

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

The Impact of Porter's Competitive Strategies on the Performance of the Industrial Sector in the city of Hebron

شريف أبو كرش*، ويونس زين**

Sharif Abu Karsh & Younis Zain

* كلية العلوم الادارية والمالية، الجامعة العربية الامريكية، جنين. ** جامعة القدس، فلسطين.

*الباحث المراسل: البريد الالكتروني: sharif.abukarsh@auj.edu

تاريخ التسليم: (2012/8/29)، تاريخ القبول: (2014/8/27)

ملخص

جاءت هذه الدراسة لاختبار مدى تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسها على تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية صمم لها استمارة استبيان تناولت الابعاد الخاصة بأهداف الدراسة، وتجدر الاشارة الى ان مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل والموثقة في الغرفة التجارية، اما عينتها فتمثلت بـ 40 شركة صناعية لا يقل عدد العاملين بكل منها عن 4 عاملين، وكذلك ان هذه الدراسة أجريت خلال الفترة الممتدة من شهر شباط إلى شهر كانون أول من عام 2011. ولأغراض اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية تمثلت في (اختبار كرونباخ الفاء، والاحصاءات الوصفية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار ت، وتحليل التباين الاحادي، واختبار LSD). وبناءً على نتائج التحليل توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من اهمها: (1) 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. (2) كانت أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً هي استراتيجية التميز، تلاها استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، وأخيراً استراتيجية التركيز. وبناءً على نتائج الدراسة تم اقتراح عدد من التوصيات كان من اهمها ضرورة قيام مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل إلى تخفيض أسعار منتجاتها مع الحفاظ على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية، وايضا توصي الدراسة هذه الشركات التركيز على الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات، واستقطاب موارد بشرية لديها مهارات فنية عالية و متميزة، 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.

الكلمات الدالة: استراتيجيات بورتر التنافسية، الشركات الصناعية العالمية بمدينة الخليل، واداء الشركات، واستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز.

Abstract

This study explores the impact of the of the Porter's Competitive Strategies application on the performance of the industrial sector in the city of Hebron. The study was conducted between February, 2011 and December, 2011. The sample size consists of 40 firms from the city of Hebron each of which has at least 4 employees. The authors find that there exists a high correlation between the degree of applying Porter's Competitive Strategies in the industrial sector and the financial performance of those firms in the city of Hebron. The authors also find that the most commonly used Porter's strategies in the order of their usage are: the strategy of Excellence, the Cost strategy, and the Concentration strategy respectively. Based on the above study, the authors recommend that firms should keep prices as low as possible while promoting their products quality on one hand. On the other hand, the industry must adapt business policies to promote business R&D and human resource quality. Finally, the industry must target certain geographic areas to meet their consumers needs all in an attempt to improve the overall industry image gain more industry market share.

Keywords: Porter's Competitive Strategies, industrial sector in the city of Hebron, the performance of the industrial sector, cost leadership strategy, differentiation strategy, focus strategy.

مقدمة

تعتبر المنافسة من احد الامور المشروعة ضمن الطرق السليمة، ولعل اتقانها مما فية الخير والفائدة للمنظمة لما لها من انعكاس على زيادة قاعدة الزبائن وبالتالي ارتفاع الإيرادات أو المبيعات مما يؤدي إلى زيادة إرباح الشركة، عالمياً الشركات الناجحة استطاعت ان تحتل الصدارة وتأخذ مكانة مرموقة لقدرتها على إتباع إستراتيجية تنافسية محدد، وتجدر الإشارة إلى

ان الشركات العاملة في الدول الصناعية كل منها تبني استراتيجية خاصة ادت الى نجاحها في السوق العالمي.

وبناء على ما تقدم يشير الأدب النظري في مجال الدراسة الى ان العالم بورتر قام بصياغة ثلاث استراتيجيات تنافسية من واقع الاعمال والتي تعمل على تحسين المركز التنافسي للشركة بكل ما تقدمه من سلع أو خدمات إلى الأسواق المحلية والعالمية، وتساعد المؤسسات في تحقيق رضا الزبائن والوفاء بحاجاتهم ورغباتهم بأفضل صورة ممكنة وبالجودة المطلوبة مما ينعكس بشكل جوهري على تعظيم قيمة الايرادات زيادة قاعدة الزبائن للشركة (العارف، 2009). وقد أورد بورتر (Porter, 1980) ثلاث استراتيجيات تنافسية هي: استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز، وقد اشار بورتر الى ان تبني الشركة لاستراتيجية تنافسية محدد من شأنه تحقيق النجاح والديمومة في اعمالها.

ان الاستراتيجيات التي صاغها العالم بورتر عام 1980 لكل منها مفهومه الخاص حيث اشار (عوض، 2004) على أن استراتيجية التميز 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. ومن الأهمية توضيح ان 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). وبشكل أكثر توضيحاً فإن استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة تركّز على قطاع محدد من السوق، أو تركّز 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، وتتجج هذه الاستراتيجية في بناء درجة عالية من الولاء للعلامة التجارية للمؤسسة (ياسين، 2008).

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لفحص مدى تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية الثلاث (استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز) ودورها في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وذلك من خلال اجراء دراسة عملية تقوم على جمع المعلومات الخاصة بالبحث من خلال استخدام استمارة استبيان تتضمن الابعاد الخاصة بأهداف هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة

ان عملية اختيار الاستراتيجية التنافسية السليمة من شأنه تعزيز مكانة الشركة في السوق وقدرتها على الاستمرارية والنمو، وعليه فان تحسين وتنمية الوضع التنافسي لهذه الشركات

يعتمد على تطبيق مجموعة من عناصر النجاح الحرجة، واعتماد الاستراتيجيات المناسبة يقف في رأس قائمة هذه العناصر (Porter, 1980)، ومن هذا السياق فإن هذه الدراسة جاءت للتعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز) في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل وعلاقته بتنمية أداء تلك المؤسسات.

ويمكن التعبير عن مشكلة هذه الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

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

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

السؤال الثالث: ما العلاقة بين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي، وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر؟

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 والتقدم، 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، وبذلك تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول بالبحث والتحليل مدى تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية، مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل ومدى الاستفادة منها في تنمية الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الاهداف التالية:

1. تقديم دليل علمي من واقع مدينة الخليل حول مدى تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز) في مؤسسات القطاع الصناعي.
2. تهدف هذه الدراسة الى تقييم اداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، او التميز، او التركيز).
3. جاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز) وأداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق تلك الاستراتيجيات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الجزء من الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة وفيما يلي عرض لذلك:

أولاً: الإطار النظري

تناول الباحثان في هذا الجزء من الدراسة الأدب النظري المتعلق بالعوامل الاستراتيجية، والاستراتيجيات التنافسية، والميزة التنافسية، وذلك لتكوين صورة واضحة عن موضوع الدراسة، وفيما يلي توضيح لذلك:

التركيز الصناعي في فلسطين

تساهم المحافظات الفلسطينية بشكل متفاوت في مؤشرات القطاع الصناعي، حيث يلاحظ بان كل من محافظة نابلس والخليل وغزة تستحوذ على 50% من عدد مؤسسات القطاع الصناعي في فلسطين وتستحوذ على نسبة 48.5% من عدد العاملين في القطاع الصناعي، امامن حيث قيمة الانتاج فان كل من محافظة الخليل ونابلس ورام الله تستحوذ على 55.1% من قيمة الانتاج الصناعي وكذلك تسحوذ نفس المحافظات السابقة على نسبة 55.8% من القيمة المضافة للقطاع الصناعي، اما من حيث رأس المال المستثمر فان كل من محافظة الخليل وبيت لحم ونابلس تساهم ب 50.9% من اجمالي رأس المال المستثمر في القطاع الصناعي، كما تستحوذ المحافظات نفسها على 56.3% من صادرات القطاع الصناعي، ومما سبق يتضح بان محافظتي الخليل ونابلس تساهم بالنصيب الاكبر في جميع المؤشرات وعليها نقاط التركيز في تطوير القطاع الصناعي.

الصناعة في الخليل

تعتبر محافظة الخليل من المحافظات الرائدة بالصناعة على مر العصور، حيث اشتهرت المدينة بعدد مهم من الحرف وسميت بعض الأحياء فيها باسم هذه الحرف كحارة القزازين وسوق اللين وسوق إسكافية وسوق الحدادين، ومن الصناعات المهمة الموجودة بالمحافظة (صناعة الفخار، والخزف، ودباغة الجلود، والصابون والتحف والفرو والمطرزات) والصناعات الغذائية (كالزبيب والدبس والملين) وتطورت هذه الصناعات بالتطور التكنولوجي حتى أضحت صناعات الخليل هدفا محوريا لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المحافظة على وجه الخصوص وفي فلسطين بشكل عام، ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن عدد المنشآت الصناعية في محافظة الخليل قد بلغ (3,200) منشأة صناعية وحرفية، وتعمل هذه المنشآت على تشغيل ما يقارب 28,000 عامل (منشورات غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل، 2010). وعلى سبيل المثال لا الحصر فانه يوجد بالمحافظة الصناعات التالية: صناعة الأحذية، ومناشير الحجر والرخام والبلاط - وهي أيضا من أهم مصادر الدخل الاقتصادي للمدينة، حيث تصدر إلى معظم الدول الأوروبية والعربية، وصناعة الملابس بكل أنواعها وتجدر الإشارة إلى أن أكبر ثوب في العالم حيك يدويا موجود في مدينة الخليل (وسجل في موسوعة غينيس)، وصناعه الحديد والألمنيوم، وصناعة الألبان والمنتجات الغذائية، وصناعة الجلود التي تستخدم في صناعة

الأحذية حيث يتم تصدير الأحذية إلى عدة دول أهمها: إيطاليا وإسبانيا والأردن ودول الخليج وتعتبر هذه الصناعة من أهم مصادر دخل المدينة، وصناعة الألبان، صناعة الزجاج - وتعود إلى تاريخ المدينة القديم وقد تم تطويرها لتواكب التطور الحاضر، وصناعة الباطون، وصناعة الدراجات الهوائية، وصناعة النايلون، وصناعة العطور، وصناعة الموازين والقبانات القديمة والحديثة، وصناعة السجاد، وصناعة الخزف والفخار - وهي أيضا من تاريخ المدينة القديم، وصناعة الأثاث المنزلي والتجاري بكل أشكاله، وصناعة المشروبات الغازية (منشورات غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل، 2013). وتشكل صادرات محافظة الخليل ما نسبته 27% من إجمالي صادرات فلسطين حيث بلغت في عام 2010م حوالي 155,364,000 دولار أمريكي (جهاز الإحصاء المركزي، 2010).

العوامل الإستراتيجية

وهي تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة؛ فالعامة 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). ونتيجة لزيادة حدة المنافسة في الوقت الحاضر، فإن 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 يلائم قدراتها ومواردها والسوق الذي تتواجد فيه، وبطبيعة الحال فإن القطاع الصناعي يعاني من حدة المنافسة في السوق المحلي والخارجي، مما يتطلب منها تقييم الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها من أجل تدعيم موقفها التنافسي أو المحافظة عليه كحد أدنى (السالم، 2005).

أنواع العوامل الاستراتيجية

يمكن تقسيم العوامل الاستراتيجية 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، ومن الأهمية الإشارة إلى أن هذه الدراسة تركز على العوامل الاستراتيجية الداخلية فقط.

وأيضاً فإنه من خلال استعراض العوامل الاستراتيجية نجد بأنها كثيرة ومتنوعة وقد تكون أنواعها أكثر من ذلك؛ فالعوامل السابقة 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، وهذه العوامل هي (السعر، والجودة، والمرونة، والزمن).

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 (استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الانكماش، واستراتيجية وحدة الأعمال) وفيما يلي توضيح لذلك:

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

تقسم إستراتيجية المنظمة إلى نوعان، 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 وفينسز (Higgins & Vincze) الوارد في (الغالب، وإدريس، 2006) بأنه يتطلب من المنظمة التي تتبع استراتيجية النمو أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية: نوع النمو، تحديد مكان النمو، كيفية النمو، وسرعة النمو.

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 (ثابت، 2005)، استراتيجية النمو البطيء (القطامين، 2002)، واستراتيجية الربح (Porter, 1985).

ثانياً: استراتيجية 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). وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى ثلاثة أنواع هي: **إستراتيجية الالتفاف**، (القطامين، 2002)، **استراتيجية التصفية**: 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.

ثالثاً: 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 منحنى 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.

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 بخدمتهم، 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 المشترين، حيث سيسود الاعتقاد بأن الشركة هي الأكفأ في تلبية احتياجاتهم كون جميع نشاطاتها مركزة في هذا الجزء الصغير من السوق. **استراتيجية تركيز التمايز**: وهي عبارة عن استراتيجية تحقيق التمايز في السلع أو الخدمات، تلبية للاحتياجات الخاصة بجزء معين من السوق أو مجموعة معينة من المشترين.

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 الإجراءات الرقابة وبناء جيد لنظم الحوافز المستخدمة في المنظمة، والتي يمكن توضيحها حسب الجدول (1) الآتي:

جدول (1): 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.	مزيد من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين.

ثانياً: الدراسات السابقة

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

دراسة الدوري والسعيد (2005) بعنوان: "استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون: مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية" وقد هدفت الدراسة إلى فلسفة قيمة الزبون وتناول حاجات ورغبات الزبائن، وأهمية صياغة استراتيجية تنافسية تجعل المؤسسة قادرة على منافسة المؤسسات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية في خدمة زبائنها. وقد هدفت 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 قياساً بمنافسيها، وتحقيق الميزة التنافسية وتنبع من قدرة المؤسسة على تأدية أنشطتها بتكاليف أقل وفاعلية أكبر من المنافسين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يؤدي استخدام تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون إلى معرفة الخصائص الرئيسية للزبون بما يساعد في معرفة حاجاته ورغباته، يساعد في تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون في تحقيق زيادة واضحة في الوعي الاستراتيجي في المؤسسات، وقد خلصت الدراسة إلى التوصية إن مفهوم قيمة الزبون هو مدرسة من مدارس التفكير الاستراتيجي بسبب إمكانية تبنيه ونجاحه في المؤسسات. (مجتمع وعينة الدراسة والمنهجية غير متوفرة)

دراسة الطراونة (2001) بعنوان: "الجودة والقدرة التنافسية" حيث هدفت 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 توصلت إليها الباحثة تبين أن شركات الأدوية المحلية تكتسب الميزة التنافسية بطريقة غير مدروسة أو مخططة لها 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 شأنها تعزيز ميزتها، وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات وهي: تطبيق 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. وبين الجودة الشاملة لم يكن مدروساً أو موجهاً لتحقيق أهداف معينة، وإنما كان عبارة عن ممارسات إدارية روتينية. وبين السياسات التنافسية وجوانب القدرة التنافسية، ويؤكد ذلك الاستنتاج المتعلق بعدم وجود سياسات مدروسة وهادفة (مجتمع وعينة الدراسة والمنهجية غير متوفرة).

دراسة العبادي (2001) بعنوان: "العوامل المؤثرة على سياسات تسعير الأدوية الأردنية في الأسواق المحلية والخارجية" وقد هدفت 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 مناسب. ويلاحظ من النتائج التي توصل إليها الباحثة أن عامل السعر يؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية لشركات الدواء، حيث أنه عند اتخاذ قرار التسعير تنتظر الشركات إلى أسعار المنافسين الحاليين والمحتملين حتى تتمكن من الحفاظ على موقفها التنافسي، إلا أن الباحثة لم يحدد طبيعة المنافسين هل هم منافسين محليين أو أجانب (مجتمع وعينة الدراسة والمنهجية غير متوفرة).

دراسة كوفن وآخرون (Covin & others, 2000) بعنوان "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 محاول 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 وهيكلة 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 والهيكلة والقدرات من أجل زيادة القدرة في تحقيق الميزة التنافسية. ومن أهم 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 (مجتمع وعينة الدراسة والمنهجية غير متوفرة).

فرضيات الدراسة

جاءت هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا تطبق مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز) ؟

الفرضية الثانية: لا يتأثر أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في

مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى متغيرات خصائص تلك المؤسسات (ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء عرضاً وإيضاحاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، ووصفاً لعينتها وطريقة اختيارها، بالإضافة لوصف أدواتها التي استخدمت لجمع البيانات، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، وكذلك المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وذلك حسب التفصيل الآتي:

أولاً: منهجية الدراسة

انطلاقاً من الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة؛ لأنه لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات باستقصاء مظاهر استراتيجيات بورتر التنافسية، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبني عليها مقترحات الدراسة وذلك بالاعتماد على استمارة استبانة صممت خصيصاً للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل والبالغ عددها 3,200 منشأة صناعية وحرفية، وتعمل هذه المنشآت على تشغيل ما يقارب 28,000 عامل (منشورات غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل، 2010). ولتوخي الدقة في جمع البيانات لم تم إخضاع الشركات التي ستدخل في عينة الدراسة للشروط التالية:

1. أن لا يقل عدد العاملين بالشركة عن 4 موظفين.
2. أن تعمل جزئياً أو كلياً في النشاط التصنيعي.

وبعد تطبيق هذه الشروط تم الوصول إلى حجم مجتمع أكثر ملائمة لاختيار عينة منة ما عدده 318 شركة، ولاغراض جمع البيانات تم اختيار عينة تتمثل في 40 شركة وقد قام الباحثان بتوزيع 4 استبانات على كل شركة في عينة الدراسة ليبلغ عدد الاستبانات الموزعة 160 استمارة استبانته.

ثالثاً: أداة الدراسة

قام الباحثان 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، وعملا الباحثان على إعداد الاستبانة في شهر شباط من عام 2011.

رابعاً: أداة الدراسة

لأغراض جمع البيانات اللازمة للإجابة عن فرضيات الدراسة استخدم الباحثان استمارة استبانة صممت خصيصاً للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد تضمنت أداة الدراسة قسمين الأول أسئلة عامة حول المستجوب والقسم الثاني خاص بفرضيات الدراسة قيد البحث والتحري. حيث أرفق الباحثان رسالة مصاحبة مع الاستبانة على غلافها الخارجي لشرحها بصورة مختصرة للمبحوثين، ولتعريف الباحثان بنفسيهما، وعن أهمية الدراسة وتعبئة استبانتهما، مع بيان أن استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

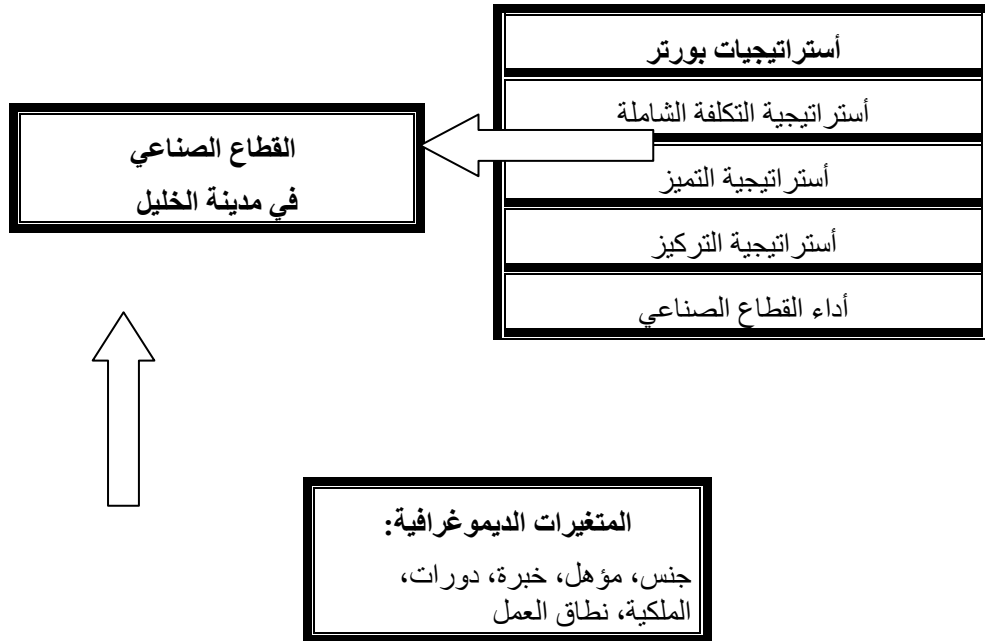
للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحثان بعرضها على (4) محكمين من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم حولها، من ناحية ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة، ومن حيث الصياغة والمضمون، وقام الباحثان بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج حدود عينة الدراسة مكونة من خمسة عشر من العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل. وتم حساب تقدير ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفاء، ويبين الجدول رقم (2) معامل الاتساق الداخلي لمحاور الإستبانة والدرجة الكلية.

جدول (2): معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة الدراسة.

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

سادساً: متغيرات الدراسة

يمكن توضيح متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة حسب النموذج الآتي:



المتغير التابع

المتغير المعدل

المتغيرات المستقلة

سابقاً: إجراءات الدراسة

بعد قيام الباحثان باستطلاع آراء العينة الإستطلاعية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حول موضوع الدراسة، وتأكده من صدق أداة الدراسة وثباتها، وإعداد الاستبانة بصورتها النهائية، وتم الحصول على موافقة مالكي المؤسسات الصناعية في مدينة الخليل على تطبيق الدراسة وتوزيع الاستبانات على المبحوثين.

وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الذهاب إلى مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل لتوضيح أهمية وأهداف الدراسة والإجابة على إستفسارات أفراد العينة حول أداة الدراسة، حيث تم توزيع 160 استبانة على المبحوثين في بداية شهر نيسان من العام 2011م، وتم إسترجاع 107 منها تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ويبين الجدول رقم (3) أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

جدول (3): أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وعدد الاستبانات الموزعة والمرجعة.

الاستبانات المرجعة المعتمدة	الاستبانات الموزعة على العينة		عدد الأفراد العاملين في عينة الدراسة	المؤهل العلمي	الجنس	
	النسبة المنوية	العدد				النسبة المنوية
	6	%67	9	%69	13	ذكر
	17	%65	26	%68	38	
	44	%69	64	%65	98	
	14	%67	21	%66	32	
	-	-	-	-	-	أنثى
	5	%63	8	%73	11	
	16	%67	24	%67	36	
	5	%63	8	%73	11	
	107	%67	160	%67	239	المجموع

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي

من أجل معالجة المعلومات التي تم جمعها وتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحثان برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences 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 والانحرافات المعيارية standard deviation، وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة التابعة إلى جانب المحاور الرئيسية، ولترتيب إجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة وحسب أعلى متوسط حسابي. كما استخدم الباحثان دراسة 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).

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة وهي على النحو الآتي:

نتائج اختبار الفرضية الأولى

لا تطبق مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز)؟

وذلك من خلال الجدول رقم (4) الذي بين استجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية.

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 رقم (4) أن مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تستخدم استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل مرتفع، وكانت أكثر استراتيجيات بورتر التنافسية استخداماً من قبل تلك المؤسسات هي استراتيجية التميز، تلاها استخدام استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، وأخيراً كان استخدام استراتيجية التركيز. وهذا راجع إلى طبيعة العائلة في القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة.	رقم العبارة في الأداة
مرتفعة	0.52	4.26	تمارس مؤسساتكم رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام	9
مرتفعة	0.63	4.23	تراعي مؤسساتكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر	4

...تابع جدول رقم (5)

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

يتضح من الجدول رقم (5) 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"، تلاها فقرة رقم (4) بأن "تراعي مؤسستكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر"، 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".

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التميز.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التميز	رقم العبارة في الأداة
مرتفعة	0.66	4.36	تعد الجودة عامل رئيسي لدى مؤسستكم في عملية مواجهة المنافسة	17
مرتفعة	0.57	4.30	تسعى مؤسستكم إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائكة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية	23
مرتفعة	0.68	4.28	تراعي مؤسستكم عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية	14
مرتفعة	0.71	4.22	تهتم مؤسستكم بإضافة خصائص معنية للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين	13
مرتفعة	0.61	4.21	تساهم استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير	24
مرتفعة	0.61	4.18	تقوم مؤسستكم باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها	16
مرتفعة	0.57	4.14	تسعى شركتكم لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية عالية	20
مرتفعة	0.79	4.12	تستخدم مؤسستكم تطبيقات الحاسوب من البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة تختلف عن القطاعات الأخرى	26
مرتفعة	0.70	4.09	تسعى مؤسستكم للاستفادة من التكنولوجيا في تقديم خدمات أفضل	29
مرتفعة	0.69	4.07	تستخدم مؤسستكم مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها	15
مرتفعة	0.79	4.02	تساهم استراتيجية التميز بالاستجابة الدقيقة للفرص من خلال استغلال الكفاءة الجوهرية للعاملين	25
مرتفعة	0.77	4.02	تسعى مؤسستكم إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية التي تسهم في تقديم خدمات القطاع	22

...تابع جدول رقم (6)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة.	رقم العبارة في الأداة
مرتفعة	0.75	4.01	تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعد على التميز	18
مرتفعة	0.80	3.90	تسعى مؤسستكم لتقديم خدمات اتصالية متميزة عن بقية المنافسين	19
مرتفعة	0.85	3.81	فلسفة الإدارة العليا في مؤسستكم تؤكد على تطوير مخرجاتها بغض النظر عن التكاليف	27
مرتفعة	0.94	3.68	تقدم مؤسستكم إلى زبائنها سلع استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار	21
متوسطة	1.2	2.96	تعطي مؤسستكم اهتماماً كبيراً لابتكار طرق جديدة	28
مرتفعة	0.36	4.03	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (6) أن أعلى فقرة كانت رقم (17) وهي "تعد الجودة عامل رئيسي لدى مؤسستكم في عملية مواجهة المنافسة، تلاها فقرة رقم (23) وهي "تسعى مؤسستكم إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية"، ويلاحظ أن جميع فقرات هذا المجال قد حظيت على درجات ممارسة مرتفعة باستثناء الفقرة رقم (28) وهي "تعطي مؤسستكم اهتماماً كبيراً لابتكار طرق جديدة" والتي كانت درجة ممارستها متوسطة.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التركيز.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التركيز.	رقم العبارة في الأداة
مرتفعة	0.63	84.1	تسعى مؤسستكم لكي تكون المتحركة أولاً في السوق	40
مرتفعة	0.67	84.1	تركز مؤسستكم على الجودة كسلاح تنافسي	36
مرتفعة	0.69	4.09	تعتمد مؤسستكم على المنافسة المبنية على الوقت	39
مرتفعة	0.74	4.08	تركز مؤسستكم على المرونة لتحقيق ميزة تنافسية	38

...تابع جدول رقم (7)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة.	رقم العبارة في الأداة
مرتفعة	0.72	4.05	تسعى مؤسستكم لاغتنام الفرص والبحث عن أسواق جديدة	35
مرتفعة	0.87	3.83	تعمل مؤسستكم على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتناسب السوق المستهدف	31
مرتفعة	1.05	3.67	تركز مؤسستكم على الأسواق الشعبية الواسعة	41
مرتفعة	0.86	3.64	تستخدم مؤسستكم قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة	34
مرتفعة	0.98	3.62	تقوم مؤسستكم بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين	33
مرتفعة	1.06	3.55	لا تركز مؤسستكم على السعر كسلاح تنافسي	37
مرتفعة	1.00	3.44	تقوم مؤسستكم باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف	30
مرتفعة	1.04	3.26	تهتم مؤسستكم بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع	32
مرتفعة	0.30	3.92	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (7) 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"، وفقرة رقم (36) وهي "تركز مؤسستكم على الجودة كسلاح تنافسي"، 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"، وفقرة رقم (32) وهي "تهتم مؤسستكم بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع" والتي كانت درجة ممارستهما متوسطة.

ويفسر الباحثان 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، ولتتفرد 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.

نتائج اختبار الفرضية الثانية

لا يتأثر أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية	رقم العبارة
مرتفعة	0.61	4.28	تمتلك مؤسساتكم معدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين	59
مرتفعة	0.61	4.20	تقدم مؤسساتكم منتجات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن منتجات المنافسين	49
مرتفعة	0.53	4.19	تساهم استراتيجية التركيز في دقة تقديم الخدمة للزبون	43
مرتفعة	0.64	4.18	تساعد استراتيجية التميز في سرعة تقديم الخدمة للزبون	42
مرتفعة	0.71	4.17	تسعى استراتيجية التركيز لتوفير ثقافة تنظيمية من شعارات وطقوس ورموز لتحسين مستوى الأداء	60
مرتفعة	0.60	4.16	تشجع استراتيجية التميز أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة	58
مرتفعة	0.51	4.15	تساعد استراتيجية التكلفة الشاملة في عملية تطوير مؤسساتكم	47
مرتفعة	0.71	4.13	تسعى استراتيجية التميز إلى التحسين المستمر في المنتجات	50
مرتفعة	0.57	4.11	تساهم استراتيجية التركيز في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التشغيلية	45

...تابع جدول رقم (8)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية	رقم العبارة
مرتفعة	0.63	4.10	تساعد استراتيجية التميز في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	46
مرتفعة	0.65	4.05	تساهم استراتيجية التكلفة في تطوير أولويات التعامل مع قطاعات الأخرى	62
مرتفعة	0.71	3.97	مؤسستكم سريعة النمو لتحقيق الهدف الرئيسي بفضل استراتيجية التكلفة	53
مرتفعة	0.68	3.97	تساهم استراتيجية التركيز في تحسين فاعلية العملية الإدارية	48
مرتفعة	0.76	3.97	تساهم استراتيجية التكلفة في تطوير منتجات اتصالات جديدة	44
مرتفعة	0.74	3.90	يحقق نظام الموارد بكافة أنواعه في تحقيق ميزة تنافسية في مجال التحالف مع القطاعات الأخرى لتحديد نوع وحجم الموقع التنافسي	61
مرتفعة	0.75	3.87	تقوم استراتيجية التركيز بالاستفادة من أفكار العاملين في حل المشاكل	52
مرتفعة	0.82	3.83	النمو المستمر من أولويات مؤسستكم التي تؤخذ بالاعتبار بفضل استراتيجيات بورتر الثلاث	56
مرتفعة	0.91	3.71	تقدم مؤسستكم منتجات بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بفضل استراتيجيات بورتر الثلاث.	57
مرتفعة	0.88	3.70	تعمل مؤسستكم على تسوية الصراعات المتعلقة بالمالكين والحكومة والإدارة، والزبائن، والموردين بفضل استراتيجيات بورتر الثلاث	55
مرتفعة	0.93	3.68	تعمل استراتيجية التكلفة على أخذ المخاطرة من خلال التوسع بالفرص المرتبطة بالمخاطرة	51
متوسطة	1.10	3.41	قرارات مؤسستكم جريئة بالرغم من عدم التأكد من المخرجات بفضل إستراتيجية التميز	54
مرتفعة	0.34	3.99	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لواقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب وجهة نظر المبحوثين كانت بدرجة مرتفعة. 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، تلاها الفقرة رقم (49) وهي "تقدم مؤسساتكم منتجات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن منتجات المنافسين" وبدرجة مرتفعة، 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.

ويفسر الباحثان ارتفاع درجة أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية 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.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

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 في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر.

جدول (9): معامل ارتباط بيرسون بين كل من متغيري واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وأداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق تلك الاستراتيجيات.

بورتر	التركيز	التمييز	التكلفة	المتغيرات	التركيز
0.700 (**)	0.386 (**)	0.704 (**)	0.496 (**)	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة المحسوب	

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01).

يتضح من خلال الاطلاع على النتائج الواردة في الجدول رقم (9) 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 ($0.01 \geq \alpha$)، وكانت قيمة الخطأ هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المحدد مسبقاً ($0.01 = \alpha$)، وهذا يعني وجود ارتباط طردي وذو 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 الباحثان 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 يدركون 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 والأنجح 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.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة).

جدول (10): 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	.34441	105	0.178	0.674
	أنثى	26	3.8782	.32338			
التميز	ذكر	81	4.0363	.34820	105	0.506	0.478
	أنثى	26	3.9977	.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 رقم (10) 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.

جدول (11): 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
*0.0480	2.731	0.302	3	0.906	بين المجموعات	التكلفة
		0.111	103	11.387	داخل المجموعات	
			106	12.293	المجموع	
0.277	1.303	0.167	3	0.500	بين المجموعات	التمييز
		0.128	103	13.170	داخل المجموعات	
			106	13.670	المجموع	
0.667	0.524	0.087	3	0.260	بين المجموعات	التركيز
		0.165	103	17.031	داخل المجموعات	
			106	17.291	المجموع	
0.102	2.123	0.155	3	0.466	بين المجموعات	بورتر
		0.073	103	7.538	داخل المجموعات	
			106	8.004	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (11) 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 قياد التكلفة الشاملة بشكل خاص تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية ($0.05 > 0.048^*$). ولمعرفة مصدر الفرق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول رقم (12):

جدول (12): نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية 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 ($\alpha = 0.05$).

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 الباحثان 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.

جدول (13): 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

...تابع جدول رقم (13)

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستراتيجية
		0.129	103	9.094	داخل المجموعات	
			106	9.665	المجموع	
0.293	1.258	0.095	3	0.284	بين المجموعات	بورتر
		0.075	103	7.759	داخل المجموعات	
			106	8.044	المجموع	

يتبين من الجدول 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 استراتيجية كل من: قياد التكلفة الشاملة، والتميز والتركييز، تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية ($0.05 < \alpha$).

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

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

...تابع جدول رقم (14)

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستراتيجية
			106	9.665	المجموع	
0.194	1.601	0.119	3	0.358	بين المجموعات	بورتر
		0.075	103	7.685	داخل المجموعات	
			106	8.044	المجموع	

يتبين من الجدول اي جدول 14 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 ($0.05 > 0.027^*$).

جدول (15): 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 ($0.05 = \alpha$).

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 الباحثان الفرق في استجابة المبحوثين والتي كانت لصالح الذين عدد دوراتهم (4-6) أو للذين عدد دوراتهم (10 فأكثر) عند مقارنتهم بالذين عدد دوراتهم (1-3) 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.

نتائج اختبار الفرضية الخامسة

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

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى ملكية المؤسسة.

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

يتبين من الجدول 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.

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية بشكل عام تعزى إلى نطاق عمل المؤسسة.

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

يتبين من الجدول 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.

نتائج وأستنتاجات الدراسة وتوصياتها

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لعدد من النتائج وهي: 1. إن واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل كانت بدرجة مرتفعة، حيث كانت استراتيجية التميز أكثر استخداماً، تلاها استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، وأخيراً استراتيجية التركيز. كما إن واقع أداء مؤسسات القطاع الصناعي فيها في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية كانت بدرجة مرتفعة. 2. 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. 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات

المبوهوئين نحو واقع تطبيق اسٲراٲيجيات بورٲرٲر ٲنٲافسية بشكل عام في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل ٲعزى إلى كل من مٲغيراٲ (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات ٲدريبيهة، ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة). 4. ٲوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في المٲوسٲاٲ الحسابيهة لاسٲجاباٲ المبوهوئين نحو واقع تطبيق اسٲراٲيجية قياده ٲالكفة الشاملة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل ٲعزى إلى مٲغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجسٲير عند مٲارٲٲه بالمؤهلٲ العلمية أقل من ثانويه عامة، وٲانويه عامة، وبكالوريوس. 5. ٲوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في المٲوسٲاٲ الحسابيهة لاسٲجاباٲ المبوهوئين نحو واقع تطبيق اسٲراٲيجية ٲمیز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل ٲعزى إلى مٲغير عدد الدورات ٲدريبيهة ولصالح عدد الدورات (10) فأكثر عند مٲارٲٲهم مع عدد الدورات (1-3). 6. إن أبرز الممارساٲ اسٲخداماً في تطبيق اسٲراٲيجية قياده ٲالكفة الشاملة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل كانت الرقابه المالية الصارمه على الانفاق بشكل عام، ٲلاها مراعاة المؤسسة الصناعية عند ٲسعيها لمنتجاتها حساسية المستهلك ٲجاه السعر. بينما كانت أقل هذه الممارساٲ اسٲخداماً هي سعي مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل لكي ٲصبح الأولى من حيث خفض السعر. 7. إن أبرز الممارساٲ اسٲخداماً في تطبيق اسٲراٲيجية ٲمیز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل كانت اٲٲيار مؤسسات القطاع الصناعي للجوده كعامل رئيس في مواجهه المنافسه، ٲلاها اسٲخدام ٲلك المؤسساٲ للٲقٲياٲ المٲٲوره والملائمة لٲقديم الخدماٲ بشكل ينسجم مع قداٲاٲ ومهاراٲ مواردها البشريه، وأقل هذه الممارساٲ اسٲخداماً كانت إعطاء المؤسسة الصناعية اٲتماماً كبيراً لابٲكار ٲرق جديدة. 8. إن أبرز الممارساٲ اسٲخداماً في تطبيق اسٲراٲيجية ٲركيز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل كانت سعي مؤسسات القطاع الصناعي لكي ٲكون المٲحرکه أولاً في السوق، ٲلاها ٲركيز ٲلك المؤسساٲ على الجوده كسلاح ٲنفاسي، وأقل هذه الممارساٲ اسٲخداماً كانت اٲتمام مؤسسات القطاع الصناعي بمنٲقه جغرافيه محدده بسبب ارتفاع كلف ٲوزيع. 9. بينٲ ٲٲايج ٲالدراسه أن أبرز ممارساٲ أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ٲل تطبيق اسٲراٲيجيات بورٲرٲر ٲنٲافسية (قياده ٲالكفة الشاملة، وٲمیز، وٲركيز) كانت امٲلاك ٲلك المؤسساٲ لمعداٲ ٲكٲولوجيه عاليه الجوده مٲارٲنه مع المنافسين، ٲم ٲقديم المؤسساٲ الصناعية لمنتجاتها وٲٲي ٲشمل مزايا جديدة مختلفه عن مٲنٲجاٲ المنافسين، بينما كانت أقل ممارساٲ الأداء هي قراٲاٲ المؤسساٲ الجريئه بالرغم من عدم ٲأكد من المخرجاٲ بفضل اسٲراٲيجية ٲمیز. بناءً على ٲٲايج ٲالدراسه ٲٲي ٲم ٲوصل إليها وذلك بعد ٲليل أسئله ٲالدراسه ومناقشه فرضياٲها، ٲقد ٲوصلٲ ٲالدراسه إلى عدة اسٲٲٲاٲاٲ هي: 1. ٲطبق مؤسساٲ القطاع الصناعي لاسٲراٲيجيات بورٲرٲر ٲنٲافسية (قياده ٲالكفة الشاملة، وٲمیز، وٲركيز) بشكل مٲفاوٲ. 2. هناك حاجه لٲحسين أداء مؤسساٲ القطاع الصناعي في مدينة الخليل. 3. ٲٲٲاج مؤسساٲ القطاع الصناعي في مدينة الخليل إلى ٲعرف إلى أهميه خفض السعر لٲٲقيق الميزه ٲنٲافسية. 4. ٲؤدي مؤسساٲ القطاع الصناعي في مدينة الخليل عملها بشكل رٲيب، وهي ٲٲٲاج إلى ٲجديد في مواردها الماديه والبشريه. 5. هناك حاله ٲردد وعدم إقدام من مؤسساٲ القطاع

الصناعي في مدينة الخليل على توزيع منتجاتها في أسواق جديدة. 6. هناك حاجة لتشجيع القائمين على إدارة مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل على الإبداع والابتكار في طرق وأساليب الإنتاج. 7. لدى الأفراد العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حاجة لبرامج تدريبية في مجال الإدارة المعاصرة. 8. توجد حاجة لإجراء المزيد من الدراسات حول الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل. وبناء على نتائج الدراسة تم اقتراح عدد من التوصيات كان من أهمها 1. 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. 2. ينبغي على مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل التركيز أكثر على تحفيز الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات. 3. ضرورة استقطاب مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل لموارد بشرية لديها مهارات فنية عالية وتمييزة. 4. ضرورة عدم تركيز مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل على منطقة جغرافية محددة، بل التوسع إلى أسواق جديدة. 5. 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. 6. 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 وأرائهم والمشاركة بعمليات اتخاذ القرار. وتوصي الدراسة غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل بعقد الدورات والنشرات حول الميزة التنافسية للصناعات في المحافظة.

References (Arabic & English)

- Abadi, I. (2001). *Factors affecting the Jordanian pharmaceutical pricing policies in the domestic and overseas markets*. (Unpublished Master thesis). University of Jordan, Amman.
- Aldaori, Z. & Saadi, S. (2005). *A portfolio of strategic options for the business organizations in the Arab atheist and meet the challenges of the 21 century*, Arab Journal of Management, mojaled 13, number 8.
- Aldaori, Z. & Al-saadi, S. (2005). *Matrix customer value strategies, contemporary entrance to achieve competitive advantage*. Yazouri House for Publishing and Distribution, Amman.
- Alarif, N. (2009). *Strategic management: Management of the third millennium*. Publishing house culture, Alexandria.

- Al marsa, N. (2007). *Strategic management: Configure and implement competitive strategies*. New University Publishing House, Alexandria.
- Almagrabee, A. (2006). *Strategic management to meet the challenges of the 21 century*. Arab Bank Group, Cairo.
- Awad, M. (2004). *Strategic management: Assets and the scientific foundations*. University House, Alexandria. Thabet, Abdul Rahman (2005). *Strategic management: Concepts and models applied*. Cairo.
- 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.
- Daniel, F. (2004). *Corporate entrepreneurship and equality: An empirical analysis of strategy-structure-performance*. Texas A & M University, College Station.
- David, F. (2008). *Strategic management*. New Jersey. Prentice- Hall, Inc.
- Ghalibi, T. & Wael, I. (2007). *Strategic management: Integrated systematic perspective*. Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.
- Husseini, F. (2000). *Strategic management*, Dar Wael for Publishing and Distribution. Amman.
- Idris, T. & Almorsi, J. (2003). *Strategic management: Concepts and models applied*. University House, Alexandria.
- Jabari, T. A. (2009): *The role of management excellence in the development of higher education institutions in the West Bank performance*, (Unpublished Master thesis). Hebron University, Hebron, Palestine.
- Khalil, N. (2008). *Competitive advantage in the field of business*. Alexandria Center for Book, Alexandria.

- Manna, A. (2003). *The strategic direction of administrative leadership in alodrnah telecommunications companies to meet the competitive threat for Mobiles*. (Unpublished Master thesis). Al al-Bayt University, Jordan.
- Nasrallah, A. & Awad, T. (2004). *The reality of the industrial sector in Palestine, and the Ministry of National Economy*. Ramallah, Palestine.
- Othman, M. (2003). *The impact of strategic factors and strategies of competition on the competitive advantage of companies producing medicines*. (Unpublished Master thesis). Yarmouk University, Jordan.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York, the Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press.
- Qatamin, A. (2002). *Strategic management: Concepts and practical cases*. Majdalawi House for Publishing and Distribution, Amman.
- Rousan, M. (1997). *The relationship between competitive advantage and strategic option and its impact on export performance: Analytical views of managers working in the Jordanian pharmaceutical companies*. University of Baghdad, Baghdad.
- Salem, M. (2005). *Organization theory*. Dar Wael for printing and publishing, Amman.
- Saleh, M. (2000). *Hebron islamia arabia*, Islamic Orphans House Press, Jerusalem, Palestine.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2008). *Strategic Management*. Boston, Irwin, Mc grow- Hill.
- Wheelen, L. & Hunger, D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. New York, Addison- Wesley Publishing Co.

- Yassin, S. (2008). *Strategic management*. Dar Yazouri for Publishing and Distribution, Amman.

ملحق رقم (1)

أقسام الاستبانة

القسم الأول: بيانات عامة

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

أ. بيانات حول معبى 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 بورتر 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.

م	واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة	أوافق بشده	أوافق	محايد	أعارض بشدة
1	يُعد السعر من أهم العوامل الاستراتيجية في مؤسستكم				
2	تعتبر عملية التسعير من أكثر العناصر حساسية بالنسبة للإدارة				
3	تستخدم مؤسستكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق				
4	تراعى 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 الاولى 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 استراتيجيات قيادة التكلفة الشاملة على تخفيض التكاليف
13	تهتم مؤسستكم بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين
14	تتبع 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 افراد ذوي مؤهلات فنية عالية
21	تقدم مؤسستكم إلى زبائننا سلع استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار
22	تسعى مؤسستكم إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية التي تسهم في تقديم خدمات القطاع
23	تسعى مؤسستكم إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائكة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية
24	تساهم استراتيجيات التميز في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير
25	تساهم استراتيجيات التميز بالاستجابة الدقيقة للفرص من خلال استغلال الكفاءة الجوهريّة 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 اهتماما كبيرا لابتكار طرق جديدة
29	تسعى مؤسستكم للاستفادة من التكنولوجيا في تقديم خدمات أفضل
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 لتتناسب 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 أولا 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.

م	اداء مؤسسات القطاع الصناعي في ظل تطبيق استراتيجيات بورتر	اوافق بشده	اوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
42	تساعد استراتيجيه التميز في سرعة تقديم الخدمة للزبون					
43	تساهم استراتيجيه التركيز في دقة تقديم الخدمة للزبون					
44	تساهم استراتيجيه التكلفة في تطوير منتجات اتصالات جديدة					
45	تساهم استراتيجيه التركيز في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التشغيلية					
46	تساعد استراتيجيه التميز في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
47	تساعد استراتيجيه التكلفة الشاملة في عملية تطوير مؤسستكم					
48	تساهم استراتيجيه التركيز في تحسين فاعلية العملية الادارية					
49	تقدم مؤسستكم منتجات تشمل مزايا جديدة مختلفة عن منتجات المنافسين					
50	تسعى استراتيجيه التميز إلى التحسين المستمر في المنتجات					
51	تعمل استراتيجيه التكلفة على اخذ المخاطرة من خلال التوسع بالفرص المرتبطة بالمخاطرة					
52	تقوم استراتيجيه التركيز بالاستفادة من افكار 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 استراتيجية التميز			
55	تعمل مؤسستكم على تسوية الصراعات المتعلقة بالمالكين والحكومة والإدارة، والزبائن، 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.			
58	تشجع استراتيجية التميز أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة			
59	تمتلك مؤسستكم معدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين			
60	نسعى استراتيجية التركيز لتوفير ثقافة تنظيمية من شعارات وطقوس ورموز لتحسين مستوى الاداء			
61	يحقق نظام الموارد بكافة انواعه 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			

ملحق رقم (2)
ملخص نتائج فرضيات الدراسة

محاور الدراسة	نص الفرضية	قبول الفرضية	رفض الفرضية
واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة).	√	
1	الجنس		
2	المؤهل العلمي	√	
3	سنوات الخبرة	√	
4	عدد الدورات التدريبية	√	
واقع تطبيق استراتيجية التميز	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التميز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة).	√	
1	الجنس	√	
2	المؤهل العلمي	√	
3	سنوات الخبرة	√	
4	عدد الدورات التدريبية	√	

		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التركيز في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة).	واقع تطبيق استراتيجية التركيز
1	√	الجنس	
2	√	المؤهل العلمي	
3	√	سنوات الخبرة	
4	√	عدد الدورات التدريبية	
		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات خصائص المؤسسات الصناعية (ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة)	واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة
1	√	ملكية المؤسسة	
2	√	نطاق عمل المؤسسة	
		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التميز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات خصائص المؤسسات الصناعية (ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة)	واقع تطبيق استراتيجية التميز
1	√	ملكية المؤسسة	
2	√	نطاق عمل المؤسسة	
		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات للمبحوثين نحو واقع تطبيق استراتيجية التركيز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعزى إلى المتغيرات خصائص المؤسسات الصناعية (ملكية المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة)	واقع تطبيق استراتيجية التركيز
1	√	ملكية المؤسسة	
2	√	نطاق عمل المؤسسة	
	√	لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) 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).	ثالثاً: العلاقة بين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر وأداء المؤسسات في ظل تطبيق تلك الاستراتيجيات

ملحق رقم (3)

أفراد عينة الدراسة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب اسم المؤسسة التي يعملون فيها

الرقم	اسم المؤسسة الصناعية	عدد الموظفين والموظفات في المؤسسة
1	رويال الصناعية التجارية	7
2	شركة حرباوي هوم	8
3	ابيكو بلاستيك	7
4	شركة حرباوي الصناعية التجارية	6
5	مصنع شاور للبلاستيك	7

8	شركة صلاح التجارية	6
7	الشركة الوطنية للدواجن	7
5	شركة الخليل وجيلانكو	8
7	شركة التقدم الصناعية للقباتات	9
6	مصنع الخليل لدباغة الجلود	10
6	شركة توسني للأحذية	11
6	شركة صناعة الخليل للهيدروليك	12
6	شركة خليل الرحمن للمعكرونة	13
7	الشركة الأهلية لصناعة علب الكرتون	14
6	شركة القصر اوي التجارية الصناعية	15
7	شركة عاشور	16
8	مصنع السلام للزجاج	17
7	مصنع الالكترود	18
6	مصنع السيد للمجوهرات	19
6	مصنع الجبريني لمنتجات الالبان	20
4	مصنع فاين للورقيات	21
5	مصنع البتراء	22
5	مصنع الجعبري للسكاكر والشوكولاته	23
4	مصنع زجاج الخليل	24
5	مصنع البكري للقداحات	25
4	مصنع الوفاء للرخام	26
4	مصنع القا لديكورات الحجر	27
7	مصنع الجنيدي للالبان	28
6	مصنع الحرباوي	29
3	مصنع العنود	30
5	المصنوعات الورقية	31
7	الشركة الفلسطينية الاردنية المصرية	32
7	شركة مجموعة الزغل	33
6	شركة الخياط لصناعة الاحذية	34
6	شركة باما الصناعية التجارية	35
6	شركة هاشم حسونة للنايلون	36
7	الشركة الرباعية للصناعة والتجارة	37
4	شركة الخياط لصناعة الاحذية	38
5	شركة مفروشات زلوم	39
6	شركة اديكو للاستثمار	40
239	المجموع	