التابع للمحور الأول في استبانة الدراسة والمتعلق بواقع تطبيق استراتيجية التركيز، فكانت حسب الجدول ( 4.4 ) الآتي:

جدول 4.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التركيز.

رقم العبارة في الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
40	4.18	0.63	مرتفعة
36	4.18	0.67	مرتفعة
39	4.09	0.69	مرتفعة
38	4.08	0.74	مرتفعة
35	4.05	0.72	مرتفعة
31	3.83	0.87	مرتفعة
41	3.67	1.05	مرتفعة
34	3.64	0.86	مرتفعة
33	3.62	0.98	مرتفعة
37	3.55	1.06	مرتفعة
30	3.44	1.00	مرتفعة
32	3.26	1.04	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية</b>			
	<b>3.92</b>	<b>0.30</b>	مرتفعة

يتضح من الجدول ( 4.4 ) ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة واقع تطبيق استراتيجية التركيز أن أعلى فقرتين والتي كانت رقم ( 40 ) وهي " تسعى مؤسستكم لكي تكون المتحركة أولاً في السوق " بمتوسط حسابي ( 4.18 )، وفقرة رقم ( 36 ) وهي " تركز مؤسستكم على الجودة كسلاح تنافسي " بمتوسط حسابي ( 4.18 )، ويلاحظ أن جميع فقرات هذا المجال قد حظيت على درجات ممارسة مرتفعة باستثناء الفقرتين: رقم ( 30 ) وهي " تقوم مؤسستكم باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف " بمتوسط حسابي ( 3.44 )، وفقرة رقم ( 32 ) وهي " تهتم مؤسستكم بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع " بمتوسط حسابي ( 3.26 ) والتي كانت درجة ممارستهما متوسطة.

ويفسر الباحث استخدام مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل للرقابة المالية الصارمة، ومراعاة حساسية المستهلك عند تسعير المنتجات عند تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، وذلك حتى تتمكن تلك المؤسسات من بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس السلعة وبنفس الجودة. بينما اعتبار مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل للجودة على أنها عامل رئيس في مواجهة المنافسة، واستخدامها التقنيات المتطورة بما ينسجم مع الموارد البشرية عند تطبيق استراتيجية التميز، فإن الباحث يعزوه لمحاولة تلك المؤسسات خلق بعض المنتجات التي تبدو وحيدة على مستوى المنافسين، ولتفرد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة، وتصبح المشبع الوحيد لهذه الحاجات. أما اعتماد التحرك أولاً في السوق عند تطبيق استراتيجية التركيز من قبل مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل يكون لمحاولة تلك المؤسسات تحقيق حصة سوقية أكبر، ولجذب الزبائن وتقليل تكاليف الترويج والتوزيع، والابتعاد قدر الإمكان عن اختيار جزء من السوق لتلبية متطلباته بأقل التكاليف.

#### 2.1.4. سؤال الدراسة الثاني:

ما واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية؟

ولإجابة سؤال الدراسة الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على فقرات المحور الثاني في استبانة الدراسة، والتي يتم من خلالها التعرف إلى واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية، وذلك حسب ما يوضحه جدول ( 5.4 ) الآتي:

جدول 5.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر

رقم العبارة	واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
59	تمتلك مؤسستكم معدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين	4.28	0.61	مرتفعة
49	تقدم مؤسستكم منتجات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن منتجات المنافسين	4.20	0.61	مرتفعة
43	تساهم استراتيجية التركيز في دقة تقديم الخدمة للزبون	4.19	0.53	مرتفعة
42	تساعد استراتيجية التميز في سرعة تقديم الخدمة للزبون	4.18	0.64	مرتفعة
60	تسعى استراتيجية التركيز لتوفير ثقافة تنظيمية من شعارات وطقوس ورموز لتحسين مستوى الأداء	4.17	0.71	مرتفعة
58	تشجع استراتيجية التميز أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة	4.16	0.60	مرتفعة
47	تساعد استراتيجية التكلفة الشاملة في عملية تطوير مؤسستكم	4.15	0.51	مرتفعة
50	تسعى استراتيجية التميز إلى التحسين المستمر في المنتجات	4.13	0.71	مرتفعة
45	تساهم استراتيجية التركيز في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التشغيلية	4.11	0.57	مرتفعة
46	تساعد استراتيجية التميز في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	4.10	0.63	مرتفعة
62	تساهم استراتيجية التكلفة في تطوير أولويات التعامل مع قطاعات الأخرى	4.05	0.65	مرتفعة
53	مؤسستكم سريعة النمو لتحقيق الهدف الرئيسي بفضل استراتيجية التكلفة	3.97	0.71	مرتفعة
48	تساهم استراتيجية التركيز في تحسين فاعلية العملية الإدارية	3.97	0.68	مرتفعة
44	تساهم استراتيجية التكلفة في تطوير منتجات اتصالات جديدة	3.97	0.76	مرتفعة
61	يحقق نظام الموارد بكافة أنواعه في تحقيق ميزة تنافسية في مجال التحالف مع القطاعات الأخرى لتحديد نوع وحجم الموقع التنافسي	3.90	0.74	مرتفعة
52	تقوم استراتيجية التركيز بالاستفادة من أفكار العاملين في حل المشاكل	3.87	0.75	مرتفعة
56	النمو المستمر من أولويات مؤسستكم التي تؤخذ بالاعتبار بفضل استراتيجيات بورتر الثلاث	3.83	0.82	مرتفعة
57	تقدم مؤسستكم منتجات بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بفضل استراتيجيات بورتر الثلاث.	3.71	0.91	مرتفعة
55	تعمل مؤسستكم على تسوية الصراعات المتعلقة بالمالكين والحكومة والإدارة، والزملاء، والموردين بفضل استراتيجيات بورتر الثلاث	3.70	0.88	مرتفعة
51	تعمل استراتيجية التكلفة على أخذ المخاطرة من خلال التوسع بالفرص المرتبطة بالمخاطرة	3.68	0.93	مرتفعة
54	قرارات مؤسستكم جريئة بالرغم من عدم التأكد من المخرجات بفضل إستراتيجية التميز	3.41	1.10	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.99</b>	<b>0.34</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول ( 5.4 ) أن الدرجة الكلية لواقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب وجهة نظر المبحوثين كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.99 ) والانحراف المعياري ( 0.34 ). وتبين أن أعلى درجة في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية كانت الفقرة رقم ( 59 ) وهي " تمتلك مؤسساتكم معدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين " وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي ( 4.26 )، تلاها الفقرة رقم ( 49 ) وهي " تقدم مؤسساتكم منتجات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن منتجات المنافسين " وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي ( 4.2 )، ويلاحظ أن جميع فقرات هذا المحور قد حظيت على درجات ممارسة مرتفعة باستثناء الفقرة رقم ( 54 ) وهي " قرارات مؤسساتكم جريئة بالرغم من عدم التأكد من المخرجات بفضل إستراتيجية التميز " وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ( 3.41 ).

ويفسر الباحث ارتفاع درجة أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) بشكل عام إلى اهتمام مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل بالسعي إلى بتحقيق أرباح أكثر، حيث يدرك الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل بأنه لم يعد تحسين أداء تلك المؤسسات أمراً إختيارياً، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً للبقاء والاستمرارية وعدم الإندثار، وذلك في ظل المنافسة الشديدة.

### 3.1.4. سؤال الدراسة الثالث:

ما العلاقة بين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز )؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي يتم من خلالها التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز )، وواقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ).

وللتعرف إلى العلاقة بين متغيري واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) وواقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في ظل تطبيق تلك الاستراتيجيات في مدينة الخليل، فقد تم فحصها من خلال الفرضية الأولى الآتية:

- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ).

وللتحقق من صحة الفرضية الأولى أوجد الباحث معامل ارتباط بيرسون بين كل من متغيري الدراسة التابعين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية، وواقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في ظل تطبيق تلك الاستراتيجيات، وذلك حسب ما يوضحه جدول ( 6.4 ) :

جدول 6.4 : معامل ارتباط بيرسون بين كل من متغيري واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) وأداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق تلك الاستراتيجيات

المتغيرات	التميز	التركيز	بورتر	الأداء
التكلفة	معامل ارتباط بيرسون	0.421(**)	0.360(**)	0.773(**)
	مستوى الدلالة المحسوب	0.000	0.000	0.000
التميز	معامل ارتباط بيرسون	—	0.239(**)	0.727(**)
	مستوى الدلالة المحسوب	—	0.013	0.000
التركيز	معامل ارتباط بيرسون	—	—	0.743(**)
	مستوى الدلالة المحسوب	—	—	0.000
بورتر	معامل ارتباط بيرسون	—	—	0.700(**)
	مستوى الدلالة المحسوب	—	—	0.000

\*\* يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( 0.05 )

يتضح من خلال الاطلاع على النتائج الواردة في الجدول ( 6.4 ) أن معامل الارتباط بين متغير واقع تطبيق استراتيجيات بورتر ككل وأداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل

تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية قد بلغ ( 0.700 ) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية (  $0.05 \geq \alpha$  )، وكانت قيمة الخطأ هي ( 0.000 ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المحدد مسبقاً (  $0.05 = \alpha$  )، وهذا يعني وجود ارتباط طردي وذي دلالة إحصائية بين متغير تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وأداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، فكلما زادت درجة تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، زادت درجة أداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية.

ويفسر الباحث ارتباط تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بعلاقة طردية مع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق تلك الاستراتيجيات، وذلك لأن الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي يدعون أن البيئة الخارجية تمارس ضغوطاً مستمرة على مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأن تلك المؤسسات تواجه تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيمياً والأفضل والأناجح في السوق، مما يدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية، ويكون تحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية من خلال تطوير وتحسين أدائها.

كما أن حضور ومشاركة الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل لمعارض صناعية محلية وإقليمية وعالمية يساعدهم على التعرف إلى ضرورة تبني استراتيجيات تنافسية تمكنهم من تحقيق أهداف مؤسساتهم الاستراتيجية، وذلك في ظل الانفتاح التجاري والعولمة والتنافسية الشديدة، وبالتالي إدراك أولئك العاملين في تلك المؤسسات العلاقة الارتباطية بين تطبيق الاستراتيجيات التنافسية وتطوير أداء المؤسسات.

#### 4.1.4. سؤال الدراسة الرابع:

هل تختلف استجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، التميز، التركيز ) باختلاف خصائصهم الديمغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة )؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي يتم من خلالها التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع

الصناعي في مدينة الخليل، وذلك حسب المتغيرات الديمغرافية الواردة في السؤال الرابع وهي ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة ). وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً، تم فحصها من خلال الفرضية الثانية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية ( الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة )؟

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار ( ت ) للعينات المستقلة وذلك لمتغير الجنس، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات ( المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة )، واختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية، وذلك للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) لمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، ولمعرفة مصدر هذه الفروق أينما وجدت، حسب الجداول ( 7.4 )، ( 8.4 )، ( 9.4 )، ( 10.4 )، ( 11.4 ) الآتية:

جدول 7.4 : نتائج تحليل اختبار ( ت ) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية تعزى إلى الجنس.

الاستراتيجية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التكلفة	ذكر	81	3.9763	0.34441	105	0.178	0.674
	أنثى	26	3.8782	0.32338			
التميز	ذكر	81	4.0363	0.34820	105	0.506	0.478
	أنثى	26	3.9977	0.39704			
التركيز	ذكر	81	3.8879	0.37596	105	0.094	0.759
	أنثى	26	3.5224	0.36633			
بورتر	ذكر	81	3.9668	0.26041	105	0.393	0.532
	أنثى	26	3.7995	0.28481			

يتبين من الجدول ( 7.4 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 < 0.532$ )، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير الجنس. كما يمكن التحقق من الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي، لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول ( 8.4 ) الآتي:

جدول 8.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى المؤهل العلمي

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستراتيجية
<b>0.048*</b>	2.731	0.302	3	0.906	بين المجموعات	<b>التكلفة</b>
		0.111	103	11.387	داخل المجموعات	
			106	12.293	المجموع	
<b>0.277</b>	1.303	0.167	3	0.500	بين المجموعات	<b>التمييز</b>
		0.128	103	13.170	داخل المجموعات	
			106	13.670	المجموع	
<b>0.667</b>	0.524	0.087	3	0.260	بين المجموعات	<b>التركيز</b>
		0.165	103	17.031	داخل المجموعات	
			106	17.291	المجموع	
<b>0.102</b>	2.123	0.155	3	0.466	بين المجموعات	<b>بورتر</b>
		0.073	103	7.538	داخل المجموعات	
			106	8.004	المجموع	

يتبين من الجدول ( 8.4 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 < 0.102$ )، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي.

بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة بشكل خاص تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية ( $0.048^* > 0.05$ ). ولمعرفة مصدر الفرق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول رقم (9.4):

جدول 9.4 : نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثانية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة بشكل خاص تعزى إلى المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دون الثانوية العامة	ثانوية عامة	بكالوريوس	ماجستير
دون الثانوية العامة	—	—	—	—
ثانوية عامة	—	—	—	—
بكالوريوس	—	—	—	$-0.23925^*$
ماجستير	—	—	$0.23925^*$	—

\* تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $0.05 = \alpha$ )

تُشير المقارنات الثنائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة بشكل خاص عندما تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أن الفرق كان بين المؤهل العلمي بكالوريوس وماجستير ولصالح المؤهل العلمي ماجستير.

ويفسر الباحث الفرق في استجابة المبحوثين الذين يحملون مؤهل ماجستير نحو تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة بشكل خاص عن المبحوثين الذين يحملون مؤهل بكالوريوس بسبب زيادة معرفة واطلاع الذين يحملون مؤهل ماجستير، وقدرتهم على تقدير التكاليف بصورة أفضل، وخاصة عندما يكون تخصص الماجستير لديهم له علاقة بالتمويل المالي للمؤسسات الصناعية، والتي من خلالها اكتسبوا مهارات إعداد دراسات تطبيقية حول الجدوى المالية للمشاريع الإنتاجية المختلفة.

وللتحقق من الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول (10.4) الآتي:

جدول 10.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى سنوات الخبرة

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التكلفة	بين المجموعات	0.219	3	0.073	0.622	0.602
	داخل المجموعات	12.074	103	0.117		
	المجموع	12.293	106			
التميز	بين المجموعات	0.397	3	0.132	2.159	0.097
	داخل المجموعات	13.273	103	0.129		
	المجموع	13.670	106			
التركيز	بين المجموعات	0.572	3	0.132	1.026	0.384
	داخل المجموعات	9.094	103	0.129		
	المجموع	9.665	106			
بورتر	بين المجموعات	0.284	3	0.095	1.258	0.293
	داخل المجموعات	7.759	103	0.075		
	المجموع	8.044	106			

يتبين من الجدول ( 10.4 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (  $0.05 < 0.293$  )، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة.

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات كل من: قياد التكلفة الشاملة، والتميز والتركيز، تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية (  $0.05 < \alpha$  ).

وللتحقق من الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام لمتغير عدد الدورات التدريبية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول ( 11.4 ) الآتي:

جدول 11.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى عدد الدورات التدريبية

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التكلفة	بين المجموعات	0.134	3	0.073	0.622	0.768
	داخل المجموعات	12.159	103	0.117		
	المجموع	12.293	106			
التميز	بين المجموعات	1.159	3	0.132	2.159	0.027*
	داخل المجموعات	12.511	103	0.129		
	المجموع	13.670	106			
التركيز	بين المجموعات	0.447	3	0.132	1.026	0.179
	داخل المجموعات	9.218	103	0.129		
	المجموع	9.665	106			
بورتر	بين المجموعات	0.358	3	0.119	1.601	0.194
	داخل المجموعات	7.685	103	0.075		
	المجموع	8.044	106			

يتبين من الجدول ( 11.4 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 < 0.194$ )، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير عدد الدورات التدريبية.

بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التميز بشكل خاص تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، حيث كانت الدلالة الإحصائية ( $0.05 > 0.027^*$ ).

ولمعرفة مصدر الفرق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تم استخراج نتائج اختبار ( LSD ) للمقارنات البعدية، كما في الجدول ( 12.4 ):

جدول 12.4 : نتائج تحليل اختبار ( LSD ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة بشكل خاص تعزى إلى عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	3-1	6-4	9-7	10 فأكثر
3-1	—	-0.25154*	—	-0.21933*
6-4	0.25154*	—	—	—
9-7	—	—	—	—
10 فأكثر	0.21933*	—	—	—

\* تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (  $\alpha = 0.05$  )

تُشير المقارنات الثنائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التميز عندما تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، أن الفرق كان بين عدد دورات ( 6-4 ) وعدد الدورات ( 3-1 ) ولصالح عدد الدورات ( 6-4 )، وكذلك تبين أن الفرق كان بين عدد الدورات ( 10 فأكثر ) وعدد الدورات ( 3-1 ) ولصالح عدد الدورات ( 10 فأكثر ) .

ويفسر الباحث الفرق في استجابة المبحوثين والتي كانت لصالح الذين عدد دوراتهم ( 6-4 ) أو للذين عدد دوراتهم ( 10 فأكثر ) عند مقارنتهم بالذين عدد دوراتهم ( 3-1 ) نحو تطبيق استراتيجية التميز بشكل خاص، لأن ازدياد عدد الدورات وخاصة عندما تكون هذه الدورات في موضوع الاستراتيجيات التنافسية العامة، والتي من ضمنها استراتيجية التميز يؤدي لزيادة المعرفة.

#### 5.1.4. سؤال الدراسة الخامس:

هل تختلف استجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، التميز، التركيز ) باختلاف خصائص تلك المؤسسات ( ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة )؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي يتم من خلالها التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وذلك حسب المتغيرات ( ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة )، وتم

التحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائية، والتي تم فحصها من خلال الفرضية الثالثة الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات ( ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة ).

وللتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات ( ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة )، وذلك للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) لمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائية، ولمعرفة مصدر هذه الفروق أينما وجدت، حسب الجداول ( 13.4 )، ( 14.4 ) الآتية:

جدول 13.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى ملكية المؤسسة

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التكلفة	بين المجموعات	0.357	3	0.119	1.027	0.384
	داخل المجموعات	11.936	103	0.116		
	المجموع	12.293	106			
التميز	بين المجموعات	0.722	3	0.241	1.914	0.132
	داخل المجموعات	12.948	103	0.126		
	المجموع	13.670	106			
التركيز	بين المجموعات	0.420	3	0.140	0.855	0.467
	داخل المجموعات	16.871	103	0.164		
	المجموع	17.291	106			
بورتر	بين المجموعات	0.275	3	0.092	1.222	0.306
	داخل المجموعات	7.729	103	0.075		
	المجموع	8.004	106			

يتبين من الجدول ( 13.4 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى ملكية المؤسسة الصناعية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 < 0.306$ )، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير ملكية المؤسسة الصناعية.

والجدول ( 14.4 ) يُشير إلى نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى نطاق عمل المؤسسة وذلك على النحو الآتي:

جدول 14.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى نطاق عمل المؤسسة

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التكلفة	بين المجموعات	0.545	3	0.182	1.594	0.195
	داخل المجموعات	11.748	103	0.114		
	المجموع	12.293	106			
التميز	بين المجموعات	0.593	3	0.198	1.558	0.204
	داخل المجموعات	13.076	103	0.127		
	المجموع	13.670	106			
التركيز	بين المجموعات	0.234	3	0.078	0.470	0.704
	داخل المجموعات	17.057	103	0.166		
	المجموع	17.291	106			
بورتر	بين المجموعات	0.098	3	0.033	0.426	0.735
	داخل المجموعات	7.906	103	0.077		
	المجموع	8.004	106			

يتبين من الجدول ( 14.4 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى نطاق عمل

المؤسسة، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (  $0.05 < 0.735$  )، وبالتالي تم قبول الفرضية  
الصفرية الخاصة بمتغير نطاق عمل المؤسسة.

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والمقترحات

#### 1.5 النتائج

بناءً على تحليل أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات فقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي على النحو الآتي :

- إن واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل كانت بدرجة مرتفعة، حيث كانت استراتيجية التميز أكثر استخداماً بمتوسط حسابي ( 4.03 )، تلاها استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة بمتوسط حسابي ( 3.95 )، وأخيراً استراتيجية التركيز بمتوسط حسابي ( 3.91 ).
- إن واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي ( 3.99 ).
- توجد علاقة ارتباطية طردية ( إيجابية ) بين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى كل من متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة ).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير عند مقارنته بالمؤهلات العلمية أقل من ثانوية عامة، وثانوية عامة، وبكالوريوس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التميز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية ولصالح عدد الدورات ( 4-6 ) أو عدد الدورات ( 10 ) فأكثر عند مقارنتهم مع عدد الدورات ( 1-3 ).
- إن أبرز الممارسات استخداماً في تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل كانت الرقابة المالية الصارمة على الإنفاق بشكل عام، تلاها مراعاة المؤسسة الصناعية عند تسعيرها لمنتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر. بينما كانت أقل هذه الممارسات استخداماً هي سعي مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل لكي تصبح الأولى من حيث خفض السعر.
- إن أبرز الممارسات استخداماً في تطبيق استراتيجية التميز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل كانت اعتبار مؤسسات القطاع الصناعي للجودة كعامل رئيس في مواجهة المنافسة، تلاها استخدام تلك المؤسسات للتقنيات المتطورة والملائمة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية، وأقل هذه الممارسات استخداماً كانت إعطاء المؤسسة الصناعية اهتماماً كبيراً لابتكار طرق جديدة.
- إن أبرز الممارسات استخداماً في تطبيق استراتيجية التركيز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل كانت سعي مؤسسات القطاع الصناعي لكي تكون المتحركة أولاً في السوق، تلاها تركيز تلك المؤسسات على الجودة كسلاح تنافسي، وأقل هذه الممارسات استخداماً كانت اهتمام مؤسسات القطاع الصناعي بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع.
- بينت نتائج الدراسة أن أبرز ممارسات أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) كانت امتلاك تلك المؤسسات لمعدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين، ثم تقديم المؤسسات الصناعية لمنتجاتها والتي تشمل مزايا جديدة مختلفة عن منتجات المنافسين، بينما كانت أقل ممارسات الأداء هي قرارات المؤسسات الجريئة بالرغم من عدم التأكد من المخرجات بفضل استراتيجية التميز.

## 2.5 الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وذلك بعد تحليل أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها، فلقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات هي كالآتي :

- تطبق مؤسسات القطاع الصناعي لاستراتيجيات بورتر التنافسية ( قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ) بشكل متفاوت.
- هناك حاجة لتحسين أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- تحتاج مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل إلى التعرف إلى أهمية خفض السعر لتحقيق الميزة التنافسية.
- تؤدي مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل عملها بشكل رتيب، وهي تحتاج إلى التجديد في مواردها المادية والبشرية.
- هناك حالة تردد وعدم إقدام من مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل على توزيع منتجاتها في أسواق جديدة.
- هناك حاجة لتشجيع القائمين على إدارة مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل على الإبداع والابتكار في طرق وأساليب الإنتاج.
- لدى الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حاجة لبرامج تدريبية في مجال الإدارة المعاصرة.
- توجد حاجة لإجراء المزيد من الدراسات حول الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

## 3.5 المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة ، خلص الباحث إلى المقترحات الآتية:

### 1.3.5. مقترحات عامة:

- ضرورة تبني مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل لاستراتيجية تخفيض أسعار منتجاتها مع الحفاظ على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لكسب ولاء الزبائن وتحقيق حصة سوقية أكبر.

- ينبغي على مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل التركيز أكثر على تحفيز الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات.
- ضرورة استقطاب مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل لموارد بشرية لديها مهارات فنية عالية و متميزة.
- ضرورة عدم تركيز مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل على منطقة جغرافية محددة، بل التوسع إلى أسواق جديدة
- ينبغي على القائمين على إدارة مؤسسات القطاع الصناعي في الخليل اتخاذ قرارات جريئة لتطوير مؤسساتهم رغم عدم التأكد أحياناً من المخرجات لاغتنام الفرص وزيادة الحصة السوقية.
- ضرورة تصميم برنامج تدريبي للأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل لرفع مهاراتهم في تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية، ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والاستفادة من أفكارهم وآرائهم والمشاركة بعمليات اتخاذ القرار.

### 2.3.5. مقترحات للأبحاث:

- القيام بدراسة حول دور إدارة المعرفة والمعلوماتية في تعزيز المركز التنافسي لمؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- القيام بدراسة حول إدارة التطوير ( التغيير ) وأثرها على أداء الأفراد في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- دراسة حول دور الإبداع التكنولوجي في تنمية أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

## المراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم، العيسوي ( 2004 ): بحوث اقتصادية عربية عن التنمية بقوى السوق أم بقيادة الدولة، القاهرة.
- أبو قحف، عبد السلام ( 2000 ): الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد ( 2003 ): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- العبادي، إبراهيم علي حسن ( 2001 ): العوامل المؤثرة على سياسات تسعير الأدوية الأردنية في الأسواق المحلية والخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- بني حمدان، خالد ( 2002 ): تحليل علاقة نظم المعلومات وموارد بشرية ورأس المال الفكري وإثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.
- ثابت، عبد الرحمن ( 2005 ): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة.
- الجعبري، تغريد عبد ( 2009 ): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- الحسيني، فلاح حسن ( 2000 ): الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الخفاجي، نعمة ( 2004 ): الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- خليل، نبيل مرسي ( 2008 ): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- الدوري، زكريا مطلق ، والسعدي، صالح ( 2005 ): محفظة الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للإدارة، مجلد 13، عدد 8.
- الدوري، زكريا مطلق، والسعدي ، صالح ( 2005 ): استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون، مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

- الروسان، محمود ( 1997 ): العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري: دراسة تحليلية لأراء المديرين العاملين في شركات الأدوية الأردنية، جامعة بغداد، بغداد.
- السالم، مؤيد سعيد ( 2002 ): تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، إربد.
- السالم، مؤيد سعيد ( 2005 ): نظرية المنظمة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- صالح، محمد ذياب ( 2000 ): الخليل عربية إسلامية، مطابع دار الأيتام الإسلامية، القدس، فلسطين.
- طشطوش، وليد محمد سليمان ( 2000 ): تسويق الدواء في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة تحليلية مقارنة لشركات صناعة وتسويق الدواء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- العارف، نادية ( 2003 ): التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- العارف، نادية ( 2009 ): الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، دار نشر الثقافة، الإسكندرية.
- عثمان، مهدي صلاح الدين جميل ( 2003 ): أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- عوض، محمد ( 2004 ): الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الغالبي، طاهر، ووائل إدريس ( 2006 ): استراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الغالبي، طاهر، ووائل إدريس ( 2007 ): الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- غراب، كامل ( 2007 ): الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق، دار الحكم للنشر والتوزيع، دبي.
- غروف، إبراهيم سعد أحمد ( 2010 ): آليات مقترحة لتطوير السياحة البيئية في الأغوار وتعزيز دورها المتوقع في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس - أبو ديس، القدس، فلسطين.
- القطامين، أحمد ( 2002 ): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

- القطب، محيي الدين ( 1996 ): التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- مبارك، حمد الله موسى ( 2004 ): تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل والأداء: دراسة لشركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- المرسي، نبيل ( 2007 ): الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- المغربي، عبد الحميد ( 2006 ): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة البنك العربي، القاهرة.
- مقاطف، سيما ( 1998 ): استراتيجية تسويق المنتجات الصيدلانية: حالة دار الحكمة للاستثمار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- مناع، عبد الكريم قاسم محمد ( 2003 ): التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية في شركات الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- نصر الله، عبد الفتاح، و عواد، طاهر ( 2004 ): واقع القطاع الصناعي في فلسطين، وزارة الاقتصاد الوطني، رام الله، فلسطين.
- النعيمي، صلاح ( 2003 ): مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول.
- ياسين، سعد ( 2008 ): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- اليوزبكي، بسام عبد الرحمن ( 2001 ): أثر تقدير المزايا التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

#### المراجع الأجنبية

- Candida G. Brush & others ( 2001 ): From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base, **Academy of management executive, Vol. 15, No. 1.**
- David, F. ( 2008 ): " **Strategic Management** ". New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Daniel F. Jennings ( 2004 ): Corporate Entrepreneurship and Equifinality: an Empirical Analysis Of Strategy-Structure-Performance, **Texas A & M University, College Station.**

- Jay Weerawardena ( 2003 ): " The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy, Journal of strategic marketing, **Vol. 11, pp 15-35.**
- Porter , Michael. E. ( 1980 ): **Competitive strategy**, New York: The Free Press.
- Porter, Michael. E. ( 1985 ): **Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance**, New York: The Free Press.
- Thompson, A. & A. Strickland ( 2008 ): " **Strategic management** ". Boston: Irwin, Mcgrow- Hill.
- Wheelen, Thomas, L., & Hunger, J. David ( 2004 ): **Strategic Management and Business Policy**, New York, Addison- Wesley Publishing co.



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية

الأخ/ة المبحوث/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

**" واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه  
في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل "**

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس / أبوديس، معهد التنمية المستدامة /  
تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية؛ فأرجو التكرم بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا  
الغرض.

إن تكرمكم بتعبئة فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية هو مساهمة منكم في إنجاح هذه الدراسة، علما  
بأن جميع البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي  
ومن خلال رزم إحصائية.

وتقبلوا فائق الاحترام

الباحث  
يونس خليل إبراهيم زين

إشراف الدكتور  
شريف أبو كرش

## أقسام الاستبانة

### القسم الأول: بيانات عامة

معلومات عامة حول المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين، وخصائص مؤسسات القطاع الصناعي، وذلك على النحو الآتي:

#### أ. بيانات حول معبئ الاستبانة:

- (1) الجنس : ذكر  أنثى
- (2) المؤهل العلمي:  أقل من الثانوية  ثانوية  بكالوريوس  ماجستير
- (3) سنوات الخبرة:  أقل من 3  4-6  7-9  10 فأكثر
- (4) عدد الدورات :  1-3  4-6  7-9  10 فأكثر
- (5) المسمى الوظيفي: .....

#### ب. بيانات حول المؤسسة الصناعية:

- (1) اسم المؤسسة: ..... عنوان المؤسسة .....
- (2) ملكية المؤسسة:  فردية  مساهمة عامة  مساهمة خاصة
- (3) نطاق العمل :  السوق المحلي  السوق العربي  السوق الدولي

#### القسم الثاني: مؤشرات استراتيجيات بورتز التنافسية:

ويتكون هذا القسم من محورين وهما على النحو الآتي:

أ. المحور الأول: للتعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قياد التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ). يرجى وضع إشارة (√) أمام كل فقرة في مكان الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	• واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة	أوافق بشده	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
1	يُعد السعر من أهم العوامل الاستراتيجية في مؤسستكم					
2	تُعتبر عملية التسعير من أكثر العناصر حساسية بالنسبة للإدارة					
3	تستخدم مؤسستكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق					
4	تراعي مؤسستكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر					
5	تسعى مؤسستكم للاستفادة من الاستغلال العالي للطاقة					
6	تعمل مؤسستكم على خفض كلف التوزيع قدر الإمكان					
7	تسعى مؤسستكم دوماً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج					
8	تسعى مؤسستكم لكي تصبح المؤسسة الأولى من حيث خفض الأسعار					
9	تمارس مؤسستكم رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام					
10	تسعى مؤسستكم إلى تركيز البحث من أجل تقليل التكاليف					
11	تساهم استراتيجيات الريادة المستخدمة في القطاع الصناعي في تخفيض تكاليف تقديم خدمات القطاع					
12	تساعد استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة على تخفيض التكاليف					

الرقم	• واقع تطبيق استراتيجية التميز	أوافق بشده	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
13	تهتم مؤسستكم بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين					
14	تراعي مؤسستكم عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية					
15	تستخدم مؤسستكم مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها					
16	تقوم مؤسستكم باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها					
17	تعد الجودة عامل رئيسي لدى مؤسستكم في عملية مواجهة المنافسة					
18	تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعد على التميز					
19	تسعى مؤسستكم لتقديم خدمات اتصالية متميزة عن بقية المنافسين					
20	تسعى شركتكم لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية عالية					
21	تقدم مؤسستكم إلى زبائنك سلع استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار					
22	تسعى مؤسستكم إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية التي تسهم في تقديم خدمات القطاع					

الرقم	• واقع تطبيق استراتيجية التميز	أوافق بشده	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
23	تسعى مؤسستكم إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائكة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية					
24	تساهم استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير					
25	تساهم استراتيجية التميز بالاستجابة الدقيقة للفرص من خلال استغلال الكفاءة الجوهرية للعاملين					
26	تستخدم مؤسستكم تطبيقات الحاسوب من البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة تختلف عن القطاعات الأخرى					
27	فلسفة الإدارة العليا في مؤسستكم تؤكد على تطوير مخرجاتها بغض النظر عن التكاليف					
28	تعطي مؤسستكم اهتماماً كبيراً لابتكار طرق جديدة					
29	تسعى مؤسستكم للاستفادة من التكنولوجيا في تقديم خدمات أفضل					

الرقم	• واقع تطبيق استراتيجية التركيز	أوافق بشده	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
30	تقوم مؤسستكم باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف					
31	تعمل مؤسستكم على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتناسب السوق المستهدف					
32	تهتم مؤسستكم بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع					
33	تقوم مؤسستكم بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين					
34	تستخدم مؤسستكم قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة					
35	تسعى مؤسستكم لاغتنام الفرص والبحث عن أسواق جديدة					
36	تركز مؤسستكم على الجودة كسلاح تنافسي					
37	لا تركز مؤسستكم على السعر كسلاح تنافسي					
38	تركز مؤسستكم على المرونة لتحقيق ميزة تنافسية					
39	تعتمد مؤسستكم على المنافسة المبنية على الوقت					
40	تسعى مؤسستكم لكي تكون المتحركة أولاً في السوق					
41	تركز مؤسستكم على الأسواق الشعبية الواسعة					

ب. المحور الثاني: للتعرف إلى واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية ( قياد التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز ). يرجى وضع إشارة (√) أمام كل فقرة في مكان الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	• أداء مؤسسات القطاع الصناعي في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر	أوافق بشده	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
42	تساعد استراتيجية التميز في سرعة تقديم الخدمة للزبون					
43	تساهم استراتيجية التركيز في دقة تقديم الخدمة للزبون					
44	تساهم استراتيجية التكلفة في تطوير منتجات اتصالات جديدة					
45	تساهم استراتيجية التركيز في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التشغيلية					
46	تساعد استراتيجية التميز في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية					
47	تساعد استراتيجية التكلفة الشاملة في عملية تطوير مؤسستكم					
48	تساهم استراتيجية التركيز في تحسين فاعلية العملية الإدارية					
49	تقدم مؤسستكم منتجات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن منتجات المنافسين					
50	تسعى استراتيجية التميز إلى التحسين المستمر في المنتجات					
51	تعمل استراتيجية التكلفة على أخذ المخاطرة من خلال التوسع بالفرص المرتبطة بالمخاطرة					
52	تقوم استراتيجية التركيز بالاستفادة من أفكار العاملين في حل المشاكل					
53	مؤسستكم سريعة النمو لتحقيق الهدف الرئيسي بفضل استراتيجية التكلفة					
54	قرارات مؤسستكم جريئة بالرغم من عدم التأكد من المخرجات بفضل إستراتيجية التميز					
55	تعمل مؤسستكم على تسوية الصراعات المتعلقة بالمالكين والحكومة والإدارة، والزيائن، والموردين بفضل استراتيجيات بورتر الثلاث					
56	النمو المستمر من أولويات مؤسستكم التي تؤخذ بالاعتبار بفضل استراتيجيات بورتر الثلاث					
57	تقدم مؤسستكم منتجات بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بفضل استراتيجيات بورتر الثلاث.					

الرقم	• أداء مؤسسات القطاع الصناعي في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر	أوافق بشده	أوافق	محايد	أعارض بشدة
58	تشجع استراتيجية التميز أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة				
59	تمتلك مؤسستكم معدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين				
60	تسعى استراتيجية التركيز لتوفير ثقافة تنظيمية من شعارات وطقوس ورموز لتحسين مستوى الأداء				
61	يحقق نظام الموارد بكافة أنواعه في تحقيق ميزة تنافسية في مجال التحالف مع القطاعات الأخرى لتحديد نوع وحجم الموقع التنافسي				
62	تساهم استراتيجية التكلفة في تطوير أولويات التعامل مع قطاعات الأخرى				

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث يونس خليل إبراهيم زين