



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام
في فلسطين

عائشة ابراهيم محمد ثوابته

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام
في فلسطين

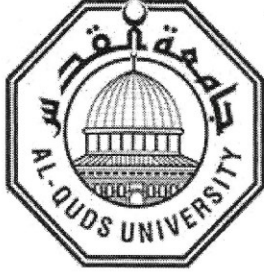
إعداد: عائشة ابراهيم محمد ثوابته

بكالوريوس إدارة الأعمال - جامعة بيت لحم - فلسطين

المشرف: د. ناصر جرادات

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
المستدامة- بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية /عمادة الدراسات
العليا/ جامعة القدس.

1438 هـ / 2017 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

إعداد الطالبة : عائشة ابراهيم محمد ثوابته

الرقم الجامعي: 21410659

المشرف: د. ناصر جرادات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 20 / 5 / 2017 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم:

- | | | |
|----------------|----------------------|-----------------------|
| التوقيع: | د. ناصر جرادات | 1. رئيس لجنة المناقشة |
| التوقيع: | د. عبد الوهاب الصباغ | 2. ممتحناً داخلياً: |
| التوقيع: | د. سمير أبو زنيد | 3. ممتحناً خارجياً: |

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

الإهداء

إلى من يسعد قلبي بلقياها.

إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار ... أمي

إلى رمز الرجولة والتضحية ...

إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد فخراً... أبي

إلى من هم أقرب إليّ من روحي ...

إلى من شاركني حزن الأم وبهم استمد عزتي وإصراري ... أخوتي

إلى رفيقة دربي ... أختي العزيزة

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير ... صديقاتي

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء ... زملائي

إلى أساتذتي في جامعة القدس المعطاءة ...

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع ...

الباحثة : عائشة ابراهيم ثوابتة

إقرار

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

التوقيع: عائشة... ثوابتة

الإسم: عائشة ابراهيم محمد ثوابتة

التاريخ: 2017/5/20 م

شكر وتقدير

بعد الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
الغُرِّ الميامين، وعلى من سار على دربهم بإحسانٍ إلى يوم الدين:

أما بعد:

أستاذي الفاضل الدكتور ناصر جرادات:

فاعترافاً بعظيم فضلك، وعرفاناً بما أبديته من رعاية، وما قدمته لي من إرشاد وتوجيه وملاحظات
قيمة خلال هذا البحث، أتوجه إلى حضرتكم بعظيم شكري وبالغ تقديري.

لقد كنت لي أباً حانياً ومعلماً مخلصاً، وموجهاً نافعاً جزاك الله كل خير وأدامك للغة ذخراً وللعلم
مرشداً ..

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل شكري لكل من علمني حرفاً من أساتذتي الأفاضل في جامعة القدس.

كما أشكر أعضاء اللجنة الموقرة لمناقشة هذه الرسالة، وكذلك المحكمين الأفاضل لما قدموه لي
من ملاحظات واقتراحات قيمة.

والله الموفق

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، حيث ركزت الباحثة بدراسة العوامل الذاتية الفلسطينية التي يمكن السيطرة عليها، متجنباً الحديث على العوامل الناتجة عن الاحتلال، وقد تم اختيار المتغيرات الداخلية المستقلة المتمثلة في (الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، وحجم رأس المال، والميزة التنافسية، ونظم المعلومات)، والمتغيرات الخارجية المستقلة (البنية التحتية، وإجراءات التصدير، والأنظمة والقوانين المتبعة)، لمعرفة مدى تأثيرها على المتغير التابع وهو: تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يتناسب مع الظاهرة وفرضياتها، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستهدفت الباحثة أصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين، والبالغ عددهم (618) منشار حجر، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (140) فرد من أفراد المجتمع، وقامت الباحثة بتوزيع (140) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (107) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج تحليل المعوقات الداخلية بأن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، وحجم رأس المال، والأنظمة والقوانين لها تأثير ايجابي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام، أما تحقيق الميزة التنافسية فلا يوجد لها أثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين. وبخصوص نتائج تحليل المعوقات الخارجية فقد كان للبنية التحتية أثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وإجراءات التصدير، والأنظمة والقوانين المتبعة لا يوجد لها أثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

في ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل في منشآت قطاع الحجر والرخام ضمن خطة استراتيجية مكتوبة، وبناء هيكل تنظيمي للمنشأة، والتعاون بين الجهات المعنية والبنوك لعمل تسهيلات بنكية لأصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام، وتدريب العاملين في منشآت قطاع الحجر على استخدام نظم المعلومات، وتحفيز الممولين الأجانب لتوفير مناطق صناعية يتوفر فيها البنى التحتية الملائمة لصناعة الحجر والرخام.

The Effect of internal and external obstacles to growing and developing stone and marble industry sector in Palestine

Prepared by: Ayshah Thawabtah

Supervisor: Dr. Nasser Jaradat

Abstract

The study aims to identify the effect of internal and external obstacles to growing and developing stone and marble industry sector in Palestine. The study laid emphasis only on the Palestinian-related factors that can be easily handled, but in no way addressing those related to Israeli occupation. Independent internal variables (e.g. management, strategic planning, building organisational level, capital, competitiveness and information systems) and external factors (e.g. infrastructure, exporting, and the administered laws and regulations) with a view to examining the impact on the dependent variable, i.e. growing and developing stone and marble industry sector in Palestine. The study employs descriptive analytical approach because it is suitable for the phenomenon under research and the hypotheses thereof. The study examines the stone and marble factories (totalling 618). A random sample was selected for the study population (totalling 140). The questionnaires were then distributed to 140 persons, but only valid 107 ones were studied for statistical analysis. The findings of internal obstacles show that management and strategic planning, building organisational level, capital and the administered laws and regulations have all positive impact on growing and developing stone and stone and marble industry sector in Palestine. The study, however, shows that competitiveness has no impact on developing stone and marble industry sector in Palestine. As for analysis of external obstacles, the study reveals that infrastructure has an impact on growing and developing stone and marble industry sector in Palestine. As for exporting and the administered laws and regulations, the study shows that there is no impact whatsoever. In the light of findings, the study makes a number of recommendations, the most important of which is that running stone and marble factories should be within a strategic plan, building organisational level, cooperation with ad hoc bodies and banks to facilitate banking services for the owners of the factories and train the employees in these factories to use information systems, offer some incentives for foreign donors to build industrial zones and infrastructure suitable for stone and marble industry.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

محددات الدراسة

التعريف النظري والاجرائي لمتغيرات الدراسة

أهمية الدراسة

مبررات الدراسة

أهداف الدراسة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يعد الحجر من اهم الموارد الطبيعية الموجودة في فلسطين، ويسمى كذلك بالذهب الأبيض، حيث ان الحجر يعتبر من الصناعات التقليدية المتوارثة منذ القدم، اذ يتوفر في فلسطين حجر البناء بكميات وفيرة وذو جودة عالية واللوان عديدة، وهو من الصناعات التقليدية ذات التاريخ العريق، والتي تشكل احد اكبر واهم الصناعات الفلسطينية في للاقتصاد الفلسطيني، حيث يساهم بما نسبته 5.5% من الناتج المحلي الاجمالي الفلسطيني، وتقدر انتاجية هذا القطاع ب(600) مليون دولار سنوياً، ويعمل في هذا القطاع الصناعي 1124 منشأة و25 ألف عامل بشكل مباشر (احصائيات مركز الاحصاء الفلسطيني، 2015).

تتمتع صناعة الحجر والرخام في فلسطين بأهمية خاصة، حيث إن فلسطين بلاد مقدسة وصاحبة الرسالات السماوية الثلاث، وعليه فان الحجر المستخرج من الأرض المقدسة يعتبر ذا قيمة عالية على المستوى العالمي، وللأهمية الصناعية والاقتصادية الكبرى لقطاع الحجر والرخام لابد من تسليط الضوء أكثر لتنمية هذا القطاع وتطويره والعمل على حل المشكلات التي يواجهها، خاصة بما يتعلق بالعامل الذاتي الفلسطيني من خلال وزارة الاقتصاد واتحاد الحجر والرخام واصحاب المنشآت.

قامت الباحثة بعمل مقابلة استطلاعية مع مدير اتحاد الحجر والرخام في فلسطين السيد "ماهر حشيش" وسؤاله عن أهم المعوقات التي تواجه قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذكر إن المعوقات تنقسم الى عاملين اساسيين العامل الأول متعلق بالجانب الاسرائيلي، والعامل الثاني متعلق بالجانب الفلسطيني، حيث يقسم العامل الفلسطيني الى عاملين داخلي وخارجي، ستقوم الباحثة بدراسة العوامل الداخلية وهي: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والميزة التنافسية، وحجم رأس المال، ونظم المعلومات. العوامل الخارجية وهي: البنية التحتية، واجراءات التصدير، والقوانين والانظمة.

ولأغراض هذه الدراسة ستقوم الباحثة في دراستها بالتركيز على العامل الفلسطيني بعوامله الداخلية والخارجية المؤثرة على قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وسيتم استثناء العامل المتعلق بالجانب الإسرائيلي لعدم رغبة الباحثة بدراسة هذا العامل الذي يحتاج دراسة خاصة متكاملة.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، فنظراً لأهمية الاقتصادية التي يمثلها هذا القطاع، والذي يعد اهم قطاع اقتصادي في فلسطين فإنه من الضروري تسليط الضوء على هذا القطاع وتبني سبل تضمن البقاء والاستمرارية لمنشآت قطاع الحجر والرخام والعمل على تنميته وتطويره، وذلك من خلال دراسة أثر المعوقات التي تحول دون تنمية وتطوير القطاع، حيث تنقسم المعوقات الى نوعين: الأول متعلق بالجانب الاسرائيلي من اجراءات وحواجز وبرتوكولات واتفاقيات تحد من تسويق الحجر داخل فلسطين وخارجها، والثاني متعلق بالجانب الفلسطيني، ويقسم العامل الفلسطيني الى عاملين اساسيين: داخلي يتمثل في: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والميزة التنافسية، وحجم رأس المال، ونظم المعلومات، وخارجي يتمثل في البنية التحتية، واجراءات التصدير، والقوانين والانظمة.

ستقوم الباحثة بدراسة المعوقات المتعلقة بالجانب الفلسطيني والذي يمكن التحكم بها والعمل على الحد من هذه المعوقات سواءً الداخلية داخل المنشأة نفسها من خلال التركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، أو الخارجية من خلال استغلال الفرص السوقية وتجنب المخاطر الخارجية.

1.3 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي الأول: هل هناك أثر للمعيقات الداخلية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

هل هناك أثر للإدارة والتخطيط الاستراتيجي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

هل هناك أثر لوجود هيكل تنظيمي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

هل هناك أثر للميزة التنافسية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

هل هناك أثر لحجم راس المال على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

هل هناك أثر لنظم المعلومات على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل هناك أثر للمعيقات الخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

هل هناك أثر لوجود بنية تحتية صناعية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

هل علاقة بين التصدير وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

هل هناك أثر لأنظمة وقوانين تسجيل الشركات على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل الداخلية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

وينبثق عنه الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الادارة والتخطيط الاستراتيجي وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود هيكل تنظيمي وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق ميزة تنافسية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حجم راس المال المستثمر وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ونظم المعلومات وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل الخارجية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

وينبثق عنه الفرضيات الفرعية التالية:

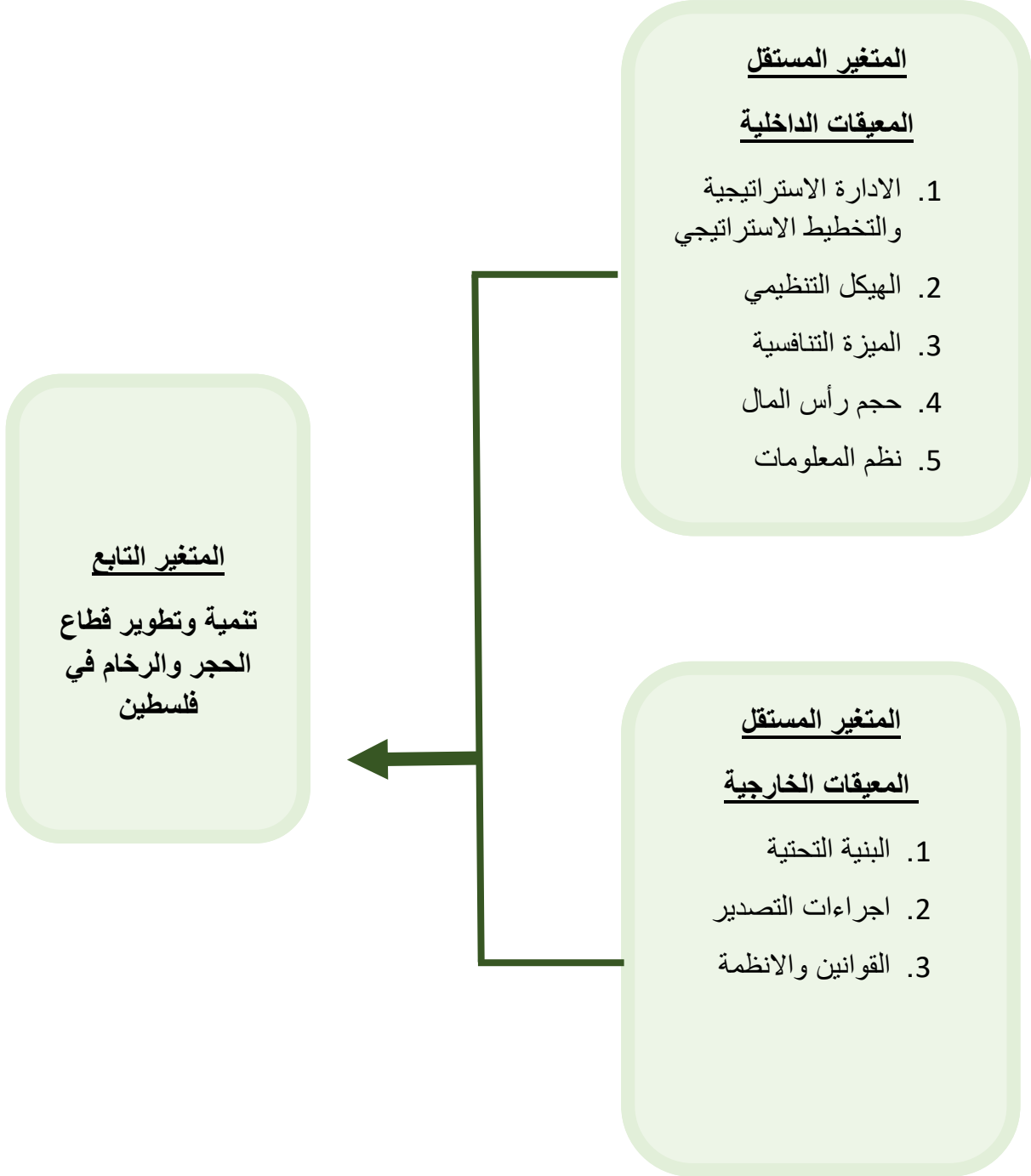
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود بنية تحتية صناعية وتنمية تطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القوانين واجراءات التصدير وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قانون تشجيع الاستثمار وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

1.5 نموذج الدراسة

فيما يلي رسم توضيحي للمتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة.



1.6 التعريفات الإجرائية

المعوقات الداخلية: يقصد بالمعوقات الداخلية تلك التي تكون جذورها ناشئة من داخل المنظمة، وتحد من تحقيق الأهداف والنتائج المراد الحصول عليها، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال مكوناتها المتمثلة بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والميزة التنافسية، وحجم رأس المال، ونظم المعلومات.

المعوقات الخارجية: يقصد بها تلك المعوقات التي تكون من خارج المنظمة، ولا تستطيع السيطرة عليها، وتحد من تحقيق الأهداف المراد الحصول عليها، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال مكوناتها المتمثلة بالبنية التحتية، وإجراءات التصدير، واللائحة والقوانين.

الإدارة الاستراتيجية: "عملية تتمكن المنظمة من خلالها تحديد أهدافها وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وإنجاز الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقييمه والنتائج المتحققة من صياغة وتنفيذ ورقابة وتقييم"، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (الغالبى وإدريس، 2015، ص49)، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي: "عملية إدارة خاصة بوضع وإدارة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل"، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (الكبيسي، 2012، ص13)، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

الهيكل التنظيمي: "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية" (المساعدة، 2013، ص185)، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل الهيكل التنظيمي.

الميزة التنافسية: "بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو

تقديمها بشكل افضل من الآخرين" (محسن والنجار، 2004، ص5)، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل الميزة التنافسية.

راس المال: "هو كافة الأموال والمعدات والأدوات المطلوبة لتأسيس مشروع انتاجي أو تجاري أو خدمي على أن يكون الهدف من هذا المشروع هو تحقيق الأرباح أو خدمة المجتمع" (www.wikipedia.org)، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل حجم رأس المال.

نظم المعلومات: "هي مجموعة الاجراءات والوحدات الادارية الخاصة بجمع البيانات ومعالجتها وابلاغ النتائج لمستخدميها وهي تشمل الاعمال الكتابية وكل الاتصالات كالهاتف والاتصال الشخصي والحاسب" (Malhotra,2004)، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل نظم المعلومات.

البنية التحتية: "مجموعة الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشآت التي تتولى تشييدها وتشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة كجمع النفايات، وتقديم خدمات النقل العام، وتتضمن البنية التحتية الطرق والمطارات والموانئ والسكك الحديدية، ومحطات مياه الشرب وشبكتها، ومحطات توليد الكهرباء وشبكتها، وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات ومرافقها، بالإضافة إلى الخدمات الصحية" (صالح، 2006، ص45)، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل البنية التحتية.

1.7 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة من أهمية قطاع الحجر والرخام في فلسطين كونه احد أكبر القطاعات الاقتصادية الرئيسية، ويساهم بنسبة 5.5% من اجمالي الناتج المحلي، واجمالي مبيعات سنوية تصل الى (600) مليون دولار امريكي. كما ويساهم قطاع الحجر والرخام في خفض نسبة البطالة، فيعمل في هذا النشاط الصناعي (11424) منشأة وتشغل (25) الف عامل بشكل مباشر، بالإضافة الى ان قطاع صناعة الحجر والرخام يشكل 26% من الصادرات الفلسطينية، و1.5% من اجمالي عدد المنشآت الصناعية الفلسطينية و2.2% من اجمالي الانتاج الصناعي. وتشكل صادرات قطاع الحجر والرخام 26% من حجم المنتجات الفلسطينية المصدرة للخارج والتي تباع في 56 بلداً حول العالم (وزارة الاقتصاد، 2015).

وتتمثل الأهمية العلمية للبحث فيما سيتم التوصل اليه من نتائج تسهم في خفض المعوقات الداخلية والخارجية وزيادة التنمية والتطوير في قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

1.8 مبررات الدراسة :

نظراً لأهمية قطاع الحجر والرخام في الاقتصاد الفلسطيني، فلا بد من ايجاد حلول للحد من المعوقات التي تحول دون تنمية هذا القطاع، حيث انه للنهوض بأي قطاع اقتصادي فنحن بحاجة الى اجراءات عملية يمكن القيام بها داخلياً من أجل تغيير الواقع الحالي وذلك من خلال تشخيص المعوقات ووضع خطوات عملية للحد والسيطرة على هذه المعوقات بالتعاون مع صناعات القرار.

وتركز الدراسة على مبررين اساسيين هما:

ضرورة التركيز على العوامل الداخلية في المنشأة من خلال تنمية مهارات أصحاب هذه المنشآت وكذلك مهارات العاملين الفنية من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل، وبالتركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

ضرورة التركيز على العوامل الخارجية من خلال معالجة البنية التحتية للقطاع الصناعي، وايجاد مصادر تمويل، وضرورة تبني سياسات اقتصادية وانظمة وقوانين تدعم وتشجع الاستثمار في قطاع الحجر والرخام خاصة المنشآت الصغيرة منها.

1.9 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة بهدفين رئيسيين :

الهدف الرئيسي الأول: فهم العلاقة بين العوامل الداخلية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

فهم العلاقة بين الادارة والتخطيط الاستراتيجي وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

فهم العلاقة بين وجود هيكل تنظيمي وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

فهم العلاقة بين حجم راس المال المستثمر وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

فهم العلاقة بين نظم المعلومات وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

فهم العلاقة بين أهمية استخدام نظم المعلومات وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

الهدف الرئيسي الثاني: فهم العلاقة بين العوامل الخارجية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

فهم العلاقة بين وجود بنية تحتية صناعية وتنمية تطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

فهم العلاقة بين القوانين واجراءات التصدير وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

فهم العلاقة الانظمة والقوانين المتبعة في تسجيل الشركات وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المقدمة

الاقتصاد الفلسطيني

المعيقات الداخلية

الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

الهيكل التنظيمي

الميزة التنافسية

حجم رأس المال

نظم المعلومات

المعيقات الخارجية

البنية التحتية

إجراءات التصدير

الانظمة والقوانين

قطاع الحجر والرخام في فلسطين

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الأدب النظري للدراسة، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث سيتم استعراض الأدب النظري وذلك بتحديد معيقات تنمية وتطوير قطاع الحجر، وتعريفاته المختلفة، ثم التطرق إلى الأداء وأهمية قياسه للمنظمة، ثم تسليط الضوء على منشآت الحجر والرخام في فلسطين.

الاقتصاد الفلسطيني

يعتبر الاقتصاد الفلسطيني من الاقتصاديات الناشئة من حيث البنية، يتميز بعدة خصائص اختلفت مكونات تلك الخصائص نتيجة عوامل عديدة مر بها هذا الاقتصاد سواء من حيث الشكل البنوي أو من حيث الطبيعة الوظيفية الذي كان يقوم بها الاقتصاد الفلسطيني كحالة مكملة للاقتصاد الإسرائيلي،

حيث كرسها الاحتلال وحاول تعميقها بالصورة المتشابكة لبعض مكونات الاقتصاد الفلسطيني ليكون تابعاً مميزاً سواء من حيث كونه سوقاً لبضائعه أو مصدراً للأيدي العاملة وبعض المواد الأولية. وكان الاحتلال دائماً يضع تصورات مبرمجة في تحديد الهياكل الاقتصادية (دون تطويرها) سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة واللازمة لاقتصاده حيث أنها تصبح منسجمة مع احتياجاته ومتطلباته فقط والأمر هنا يتعلق بالجانب الزراعي والصناعي، وكان الاحتلال يسعى دائماً إلى إضعاف أي نشاط تأسيسي بنيوي للاقتصاد الفلسطيني وجره باستمرار إلى حالة عدم التوازن والبقاء مشوهاً باستمرار.

حاولت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ قدومها وضع آليات عمل تأسيسية، وذلك من خلال خطة عمل لتشكيل الهياكل الاقتصادية والمؤسسية وبالتنسيق مع العديد من الدول في العالم، حيث قامت بتفعيل دور القطاعات الإنتاجية بوضع برامج (اقتصادية زراعية، وصناعية، ومالية، ونقدية) بالإضافة إلى أنها شكلت القوانين الاقتصادية والمالية اللازمة لذلك وبالتالي أصبح الاقتصاد الفلسطيني يتشكل من هياكل اقتصادية متكاملة من حيث الشكل البنيوي (ابو القمصان، 2005، ص4).

القطاع الصناعي:

شهد هذا القطاع الحيوي بشقيه (الاستراتيجي والتحويلي) نمواً ملحوظاً منذ قدوم السلطة الفلسطينية من حيث ازدياد عدد المنشآت الصناعية، وذلك نتيجة إلى الانفتاح على بعض الدول الأجنبية والعربية وتوقيع الاتفاقيات معها، وكذلك تعزيز البنية التحتية للصناعة، وتجهيز المناطق الصناعية، وسن قانون الاستثمار الذي يخدم الصناعة، وتشجيع أصحاب رؤوس الأموال العربية والأجنبية على الاستثمار في مجال الصناعة، حيث بلغ عدد المنشآت العاملة في القطاع الصناعي 18,056 منشأة، تستوعب 90,486 عامل حسب احصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2015.

المعوقات الداخلية

تحد المعوقات الداخلية من فعالية أداء المنظمات، حيث تعد بيئة العمل الداخلية حجر الأساس للانطلاق للعالم الخارجي والمنافسة وتحقيق الربح. يقصد بالمعوقات الداخلية تلك التي تكون جذورها ناشئة من داخل المنظمة، وتحد من تحقيق الأهداف والنتائج المراد الحصول عليها.

وسيتم تحت هذا العنوان تناول أهم المعوقات الداخلية التي تؤثر على قطاع الحجر والرخام في فلسطين وهي: الإدارة الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والميزة التنافسية، وحجم رأس المال، ونظم المعلومات.

1.3 الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التفكير الاستراتيجي والاستراتيجية:

ان التفكير الاستراتيجي هو احد اهم صفات الاستراتيجي ويعني التفكير بنظرة بعيدة المدى، والنظرة العميقة للأشياء، ان تكون لدينا رؤية بعيدة المدى مربوط بالرؤية والتخطيط حتى للحياة الشخصية، بأن تنظر لجذور المشكلة ومعرفة سببها، ووضع خطط وآليات لحلها. وجاءت اهميته من خلال القدرة على تحقيق الأهداف، ومعرفة البدائل المتاحة. ومن اهم خصائص المفكر الاستراتيجي هو الشمولية، والقدرة على التفكير العلمي، والتفكير بعيد المدى، والاستناد للمداخل الكلية مع الاستفادة من المداخل الجزئية.

جاء مفهوم الاستراتيجية من الحروب والمعارك، واصل كلمة استراتيجية من الكلمة الاغريقية Stratos أي الجيش والقيادة. أورد (الغالبى وادريس، 2015، ص31) عدة تعريفات للاستراتيجية وقد عرفها Thomas بانها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. اما Chandler عرفها بانها تحديد لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا. وعرفها Newman هي نقطة الانطلاقة بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها.

مفهوم الادارة الاستراتيجية:

اورد (الغالي وادريس، 2015، ص49) عدة تعريفات للإدارة الإستراتيجية ومنها: تعريف Sharplin والذي عرفها بانها عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان. والادارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي الى بناء استراتيجيات كفؤة، وتؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة، عمليات الادارة الاستراتيجية تتضمن: التحليل، والتشخيص الاستراتيجي، وصياغة، والاختيار، والتنفيذ، والرقابة. والادارة الاستراتيجية عملية تتمكن المنظمة من خلالها تحديد ادافها وصياغة الأعمال اللازمة لانجاز هذه الأهداف في الزمن

المناسب وانجاز الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقييمه والنتائج المحققة، من صياغة، وتنفيذ، ورقابة، وتقييم.

مستويات الاستراتيجية:

يوجد عدة مستويات للاستراتيجية، ويتوقف ذلك على حجم المنظمة، وقد قسمها Hofer كما ورد في كتاب (الغالبى وإدريس، 2015، ص42) الى أربعة مستويات رئيسية وهي: استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الأعمال والاستراتيجية الوظيفية والاستراتيجية المجتمعية.

على مستوى المنظمة (التركيز على المنظمة ككل)، يتم وضعها من قبل الادارة العليا للمنظمة بالتشارك مع الادارة التنفيذية، وهي تمثل التوجه العام للمنظمة، يتم صياغتها في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية، وتتخلص عملية تطوير الاستراتيجية بتطوير الخطط الادارية، والتنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستشارية للمنظمة، ووضع الاسبقيات الاستثمارية وتوزيع موارد المنظمة.

على مستوى وحدات الأعمال (التركيز على المنافسين)، يتم وضعها من قبل الادارة العليا لوحدة الأعمال مع التنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة، تعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق لتحقيق الارباح، تتولى وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل.

الاستراتيجية الوظيفية (التركيز على نشاطات المنظمة)، يتم وضعها من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم بالتنسيق مع ادارة مستوى الأعمال. يفرغ ادارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، بحيث يتم تكوين انظمة فرعية تمثل النشاطات مثل: الانتاج، والعمليات، والتسويق، ونشاط البحث والتطوير، وهكذا.

الاستراتيجية المجتمعية، يعتبرها الباحثون ضمن اطار استراتيجية المنظمة لانها تحتوي على مؤشرات المسؤولية الاجتماعية.

التخطيط الاستراتيجي:

ان التخطيط هو عملية التنبؤ بالمستقبل، وقد عرفه هنري فايول بأن: "التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (الصاب، 2013، ص 67). اما التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر احد عناصر الادارة الاستراتيجية يعرف بانه: عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة الى نشوتها، وحسب Kotler التخطيط الاستراتيجي هو "عملية ادارة خاصة بوضع وإدارة العلاقة بين اهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل" (الكبيسي، 2012، ص 13). اما (القحطاني، 2010، ص 8) فعرفه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة او التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية".

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من منافعه المتمثلة بالسؤال والجواب على الاسئلة الأساسية التي تواجه المنظمة، ويزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة، ويوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية، ويضع أهدافاً محددة للإنجاز، ويزود بأساس لقياس الأداء، يصلح كقناة للاتصال، يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة، يزود بالاحتياجات التدريبية(الغالبى وادريس، 2015، ص 116).

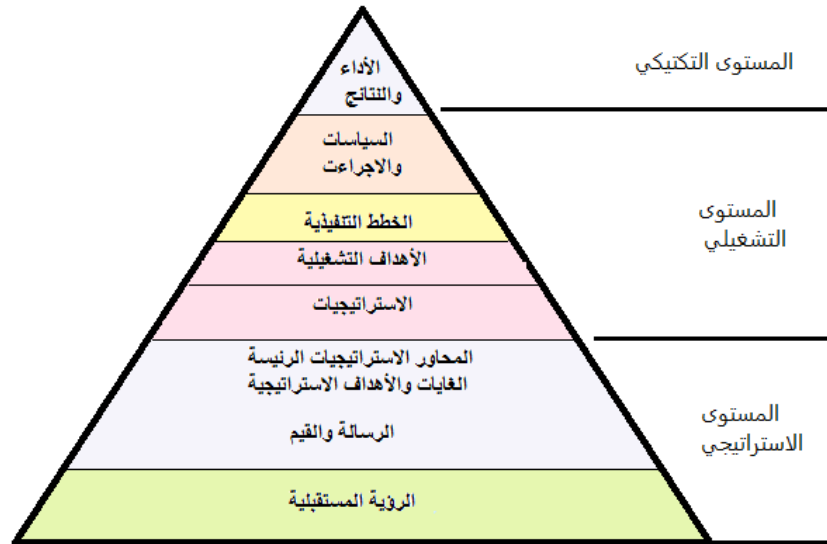
مستويات التخطيط :

هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة وهي:

مستوى التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن تحديد رؤية المنظمة وقيمها، ورسالة المنظمة، وعوامل النجاح الحرجة، والأهداف الاستراتيجية. ومن اهم صفات هذا المستوى انه شمولي الأبعاد، وتكاملي المنظور، وتجديدي الفلسفة، وبعيد المدى، وهو من اختصاص الادارة العليا.

مستوى التخطيط التشغيلي او العملياتي: يشتمل على الأهداف التشغيلية، وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول الى الأهداف، وهو يمثل الجانب الأكثر تحديدا وبمعايير ملموسة ومقاسة للأهداف. يركز على كيفية وصول المنظمة الى ما تريد، يوضع في الأجل المتوسط والقريب، وهو من اختصاص الادارة الوسطى في المنظمة.

مستوى التخطيط التكتيكي: يمثل ادارة النتائج والأداء والتي تتضمن الرقابة على الاداء، وتحويل للوصول الى النتائج المرغوبة، وقياسات دقيقة وفعالية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية، ويتم وضعه في الزمن القريب من قبل الإدارة الدنيا او الإشرافية.



مستويات التخطيط الاستراتيجي ومكوناته

المصدر: (الغالبى وإدريس، الادارة الاستراتيجية، 2015، ص123)

هناك أربعة أسئلة أساسية ينبغي الإجابة عنها كي تقوم المنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وهذه الاسئلة هي (الغالبى وإدريس، 2015، ص102):

من نحن؟ (تحليل البيئة الداخلية للمنظمة).

أين نحن الآن؟ (تحليل البيئة الخارجية للمنظمة).

إلى أين نريد أن نذهب؟ (تحديد البدائل الإستراتيجية).

ما الذي سوف نقوم به للوصول الى أهدافنا؟ (وضع الخطة الاستراتيجية).

2.3 الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي الأداة الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجيات من خلال توضيح طبيعة ونطاق الأعمال اللازمة لتنفيذها وتحديد العلاقات بين الأعمال، وتوضيح خطوط الاتصالات والمراكز الوظيفية للأفراد وفرص التقدم الوظيفي المتاحة لهم (القيوتي، 2008، ص143).

ويقصد بالهيكل التنظيمي: "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية" (المساعدة، 2013، ص185).

ويرى Gibson ان الهيكل التنظيمي: "هو نظام الوظائف ومجموعات العمل في المنظمة والذي يؤثر على سلوك الفرد أو المجموعة" (Gibson, 2006, P394) كما أن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار المحدد لطبيعة العلاقات الترابطية والتكاملية بين هذه التشكيلات وخطوط الاتصال بينها، بالإضافة الى درجة السلطة والمسؤولية المرافقة للواجبات والمسؤوليات التي يضطلع بها كل تشكيل إداري.

أهمية الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي أداة مهمة بيد الإدارة فهو يساعدها على تحقيق أهداف المنظمة، ويساعد في تقليص الخلافات بين العاملين، من خلال تطبيق أنظمة وقوانين لكل عامل حسب موقعه في الهيكل التنظيمي، وتحديد الإدارات التي لها الحق في اتخاذ القرار.

كما يعد الهيكل التنظيمي إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد الإدارة على الوصول الى أهدافها، وبناءً على ذلك يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يتمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، وبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها، وتسعى المنظمة من خلال هيكلها إلى تحديد الأهداف التالية (اللوزي، 2007، ص45):

توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المنظمة.

توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

توضيح خطوط السلطة.

توضيح العلاقات الرسمية.

توضيح نطاق الإشراف.

تقليل الازدواجية.

توضيح خطوط الاتصال.

ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

تسهيل عمليات بناء الشعب والأقسام والدوائر والإدارات.

ويعتمد نجاح المنظمات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها وإدارتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي والهدف، وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها المادية، فمن دون هيكل تنظيمي جيد تسير العمليات التنظيمية بشكل فوضوي وتتصرف الوزارات عن أهدافها، وتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار، وهدر الموارد البشرية والمادية مما يزيد من نفقاتها، وتدني معنويات وحافزية العاملين وقتل الإبداع والطموح، واتخاذ قرارات غير سليمة، ويؤدي ذلك لتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية (اللوزي، 2002، ص128).

المستويات الإدارية والهيكل التنظيمي:

يمكن تمييز ثلاث طبقات ضمن إطار الهيكل التنظيمي المتبع في أي منظمة وهي (اللوزي، 2002، ص128):

الإدارة العليا: وتتمثل باللجنة التنفيذية المؤلفة من رئيس الشركة ورؤساء الأقسام الرئيسية فيها، وتقوم بعمليات التخطيط الاستراتيجي الذي يتمثل بوضع الأهداف قريبة الأمد منها والبعيدة للشركة والموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف، وكذلك الخطط التي تضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

الإدارة الوسطى: وتقوم بعمليات السيطرة الإدارية، والذي يتضمن الطرق المثلى في أداء العمل والسيطرة عليه من خلال الحصول والسيطرة على الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً من قبل الإدارة العليا. وتتمثل الإدارة الوسطى بالمدراء الذين يقومون بإعداد التقارير لرؤساء الأقسام والإدارة العليا.

الإدارة التنفيذية: تقوم بعمليات تخطيط وضبط العاملين لغرض تحقيق أهداف المستويات الإدارية العليا، وتتخلص المعلومات اللازمة للمدراء في هذا المستوى بتقارير مفصلة حول الاحتياجات والمتطلبات الواجب توفيرها لإنجاز العمل، بالإضافة إلى تقارير العمل نحو تحقيق الهدف المرسوم.

أبعاد الهيكل التنظيمي:

هناك ابعاد للهيكل التنظيمي تؤثر على التواصل والتنسيق واتخاذ القرارات وهي ضرورية لتحقيق اهداف المنظمة، وقد ذكر (القريوتي، 2010، ص153) ان اهم هذه الأبعاد وهي التعقيد. والرسمية، والمركزية.

وقد ذكر (عقيلي والمومني، 2012، ص65) أبعاد الهيكل التنظيمي في حديثهما عن الصفات التي تحدد نمط وشكل الهيكل التنظيمي تتمثل بالتالي:

التخصص: ويعبر عن مدى تخصصية الهيكل التنظيمي من خلال درجة ومدى التقسيم الفرعي التخصصي للمهام الأساسية والضرورية في المنظمة، وتوزيعها حسب التخصص في المنظمة، فكلما كانت الوظائف كثيرة في المنظمة كان هيكلها التنظيمي أكثر تخصصاً.

القياسية: وتعني مدى الآلية والتناسق في تنظيم وأداء فعاليات المنظمة، وهي تعبر عن درجة اعتماد المقاييس والإجراءات القياسية في تنفيذ المهام في المنظمة، وهذا يرتبط بمدى الآلية في التنفيذ من خلال تحقيق التناسق العالي في الأداء. وتقاس القياسية في المنظمة بعدد المقاييس المعتمدة في أداء المهمة في المنظمة، فكلما كانت المقاييس كثيرة ومتعددة ومحددة ومعتمد كان الهيكل التنظيمي آلياً في حركته وأدائه.

الرسمية: وهي مدى الرسمية في أداء المهام، وتتبع من مدى الثبات في أداء المهام، وينجم من درجة التوثيق والتدوين التي تزيد درجة الرسمية في الهيكل، وبالتالي زيادة درجة الثبات في الأداء والالتزام به.

المركزية: وهي مدى تركيز السلطة في المنظمة في مجالات اتخاذ القرارات المؤثرة في المنظمة بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها.

الترتيب الشكلي: وهو شكل الترتيب المعتمد للوحدات والمناسب للوظائف وارتباطها واتجاهاتها وشكلها. والشكلية تعبر عن النمط أو الإطار أو الشكل الذي يتم بموجبه وضع وتحديد وترتيب المناسب والوظائف في المنظمة. والشكلية تعبر عن شكل ونظام العلاقات الترابطية بين المناصب والوظائف الموصوفة في المنظمة بحسب درجة سلطة الرؤساء ومساهمة المرؤوسين.

المرونة: وهي القدرة في الهيكل التنظيمي على التغير الذاتي، وتعتمد على درجة الاستجابة في الهيكل لعمليات التغيير الناجمة عن التطورات والتأثيرات الداخلية المفروضة بما يتوفر فيه من قدرة ذاتية على التوسع والاستيعاب. والمرونة تعني درجة استيعاب الهيكل للمتغيرات دون المساس بقواعده وأسسه الرئيسية، وكلما زادت درجة الاستيعاب كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر مرونة.

3.3 الميزة التنافسية:

إن سعي المنشأة للبحث عن ميزة تنافسية يحتم عليها معرفة مصادرها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية. حيث ان حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يجعل من المنافسين يعملون من أجل الحصول عليها أو محاكاتها، لذلك فإن المنشأة بحاجة على تنمية ميزتها باستمرار من خلال التكنولوجيا وغيرها. حيث أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد .

كما أن (Porter, 2000) أكد على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع باستطاعة المنظمة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في الخدمة مقارنة بالمنافسين،

وحسب Porter الأستاذ بإدارة الأعمال بجامعة هارفرد هناك ثلاث طرق لاكتساب الميزة التنافسية لأي منظمة، وهي :

ميزة التكلفة إذ تقدم المنظمة نفس الخدمات التي يقدمها المنافسون ولكن بتكاليف أقل.

ميزة الأفضلية، إذ تقدم خدمات أفضل عند نفس الأسعار التي يقدمها الآخرون .

ميزة التركيز ، إذ تركز في إنتاج وتقديم خدمات محددة وتبدع في إنتاجها.

ذكر (التميمي والخشالي، 2004، ص160) عدة تعريفات للميزة التنافسية فالبعض ينظر اليها من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المنظمة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين فيما يركز آخرون على عنصري القيمة والزمن ويؤكدون على ضرورة خلق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف الكلية وان المبيعات تفوق هذه التكاليف كما ان الميزة التنافسية على مستوى الشركة تدل على قدرتها على انتاج السلع والخدمات بجودة عالية او كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين محليا وخارجياً وعالمياً. ويوضح (محسن والنجار، 2004، ص5) بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة او مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها او تقديمها بشكل افضل من الآخرين.

وكذلك أكد (غالبي، 2004، ص57) على ظهور توجه جديد في المنظمات وهو استخدام عمال المعرفة بوصفه مصدرا جديدا في تحقيق الميزة التنافسية وهذا يدخل ضمن الموارد التي تم تحديدها سابقاً، لذلك فإن المنظمة لن تحتاج الى تدريبهم ولن تكون هنالك أخطاء كثيرة في العمل وبذلك فأنها ستمتع بقدرات تمكنها من امتلاك جدارات وبالتالي امتلاكها جدارات جوهرية وهذا يقودها لان تتميز وتتفوق تنافسياً.

خصائص ومصادر الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي (بني حمدان وإدريس، 2007، ص356):

أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمها لها.

تتبعك في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

4.3 حجم رأس المال:

لإنشاء أي مشروع استثماري صغير أو كبير فإن هذا المشروع بحاجة لرأس مال لإنشائه وتحويله إلى أرض الواقع، ويعتمد حجم رأس المال على نوع المشروع المراد الاستثمار به.

ويعرف رأس المال على أنه: قيمة الأموال التي يرى التاجر استثمارها في مشروع معين ويفتح له حساب مستقل في الدفاتر، أي هو قيمة ما على المنشأة لصاحبها. ويعرف رأس المال حديثاً بأنه كافة الأموال والمعدات والأدوات المطلوبة لتأسيس مشروع إنتاجي أو تجاري أو خدمي على أن يكون الهدف من هذا المشروع هو تحقيق الأرباح أو خدمة المجتمع

(www.wikipedia.org).

أهمية رأس المال للمشاريع:

يعتبر رأس المال هو المحرك الأساسي لأي مشروع أو نشاط استثماري يسعى لزيادة طاقته الإنتاجية "عدد الوحدات المنتجة" سواء كان هذا المشروع أو النشاط الاستثماري كبير الحجم أو متوسط أو صغير

الحجم (www.wikipedia.org).

أنواع رأس المال:

يقسم رأس المال بشكل عام إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي (www.wikipedia.org):

رأس المال الثابت: وهي المواد التي لا تتغير ولا تدخل في التبادل التجاري أو الاستهلاك ضمن دورات الإنتاج ومن أهم أمثلة رأس المال الثابت في معظم النشاطات الاقتصادية هو الأرض، والبناء، والمنشآت، والآلات، والتجهيزات الضرورية، والطاقة المحركة.

رأس المال المتحرك : وهو كل المواد والسلع التي تدخل في الإنتاج ولها قيمة مباشرة في قيمة السلعة المنتجة وبشكل مختصر هو كل المواد التي تدخل في دروة اقتصادية متجددة وأهم أمثلة رأس المال في مجال الصناعة مثلاً هو المواد الخام التي سيتم تصنيعها والأيدي العاملة.

رأس المال الكلي وهو قيمة كافة المواد والوسائل والأدوات والأيدي العاملة الثابتة والمتحركة اللازمة لإنتاج دورة اقتصادية كاملة والدورة الاقتصادية هي الفترة الزمنية اللازمة لإعادة تجديد رأس المال المتحرك.

5.3 نظم المعلومات:

يشهد العالم عملية تطور سريعة في عالم الأعمال، فاصبح هناك كم هائل من المعلومات في بيئة العمل صعب السيطرة عليها بدون نظام سهل لحفظها وتوثيقها بشكل يجعل الوصول اليها سهل وسريع عند الحاجة لاتخاذ القرارات، فكان من اهم عناصر نجاح نظم المعلومات هو دخول التكنولوجيا اليها التي سهلت الوصول الى المعلومات وخفضت تكاليف الحصول عليها بشكل واضح.

ولفهم نظم المعلومات يجب التعرف على الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

البيانات: هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

المعلومات: هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى بغرض تحقيق هدف معين.

المعرفة: هي المعلومات التي تقودنا الى المعرفة والتي قد تكون معرفة جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً من قبل، أو أن تضيف شيئاً يوسع من معارفنا أو يعدل منها.

ومن هنا يمكن تعريف نظم المعلومات حسب (صليحة، 2000) بأنها: "مجموعة من العناصر والوسائل، والبرمجيات أو الأفراد) تسمح بحيازة، ومعالجة، وتخزين وإرسال المعلومات".

تتمثل عملية نظم معلومات بأربعة عمليات رئيسية وهي:

جمع البيانات.

معالجة البيانات.

تخزين البيانات.

استرجاع البيانات.

تؤدي نظم المعلومات الى تحقيق ادوار استراتيجية من خلال التأثير في الإيرادات، والمنتجات الجديدة، والاسواق الجديدة. مما يجعل لها أثراً على البيئة الخارجية التنافسية للمنظمة، وكذلك لها تأثير استراتيجي من خلال تحالفات التعاونية، وتأثير على طبيعة العمل داخل المنظمة من خلال غير طرق تأدية العمل لتكون أفضل وفي تحسن مستمر، لذا فإن نظم المعلومات تدعم الاستراتيجيات الاساسية التي تهدف الى تحسين تنافسيتها وتجنب المخاطرة من خلال :

تخفيض التكاليف: يعد تخفيض التكاليف عنصراً هاماً في تحسين مردود المنظمة، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء تجاه منافسيها، وتعتمد في ذلك على عدة وسائل منها: النظام المحيطي لعمليات التوزيع كوسيلة مراقبة بالغة الأهمية، كذلك المكننة المتحصل عليها من الماسح الضوئي، ونظام التبادل الالكتروني للبيانات. سمح من تسهيل المراقبة وجعلها عملية روتينية كما يسمح نظام المعلومات الاستراتيجي من مثلوية التكاليف أي جعلها اقل ما يمكن خاصة المتعلقة منها بالإمداد او التموين (الزغبى، 2005، ص123).

العلاقة مع الموردين: يظهر اثر استخدام نظام التبادل الالكتروني للبيانات في تطوير العلاقة بين المنظمة ومورديها، فبواسطته تستطيع المنظمة انشاء علاقة شراكة مع مورديها، والتي تحقق عن طريق ادماج نظام معلوماتها مع المورد. هذا الادماج الذي يتم عن طريق نظام التبادل الالكتروني للبيانات يحتاج تكاليف وتكوين فيما يخص الإجراءات ونماذج الإدارة الذي يدعم العلاقة مع الموردين (الزغبى، 2005، ص123).

العلاقة مع العملاء: يسمح نظام بتكليف العرض مع متغيرات الطلب (التغيرات الفردية للأسعار)، حيث يمكن من تقليل الانقطاعات وتقصير آجال التسليم ومن ثم المساهمة في اكتساح أسواق جديدة (الطائي، 2005، ص 262).

المخزونات والتوازن المالي: من خلال الرقابة على المخزونات التي يتوقف عليها بقاء المنظمة ونموها ومردوديتها، للحفاظ على نمو المنظمة وديمومتها، ويمكن استخدام نظام الماسح الضوئي واللاقطات للتحكم والسيطرة على الاختلال في المخزون (الزغبى، 2005، ص 127).

التدويل: تعد التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال شرطاً لازماً لتنمية مجتمعات التوزيع، لأنها هي الكفيلة بالتحكم في حجم الأعمال وتوزيعها وتدويلها، أي جعلها على المستوى الدولي، هذا بالإضافة الى أنها تساعد المنظمة على التكيف والمرونة مع محيط تغلب عليها التقلبات ونستطيع أن نقول أن أي منظمة توزيع لا تستثمر في تقنية المعلومات (شبكات، وقاعدة معلومات وكل أنظمة المعلومات الذكية) لن تستطيع تحمل المنافسة وتعقيدات محيطها الاقتصادي (الهادي، 2001، ص 265).

المعوقات الخارجية

إن المعوقات الخارجية هي العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة، ولا يمكن للمنظمة السيطرة عليها او التحكم بها، فهي خارج سيطرتها وتحد من تحقيق أهداف المنظمة .

سيتم تناول ثلاثة معوقات خارجية تؤثر على قطاع الحجر والرخام في فلسطين وهي: البنية التحتية، واجراءات التصدير، والأنظمة والقوانين.

البنية التحتية

تشكل البنية التحتية عصباً رئيسياً لعملية التنمية سواءً العمرانية او الاقتصادية، فهي تسهل تقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية، مثل المدارس والمستشفيات، بالإضافة الى تسهيل عملية انتاج البضائع والخدمات وتوزيعها. وان تحسن البنى التحتية ينعكس نفسياً واقتصادياً واجتماعياً ايجابياً على الفرد فيزيد من اشباع حاجته وتحقيق الرفاهية والحياة الكريمة له.

وان خدمات البنى التحتية هي من الخدمات العامة التي تقدمها الدولة للفرد والجماعة والمجتمع كالتعليم والصحة وكافة المرافق العامة كمياه الشرب والمجاري وطرق المواصلات الى آخره، وهي الاساس الذي يركز عليه أي مشروع في المجتمع أي انه بمثابة المساندة الداعمة لتطوير وتقديم المجتمعات وارتقاءها.

تعرف البنية التحتية (صالح، 2006، ص45): " مجموعة الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشآت التي تتولى تشييدها وتشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة كجمع النفايات، وتقديم خدمات النقل العام، وتتضمن البنية التحتية الطرق والمطارات والموانئ والسكك الحديدية، ومحطات مياه الشرب وشبكاتنا، ومحطات توليد الكهرباء وشبكاتنا، وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات ومرافقنا، بالإضافة إلى الخدمات الصحية". ويعرفها البنك الدولي كما ورد في (داغر وآخرون، 2012، ص114) بأنها: "رأس المال العيني المستثمر في المرافق والخدمات العامة في مجالات الطرق والنقل والاتصالات والمياه والصرف الصحي ومحطات توليد الطاقة الكهربائية والسكك الحديدية والموانئ والمطارات، بهدف خدمة القطاع الخاص بشقيه العائلي وقطاع الأعمال"

قطاعات البنية التحتية:

يمكن تقسيم المرافق والخدمات المادية واللوجستية التي تتضمنها البنية التحتية الى سبعة انواع، وهي كما يلي:

قطاع النقل، ويشمل:

النقل البري الذي يتضمن الطرق والجسور والأنفاق والسكك الحديدية والنقاط الحدودية ونقاط التفطيش والمتابعة البرية.

النقل البحري الذي يتضمن المنشآت البحرية والموانئ.

النقل الجوي الذي يتضمن المطارات والمحطات الفضائية والحقول الجوية.

المنشآت والهياكل الخاصة بإدارة النقل والتحكم والمتابعة.

أنظمة النقل الجماعي والنقل العمومي.

قطاع المباني، ويشمل:

المباني الخدماتية، مثل: المباني التعليمية والصحية والإدارية والأمني والدينية والرياضية والثقافية ومباني الدفاع المدني والبريد.

العقارات التجارية والسياحية، مثل: المراكز التجارية والفنادق والمنتجعات.

المرافق الترفيهية والحدائق.

قطاع المياه والصرف الصحي، ويشمل:

عمليات تنقية المياه ومعالجتها وضخها وتخزينها.

المنشآت والهياكل البنائية والتمديدات الخاصة بالمياه.

عمليات تجميع مياه الصرف الصحي ومياه الأمطار.

معالجة مياه الصرف الصحي وإعادة استخدامها.

قطاع خدمات الكهرباء: ويشمل:

توليد الكهرباء.

نظام توصيل الكهرباء.

شبكات توزيع الكهرباء.

قطاع الطاقة والوقود الحفري والغاز الطبيعي، ويشمل:

عمليات التنقيب والاستكشاف والانتاج.

عمليات التصفية والتكرير.

عمليات النقل والتوزيع والتخزين.

محطات الطاقة النووية والمفاعلات ومنشآت التخلص من النفايات والمنشآت الخاصة بالطوارئ.

قطاع الاتصالات، ويشمل:

الاتصالات السلكية والهيكل والمنشآت الخاصة بها.

الاتصالات اللاسلكية والهيكل والمنشآت الخاصة بها.

أنظمة الكوابل للتلفزيون ومحطات البث الأرضية والفضائية.

أنظمة البيانات والمعلومات وعمليات التجميع والمعالجة والتحليل وإدارة الشبكات.

قطاع إدارة النفايات، ويشمل:

منشآت وهيكل تجميع النفايات.

محطات المعالجة ومرافق التدوير.

البنية التحتية في فلسطين:

شبكة الطرق: تتوفر شبكة طرق معبدة تربط بين محافظات الضفة الغربية بعضها ببعض وبين مدن قطاع غزة، وكذلك بين القرى والمحافظات، وتعاني شبكة الطرق في فلسطين من مشكلة الاغلاقات التي يقوم بها قوات الاحتلال ومنع الحركة للأشخاص والبضائع بحجة الاجراءات الامنية مما ادى لخلق طرق اخرى وعرة وطويلة مما ادى الى زيادة تكلفة النقل للمنتجات.

الطرق والمعابر التجارية: عملت سلطات الاحتلال على فصل المحافظات عن بعضها البعض وانشاء معابر ومنها معبر ترقوميا وبيتونيا وعورتا وغيرها، فلا يتم السماح بدخول الشاحنات الفلسطينية للمناطق الاسرائيلية او الاسرائيلية للمناطق الفلسطينية فيتم تنزيل البضائع من الشاحنات الفلسطينية للإسرائيلية وبالعكس. اما المعابر التي تربط بين فلسطين بالاردن ومصر فهي معابر لنقل المسافرين ويتم من خلالها نقل كميات بسيطة من البضائع.

الموانئ الجوية والمطارات: تم افتتاح مطار غزة الدولي عام 1998، وتم ايقافه عام 2001 بعد قيام قوات الاحتلال بتدمير الرادار والمدج وجزء من ساحة المطار، ورغم اصلاح المطار الا ان قوات الاحتلال تمنع الفلسطينيين من اعادة تشغيل المطار.

ميناء غزة: كان هناك احلام بانشاء ميناء في قطاع غزة لتسهيل التجارة الخارجية وربط قطاع غزة بالضفة الغربية ولكن قوات الاحتلال تمنع تحويل هذه الاحلام الى حقيقة.

شبكة الكهرباء: يوجد في فلسطين خمس شركات لتوزيع الكهرباء وهي: شركة كهرباء الجنوب، وشركة كهرباء محافظة القدس، وشركة كهرباء الخليل، وشركة كهرباء الشمال، وشركة كهرباء طوباس (مجلس تنظيم قطاع الكهرباء الفلسطيني، 2016).

شبكات المياه والصرف الصحي: قامت سلطة المياه في السنوات الاخيرة بتوسيع شبكات المياه الحالية وتجديد البعض وتم تنفيذ العديد من المشاريع لتوفير المياه لكافة المناطق السكنية والصناعية، ويبلغ الطلب على المياه للقطاع الصناعي 3.1 مليون متر مكعب/ السنة في الضفة الغربية و3 مليون متر مكعب/ السنة في قطاع غزة (الاستراتيجية الوطنية للمياه والصرف الصحي في فلسطين، 2014، ص62). اما بالنسبة لشبكات الصرف الصحي يستفيد 61% من اجمالي سكان فلسطين من

شبكات الصرف الصحي التقليدية، حيث تتولى البلديات انشاء شبكات وتمديدات الصرف الصحي بدعم من سلطة المياه الفلسطينية وتشغيل وصيانة شبكات الصرف الصحي (الاستراتيجية الوطنية للمياه والصرف الصحي في فلسطين، 2014، ص62).

الاتصالات والانترنت: هناك تطور ملحوظ على قطاع الاتصالات وخدمات الانترنت المقدمة لأهميته في تنمية البنية الاقتصادية لفلسطين حيث سجلت فلسطين 4.67 نقطة على مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عام 2015 من اصل 10 نقاط، والتي تقاس بناء على عدة مؤشرات وهي: الزيادة في عدد مشتركى خدمات الهاتف الثابت، والثبات في حجم النطاق الكلي للإنترنت المتوفر في فلسطين، وخدمات الجيل الثالث والرابع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (واقع قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين لعام 2015، ص4-5).

2.4 إجراءات التصدير في فلسطين:

يعتبر التصدير مصدر هام للدخل للدول بفتح أسواق جديدة لمنتجاتها، وهو مؤشر على جودة الصناعة والزراعة في الدول المصدرة. حيث يتطلب التصدير ان تتماشى المنتجات مع المعايير التي تضمن مستوى معين من الجودة التي تسمح بقبول المنتج في السوق المصدر إليه، ويمكن تعريف التصدير حسب (النجار، 2008، ص15) بأنه: "قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض أهداف الصادرات من أرباح وقيم مضافة وتوسع ونمو وانتشار فرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها". ويعرفه (إدريس، 2013، ص226) بأنه: "التصدير هو الأسلوب الأكثر انتشاراً من التجارة العالمية، ويعتبر أسلوباً مرناً وسهل الاستخدام، والتصدير لا يحتاج إلى استثمارات مالية كبيرة وبأقل ما يمكن من الموارد البشرية المتاحة". وبحسب تعريف الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فإن الصادرات هي إجمالي السلع والخدمات التي يتم تصديرها أو إعادة تصديرها خارج البلاد، ويتم نقل ملكيتها إلى اقتصاد آخر من العالم، أو إلى المناطق الجمركية الحرة، وتشمل الصادرات وطنية المنشأ والمعاد تصديرها من السلع والخدمات وتعتمد كل خصم من الاقتصاد الوطني نتيجة للتعاملات مع الاقتصاديات الأخرى أو الاقتصاد غير المقيم (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، معجم المصطلحات الإحصائية، 2013).

معيقات التصدير:

يمكن اجمال معيقات التصدير بما يلي:

سياسة الإغلاقات الأمنية التي تفرضها إسرائيل على المناطق الفلسطينية.

شروط مطابقة الصادرات الفلسطينية للمواصفات الاسرائيلية.

تكاليف الفحوصات الأمنية للبضائع الفلسطينية في الموانئ الاسرائيلية.

عدم وجود سيادة فلسطينية على المعابر.

تكاليف النقل عالية جدا.

ممارسات البنوك الفلسطينية على التجار في فرض رسوم عالية على المعاملات البنكية.

اجراءات المنع التي تمارس على رجال الأعمال الفلسطينيين والشروط التعجيزية للحصول على

تصاريح لدخول اسرائيل والسفر الخارج.

3.4 القوانين والأنظمة المتبعة في تسجيل الشركات في فلسطين:

تعتبر المشاريع الفردية والشركات العادية والمساهمة الخاصة هي الصفة الغالبة على معظم المشاريع الاقتصادية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وفي السنوات الاخيرة تم تسجيل عدد لا بأس به من الشركات المساهمة العامة، لذا فإن إيضاح الأشكال القانونية للمشاريع الاستثمارية في فلسطين يعزز معرفة رجال الأعمال بهذه الأنواع ويوضح الفروقات بينها، ذلك أن اختيار كيان قانوني معين للمشروع يعني أن الالتزامات المترتبة على عمل الشركة أو الشركاء ستكون محددة بناء على هذا الشكل القانوني (دليل تسجيل المشاريع الاستثمارية في فلسطين، 2010، ص 7-9):

الشركة العادية العامة (شركة التضامن):

هي الشركة التي يكون جميع الشركاء فيها مسؤولين بصفة شخصية بالتضامن والتكافل عن ديون الشركة وجميع عقودها والتزاماتها، وتتألف شركة التضامن من عدد من الأشخاص لا يقل عن اثنين ولا يزيد على ثلاثين، يعدون فيما بينهم عقد الشركة يوضح فيه حقوق والتزامات كل منهم كشريك في الشركة.

ويعتبر الشريك المفوض بإدارة الشركة والتوقيع عنها وكيلاً عن الشركة، وتلتزم الشركة بالأعمال التي يقوم بها الوكيل أو المفوض وبالأثار المترتبة على هذه الأعمال وتعود على هذا الشريك بالمطالبة. ولا يجوز إخراج أي شريك من الشركة إلا بقرار من المحكمة، ولكن يجوز لأي شريك الانسحاب بإرادته الخاصة ويتحمل مع بقية الشركاء بالتضامن مسؤولية الديون المترتبة على الشركة قبل انسحابه منها، ولا يجوز لدائن شركة التضامن الرجوع الى الأموال الخاصة للشركاء قبل الرجوع على أموال الشركة.

الشركة العادية المحدودة (شركة التوصية البسيطة):

وهي الشركة التي تشمل نوعين من الشركاء الأول شريك عام أو أكثر مسؤولين بصفة شخصية بالتضامن والتكافل عن ديون الشركة وجميع عقودها والتزاماتها في أموالهم الخاصة، والثاني شريك محدود المسؤولية أو أكثر يكون كل منهم مسؤول برأسماله الذي دفعه في الشركة. في حين أن الشركاء العامون المتضامنون يتولون الإدارة بينما الشركاء محدودي المسؤولية "الموصون" ليس لهم الحق في الإدارة.

الشركة المساهمة:

وهي الشركة التي يتألف رأسمالها من أسهم موزعة على عدد من المساهمين، وتكون مسؤولية المساهمين فيها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة. والذمة المالية للشركة المساهمة مستقلة عن الذمة المالية لكل مساهم، وتعتبر الشركة وحدها بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها وخسائرها، ولا يكون المساهمون مسؤولين شخصياً عن خسائر والتزامات الشركة إلا بمقدار مساهمتهم، وهي نوعان:

الأول: الشركة المساهمة الخصوصية (ذات المسؤولية المحدودة): وهي أكثر أنواع الشركات شيوعاً، حيث لا يقل عدد الشركاء فيها عن اثنين ولا يزيد عن خمسين يتعاطون معاً عملاً بقصد الربح، وتكون فيها المسؤولية لكافة الشركاء محدودة، ويتكون رأسمالها من أسهم يتم الاكتتاب بها بإتفاق مجموعة مساهمين، ولا يتم طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام، ويجب أن لا يقل رأس المال المصرح به لهذه الشركة عن 30,000 دينار. ويتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يحدد النظام الداخلي عدد أعضائه ومؤهلاتهم على أن ينتخب مجلس الإدارة رئيساً ونائباً للرئيس، ويحق له تعيين مدير أو هيئة مديرين، وللشركة هيئة عامة مكونة من جميع الشركاء، كما يشترط القانون اقتطاع 10% من أرباح الشركة سنوياً

كاحتياطي إجباري. وان تستمر في هذا الاقتطاع على أن لا يتجاوز مجموع الاقتطاعات ما نسبته 25% من رأس مال الشركة المكتتب به.

ثانياً: الشركة المساهمة العامة المحدودة: تعتبر من أهم أنواع الشركات من الناحية الاقتصادية، ويتألف رأسمالها من أسهم قابلة للتداول وتطرح للاكتتاب العام، وللشركة المساهمة العامة شخصية اعتبارية منفصلة عن ملاكها الذين يجب أن لا يقل عددهم عن سبعة أشخاص، ولا يجوز أن تزيد مساهمة المؤسس الواحد منهم عن 20% من رأس المال، كما يجب أن لا يقل رأسمال الشركة المساهمة العامة عن مليون دينار اردني. وعلى المؤسسين في الشركة المساهمة العامة أن يكتتبوا بما لا يقل عن 20 % من رأسمالها وان لا يزيد مجموع الاكتتاب عن 75% من مجموع رأس المال المصرح به، ويطرح ما تبقى من رأسمالها للاكتتاب العام . ويستطيع أي مساهم التخلص من ملكيته لها ببيع الأسهم في السوق المالي ، وتتحصر مسؤولية حامل الأسهم بمقدار حصته في الشركة ، ويحظر التصرف في السهم التأسيسي قبل مرور سنتين على الأقل على منح الشركة حق الشروع في العمل. ويتولى إدارة الشركة المساهمة العامة مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن سبعة أعضاء يتم انتخابهم مباشرة من قبل أعضاء الهيئة العامة للشركة.

تسجيل العلامة التجارية:

هي أية علامة استعملت أو كان في النية استعمالها على أية بضائع أو فيما يتعلق بها، للدلالة على أن تلك البضائع تخص صاحب العلامة بحكم صنعها أو انتخابها أو الشهادة أو الاتجار بها أو عرضها للبيع. وكل من يرغب في أن يستقل في استعمال علامة تجارية لتمييز البضائع التي هي من إنتاجه أو صنعه أو انتخابه أو مما اصدر شهادة بها أو البضائع التي يتجر أو ينوي الاتجار بها يمكنه أن يطلب تسجيل تلك العلامة. ويجب أن تكون العلامات التجارية التي يمكن تسجيلها مؤلفة من حروف أو رسوم أو علامات أو خليط من هذه الأشياء ذي صفة فارقة، أي أن العلامة التجارية موضوعة على شكل يكفل تمييز بضائع صاحبها عن بضائع غيره من الناس. حيث يتم تسجيل العلامات التجارية لدى مكاتب وزارة الاقتصاد الوطني.

الاسم التجاري:

وهو الاسم أو اللقب المستعمل في أية تجارة سواء بصفة شركة عادية أم بغير ذلك. (دليل تسجيل المشاريع الاستثمارية في فلسطين، ص10)

الوسم التجاري (بطاقة التبيين):

كل وصف أو بيان أو أية إشارة أخرى يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى: أ- رقم البضائع أو مقاديرها أو مقياسها أو وزنها. ب- المكان أو البلاد التي صنعت أو أنتجت فيها البضائع أو استخرجت منها. ج- طريقة صنع البضائع أو إنتاجها. د- المواد المؤلفة منها البضائع. هـ كون البضائع تتمتع بامتياز أو بحق طبع لا يزال معمولاً به (دليل تسجيل المشاريع الاستثمارية في فلسطين، ص11)

ويتكون الوسم التجاري أو بطاقة التبيين من:

1. اسم المنتج والعلامة التجارية للمنتج. 2. نوع المنتج. 3. اسم وعنوان المستورد في حالة استيراد المنتج. 4. مكان الإنتاج واسم وعنوان المنتج. 5. تاريخ الإنتاج وتاريخ الانتهاء. 6. مستويات المنتج/مركباته. 7. أي مواد حافظة أو أدوات تخزين. 8. حجم المنتج. 9. طريقة التخزين. (دليل تسجيل المشاريع الاستثمارية في فلسطين، ص11).

دائرة تسجيل الشركات:

تقسم الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني حسب القانون الأردني رقم 12 لعام 1964، والمطبق حالياً في الضفة الغربية، وتعديلاته بموجب قرار بقانون رقم 6 لعام 2008م الى حسب قانون الشركات الفلسطيني لعام 2008، المادة رقم (5):

شركة مساهمة عامة.

شركة مساهمة خاصة محدودة.

شركة عادية/تضامن.

شركة عادية محدودة/توصية بسيطة.

ولتسجيل كل نوع من الأنواع السابقة لا بد من التوجه إلى دائرة تسجيل الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني، وعلى المستثمر القيام بالإجراءات التالية:

يقوم المستثمر قبل التوجه إلى وزارة الاقتصاد الوطني بتحضير ثلاث نسخ من عقد التأسيس والنظام الداخلي الخاص بشركته ووكالة محام مرخص، أو مكتب استشاري متخصص عليها طابع نقابة المحامين، حيث يقوم بتحضير عقد التأسيس والنظام الداخلي، كما توكل إليه مهمة متابعة إجراءات تسجيل الشركة لدى وزارة الاقتصاد وذلك بوكالة رسمية.

تعبئة نموذج تسجيل الشركات، ويوجد لكل نوع من أنواع الشركات نموذج خاص به، ويحتوي النموذج على خانتين لاسمين مختلفين للشركة.

إرفاق طلب التسجيل بالأوراق الثبوتية وهي: صور هويات أو جوازات السفر للمؤسسين، وموافقة على اسم الشركة يتم الحصول عليها من خلال مكتب تسجيل الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني، وكالة خصوصية لمحامي لإكمال إجراءات التسجيل، ويتم طلب عقد التأسيس في حالة الشركة العادية والمساهمة فقط.

تسجيل المشاريع الصناعية:

بشكل اساسي فان مهمة ترخيص المنشآت الصناعية تعتبر من مهام وزارة الاقتصاد الوطني حيث ينقسم الترخيص الصناعي الى قسمين حسب نوع الصناعة: **الصناعات التحويلية:** وهي اي صناعة يتم بموجبها تحويل المادة من شكل الى اخر او تحويل طبيعة المادة الى مادة اخرى مثل الصناعات الغذائية، الجلود، الصناعات الدوائية. **والصناعات التعدينية: (الكسارات والمحاجر).**

يجب على المستثمر الالتزام بشروط الترخيص الصناعي المتمثلة في تنفيذ المشروع الصناعي وتطبيق كافة الشروط البيئية والتنظيمية التي تم وضعها من الجهات الرسمية.

دور وزارة الحكم المحلي/ دائرة التنظيم والترخيص:

يتطلب من كافة المشاريع الاستثمارية الحصول على تراخيص للمباني التي يشغلها أو المصنع أو المشغل، وهذه المهمة تعود الى المجلس البلدي الذي يقع المشروع ضمن حدوده التنظيمية، اما اذا كان خارج حدود الهيكل التنظيمي للبلدية او المجلس القروي، يتوجب على صاحب المشروع الحصول على تراخيص المباني الخاصة بالمنشأة من وزارة الحكم المحلي/ دائرة التنظيم والترخيص.

دور سلطة جودة البيئة:

تعنى سلطة جودة البيئة بجميع المشاريع الاقتصادية التي لها أثر كبير على البيئة حيث تعتبر هي الجهة المسؤولة عن تقييم وترخيص مثل هذه المشاريع. أما المشاريع الاقتصادية ذات الأثر المحدود على البيئة فتحول إلى دائرة صحة البيئة في وزارة الصحة. وبما أن عملية الترخيص والتسجيل للمشاريع الاقتصادية تمر عبر عدة مراحل وجهات رسمية، فإن وزارة الاقتصاد الوطني - دائرة الترخيص ووزارة الحكم المحلي تقومان في الغالب بتحويل طلبات الترخيص إلى سلطة جودة البيئة لاستكمال إجراءات ترخيصها، حيث تقوم بعمل دراسة يتم من خلالها تقييم الآثار البيئية المترتبة على إقامة المشروع وغالباً ما يقوم صاحب المشروع بإنجاز وعمل هذه الدراسة حيث تعرض على السلطة لتقييم نتائجها من خلال خبير في شؤون البيئة يتم تنسيبه من قبل رئيس سلطة البيئة لهذه الغاية وفي الغالب إذا لم يكن للمشروع آثار بيئية ضارة فإنه يتم إصدار الموافقة على المشروع.

وزارة الصحة/ وحدة صحة البيئة:

تعتبر وحدة صحة البيئة في وزارة الصحة هي المسؤولة عن الترخيص للمنشآت الاقتصادية وتشرف على محلات بيع المواد الغذائية وترخيص البناء في البلديات، فأى ملف ترخيص مقدم في البلدية يتم ارساله الى وحدة صحة البيئة في وزارة الصحة لكافة المنشآت الاقتصادية، ويتم عمل كشف ميداني للتأكد من توفر جميع شروط السلامة العامة.

الدفاع المدني:

ولترخيص أي منشأة صناعية يتطلب موافقة الدفاع المدني، والذي يقوم بمنح الموافقات لجميع انواع الحرف والمهن بلا استثناء وفق شروط ترتيبات الأمن والإطفاء والسلامة العامة.

تسجيل الحرف والصناعات في البلديات والمجالس المحلية:

يتطلب من كافة المهن والحرف والصناعات التسجيل لدى دائرة الحرف والمهن في البلدية، وذلك للمشاريع التي تقع ضمن الهيكل التنظيمي للبلدية. يقوم صاحب الحرفة او المصنع او المحل التجاري بالتوجه الى البلدية لتعبئة نموذج طلب رخصة الحرف مرفق بالأوراق المطلوبة.

دائرة ضريبة الأملاك/ رخص المهن:

يتمثل عمل دائرة ضريبة الأملاك بإصدار رخص المهن لجميع المحلات الواقعة ضمن منطقة البلديات ويتم تحديد رسوم تلك الرخص حسب القانون. حيث يتطلب من الشركة احضار شهادة من الغرفة التجارية مبين فيها رأسمال الشركة ودرجة الانتساب للغرفة.

5. قطاع الحجر والرخام في فلسطين

1.5 مقدمة:

تعتبر صناعة الحجر والرخام من أهم الصناعات الفلسطينية ورافدا رئيسيا من روافد الاقتصاد الفلسطيني حيث تساهم بما نسبته (4%) من الناتج المحلي الإجمالي (GDP, Gross domestic product) و(25%) من عائدات القطاع الصناعي. ويقدر حجم الإنتاج في هذه الصناعة بـ (15) مليون متر مربع سنويا أي ما قيمته (175) مليون دولار يتم إنتاجها من خلال (608) منشأة منتشرة في محافظات الضفة الغربية وتتركز في محافظتي بيت لحم والخليل ويعمل في هذه المنشآت ما يقارب (13500) عاملاً. (اتحاد غرف التجارة والصناعة، 2009 ؛ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2005).

وبالرغم من الأوضاع الاقتصادية والسياسية المتردية التي يواجهها القطاع الصناعي الفلسطيني واستمرارية وضع العراقيل من قبل الاحتلال الإسرائيلي أمام جميع فرص تطور واستقلال الاقتصاد الفلسطيني للإبقاء عليه تابعا ومرتهنا للاقتصاد الإسرائيلي، إلا أن صناعة الحجر والرخام الفلسطينية نمت وتطورت على مر السنين الماضية حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن لتصبح فلسطين من أكثر

البلدان انتاجاً لهذه السلعة وتحتل المرتبة الثانية عشرة بين دول العالم في هذه الصناعة . (شركة داتا للدراسات، 2005).

وقد تطورت هذه الصناعة تطوراً كبيراً تبعاً للتطور الهائل في اقتناء واستخدام أحدث أنواع التكنولوجيا والماكينات الإيطالية. فقد شهدت السنوات العشر الأخيرة زيادة مضطردة في عدد المنشآت الجديدة كما شهدت إزدياداً متسارعاً في التسابق على شراء خطوط الإنتاج الحديثة من جلايات ألواح وبلاط وقواطر ذات القدرة الإنتاجية الهائلة وذات النوعية الجيدة. ولقد لعبت آليات السوق حافزاً كبيراً لدى أصحاب المصانع لشراء هذه الماكينات للمساهمة في زيادة قدرتهم التنافسية في السوق المحلية والاستعداد لدخول السوق العالمي، ويأتي هذا التطور في الإنتاج في أعقاب تحسين وسائل الإنتاج في المحاجر حيث عملت ماكينات النشر الحديثة على تحسين نوعية المنتج من الحجر الخام و تقليل نسبة الفاقد في هذه الصناعة . كما أدى اكتشاف محاجر جديدة ذات ألوان جذابة مطلوبة في السوق العالمي إلى زيادة المنافسة الداخلية لاقتناء هذه المحاجر و شراء الحجر الخام منها. حيث يصل سعر المتر المكعب الواحد فيها الى 500 دولار أمريكي داخل المحجر نفسه، و تمتاز المحاجر الموجودة في منطقة الخليل بغزارة الإنتاج، و تعدد طبقات التحجير داخل المحجر الواحد. و يتم فيها استخراج الحجر الخام بالإبعاد والقياسات الملائمة لعمل القواطر في المصانع.

وللتدليل على حجم هذه الصناعة والقدرة المتزايدة على إنتاج كميات أكبر من الحجر الجاهز والمشغول، فيكفي القول أن منطقتي بيت لحم والخليل (جنوب الضفة)، و التي تشكل ثقل هذه الصناعة حيث يوجد فيها حوالي 150 قاطر (Gang Saw) و 300 منجل (Block Cutter) و آلاف مقصات الحجر المختلفه (Stone Saws) فضلاً عن العشرات من خطوط جلي البلاط وخطوط جلي الألواح و ماكينات الإنتاج المختلفة الأخرى. و بنظرة سريعة على حجم هذه الماكينات داخل المصانع، نستدل أن القدرة الانتاجية لهذه المصانع تصل الى 30 مليون متر مربع سنوياً، فيما أن الانتاج الحقيقي يقل عن ذلك بكثير، نظراً للظروف السياسية السائدة حالياً في المنطقة و تستطيع هذه المصانع انتاج الألواح بالقياسات و السماكات المختلفة تبعاً لرغبات الزبون. أما انتاجها من البلاط فتتراوح سماكته بين 0.7-3سم تبعاً للطلب، و أما أبعادها فيمكن انتاجها بالقياسات القياسية الأمريكية (بالانش) أو بالمقياسات الأوروبية و العالمية (السنتمتر) أو بمقاسات مختلفة حسب رغبة الزبون. و بالإضافة الى المنشور من الحجر و الرخام ، فإنّ هذه المصانع تقوم بجلي البلاط و الألواح بشكل لامع أو مطفي (Polished)

(sand blasted) أو (Honed or) و لديها القدرة على ضرب ذلك الانتاج بالرمل (sand blasted) أو الحرق (flomed) . أو التعتيق (Antiqued) أو الضرب بالفرشاية (Brushed)، ناهيك عن الأشكال المختلفة من نقش الحجر الخاص بالبناء الخارجي.

لقد استطاعت المصانع الفلسطينية خلال السنوات الخمسة الماضية من توسيع رقعة مساحتها من البيع في الأسواق العالمية. و قد أبدت هذه الأسواق اهتماما و ثقة كبيرين بالإنتاج الفلسطيني من الحجر والرخام لما أصبح يعرف عن هذا الرخام من مزايا ايجابية و خصائص ميكانيكية و فيزيائية مقبولة حسب المعايير العالمية, إضافة الى ألوانه الجذابة التي يزداد الإقبال عليها هذه الأيام. و أصبح الحجر الفلسطيني عالمياً يعرف باسم حجر القدس Jerusalem Stone والذي أصبح هذا الاسم بمثابة علامة تجارية له. وهناك العديد من الألوان الدافئة من الحجر مثل الذهبي والبيج والأبيض والأصفر والوردي والأسود. وقد تم بيع هذه الأنواع من الحجر والرخام في قارات العالم الست، ودخلت حتى الآن 30 دولة من هذه القارات، واللافت للنظر أن نسبة المبيعات الكبرى هي للسوق الأمريكي والصيني الأوروبي.

وكمؤشر على صحة هذه الصناعة وقدرتها على المنافسة العالمية فقد لوحظ في السنوات الأخيرة تنامي وتزايد عدد الشركات الفلسطينية المشاركة في المعارض الدولية و المتخصصة. فعلى سبيل المثال شارك من فلسطين في معرض مارموماك/ فيرونا (Marmomacc) سنة 2000 شركة فلسطينية واحدة ، بينما شارك في نفس المعرض في عام 2004 عشر شركات فلسطينية ، بعضها يعرض بضاعته في الأسواق العالمية للمرة الأولى، ويتطلع اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين الى زيادة عدد الشركات المشاركة في المعارض العالمية.

2.5 مميزات صناعة الحجر والرخام

من أهم ما يميز صناعة الحجر والرخام ما يلي:

توافر المادة الخام محليا حيث يتوافر احتياطي كبير من الحجر الخام في فلسطين، فقد تبين أن معظم جبال الضفة الغربية من شمالها إلى جنوبها غنية بالأنواع المختلفة ذات الجودة العالية والألوان الزاهية والمتعددة من الحجر الخام على خلاف ما كان يعتقد بأن الحجر الخام موجود فقط في بعض قرى الخليل

مثل: الشيوخ ويطا والنجاصة وبنبي نعيم والسموع وبعض قرى جنين مثل قباطية وجراعة، مما أعطى هذه الصناعة قدرة أكبر على المنافسة في الأسواق الدولية.

ويبين الجدول رقم (1) مدن وقرى الضفة الغربية التي تعتبر مصدراً للحجر الخام.

جدول رقم (1). مصادر وألوان الحجر والرخام في الضفة الغربية

المحافظة	التجمع	لون الحجر
الخليل	الشيوخ	أبيض مع عرق أحمر
الخليل	تفوح	بيج
الخليل	يطا	أبيض+أصفر بيج+ وردي
الخليل	ترقوميا	أصفر بيج
الخليل	السموع	وردي
الخليل	النجاصة	أبيض ناصع
الخليل	بنبي نعيم	أزرق
الخليل	الربيعة	ازرق
بيت لحم	بيت فجار (خلة حجة)	أصفر بيج+أبيض+ احمر
بيت لحم	واد رجال	أحمر مورد
رام الله	ببر زيت	أسود وأصفر
رام الله	المزرعة الغربية والشرقية	أسود وأصفر
رام الله	كوبر	أسود وأصفر

أبيض سهل التشكيل	قباطية	جنين
بيج	عصيرة	نابلس
أبيض	جماعين	نابلس
أصفر + أسود	النصارية	نابلس

هذا بالإضافة إلى عدد كبير من المقالع المنتشرة في محافظات الضفة الغربية المختلفة.

وجود حصة سوقية لهذا المنتج في الأسواق العالمية وذلك لتعدد ألوان الحجر والتي تجمع ألوان الطبيعة المختلفة إذ يوصف في الأسواق الدولية بأنه الحجر الذي يحاكي الطبيعة ذو الروح الحية وأيضاً لسهولة تشكيله وإمكانية إجراء العديد من الأعمال النهائية عليه بالإضافة لارتباطه التاريخي والديني بالمكان (فلسطين). والجدول الآتي يبين ألوان الحجر الفلسطيني ونوع العمل النهائي المناسب له مع إمكانية ملاءمة اللون الواحد لأكثر من عمل نهائي واحد.

جدول رقم (2). ألوان الحجر الفلسطيني ونوع العمل النهائي المناسب له في الضفة الغربية

الرقم	اللون	الأعمال النهائية المناسبة
1	البنّي	التعتيق للاستعمال الداخلي والخارجي للجدران
2	البيج	التعتيق والعمل بالنار للاستعمال الداخلي والخارجي للجدران
3	الأبيض	المجلي ألواح للأرضيات والجدر بالإضافة للدق تلطيش، مسمم طبزة ، مطبة للجدران الخارجية
4	أصفر	التعتيق والعمل بالنار والرش بالرمل والمعالجة بالأحماض
5	أحمر	مجلي للدرج بالإضافة للدق لتبليط القاعات الكبيرة
6	الأزرق	مجلي للبلات الأرضي وحجر بناء للجدران

توفر الأيدي العاملة الماهرة في هذه الصناعة وذلك لعراقتها وتوارثها على مر الأجيال إذ يبلغ عدد العاملين في هذه الصناعة (13500) عاملاً أي ما نسبته (2.25%) من حجم العمالة الفلسطينية، و(17.30%) من حجم العمالة في القطاع الصناعي، بالإضافة إلى ضخامة حجم رأس المال المستثمر في هذا القطاع والبالغ (215) مليون دينار أردني، أي ما نسبته (36.44%) من حجم رأس المال المستثمر في القطاع الخاص (شركة داتا للدراسات والأبحاث، 2005؛ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2005).

انخفاض تكاليف بعض عناصر الانتاج وذلك يعود لعاملين رئيسيين هما: توافر المادة الخام وعدم الحاجة إلى استيرادها من الخارج، انخفاض أجور العمال وارتفاع إنتاجية العامل الواحد بالمقارنة مع الدول المنافسة الأخرى وهذا ما بدأ واضحا عندما أنشئت المصانع الإسرائيلية معتمدة على الأيدي العاملة الفلسطينية إذ ازدهرت هذه المصانع ونمت خلال فترة ما قبل انتفاضة الأقصى عام 2000 ولكن نرى إن هذه المصانع ونتيجة للإغلاق الذي فرضه الاحتلال وعدم السماح للأيدي العاملة الفلسطينية بالدخول أغلقت أبوابها وتحولت من مصانع إلى شركات تسويقية للحجر والرخام في الخارج تقوم بدور الوسيط بين المنتج الفلسطيني والأسواق الدولية وبأرباح هائلة جدا.

عدد منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين:

يوضح الجدول رقم (3) الأرقام الإحصائية لمناشير الحجر و المحاجر و الورش في الضفة الغربية وقطاع غزة " تعود هذه الأرقام إلى آخر مسح شامل" قام به اتحاد الحجر عام 2003.

جدول رقم (3): الأرقام الإحصائية لمناشير الحجر والمحاجر وورش العمل في فلسطين

الموقع	عدد مناشير الحجر	عدد المحاجر	عدد ورشات العمل
الخليل	178	130	43
بيت لحم	210	32	35
رام الله	55	42	50

30	23	60	نابلس
10	32	78	جنين
12	3	10	طولكرم
7	صفر	8	قلقيلية
5	صفر	7	سلفيت
2	صفر	2	أريحا
50	صفر	10	غزة
244	262	618	المجموع

عدد العاملين في قطاع الحجر والرخام:

يقدر اتحاد صناعة الحجر و الرخام عدد العاملين في هذا القطاع بنحو (17000) عامل، وعدد كبير من العمال المرتبطين بهذه الصناعة بشكل غير مباشر هذا بالإضافة لعدد كبير من العمال المرتبطين بشكل غير مباشر بهذه الصناعة.

4.5 التسويق لقطاع الحجر والرخام

نظراً للجودة العالية التي يمتاز بها الحجر الفلسطيني فإن هذا الحجر أصبح ذو سمعة طيبة ليس على الصعيد المحلي فقط بل على الصعيد الإقليمي والعالمي أيضاً ويمكن توزيع الأسواق التي يباع فيها الحجر الفلسطيني على النحو التالي:

السوق المحلي: تقدر نسبة مبيعات الحجر في السوق المحلي حوالي 25% تباع الآن بمجملها في أسواق الضفة الغربية، علماً بأن نسبة (2-3%) كانت تباع في أسواق قطاع غزة قبل اندلاع الانتفاضة الثانية.

السوق الإسرائيلي: يعتبر السوق الإسرائيلي من أهم الأسواق للحجر الفلسطيني وتقدر نسبة مبيعات الحجر في السوق الإسرائيلي بحوالي 65% من إجمالي المبيعات، يستعمل جزء من هذه المبيعات في قطاع الإنشاءات في إسرائيل بينما يتم تصدير نسبة أخرى (لا يوجد تقديرات بحجمها) إلى الأسواق

العالمية بعد إصدار شهادات منشأ إسرائيلية لها، أي تباع في الأسواق العالمية على أنها صناعة إسرائيلية بالكامل وهذا بالطبع مخالفة صريحة للقانون الدولي.

الأسواق العالمية (التصدير للخارج): يصل الحجر الفلسطيني الآن إلى أسواق ما يزيد على الأربعين دولة، وتعتبر أسواق الأردن والخليج العربي أهم هذه الأسواق الإقليمية، كما وتعتبر الأسواق في بعض بلدان أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية أسواق مهمة للحجر الفلسطيني أيضاً وتقدر نسبة الصادرات حوالي 10% من إجمالي مبيعات الحجر الفلسطيني.

5.5 سلبات صناعة الحجر والرخام في فلسطين:

الأخطار البيئية حيث تشكل المحاجر والكسارات ومناشير الحجر خطراً محدقاً بالبيئة الفلسطينية من نواح عديدة، إذ تقتلع الغطاء النباتي، وتؤدي إلى انحسار رقعة الأراضي الرعوية والزراعية، وتعيق التنوع الحيوي في المناطق التي أنشئت بها والمناطق المحيطة، كما حدث في منطقة سعير التي تحتوي على 30 نوعاً من النباتات النادرة المهددة بالانقراض نتيجة فعل المحاجر. كما تعمل المحاجر على تغيير المعالم الطبوغرافية للأرض بشق تلك التجاويف العميقة فيه، والتي تتراوح مساحتها من دونم إلى عدة دونمات، وعلى أعماق شديدة تتراوح من 10 إلى 40 متراً محدثة تشويهاً لمنظر الأرض الطبيعي، كما أنه يؤدي إلى تجريف الأتربة والصخور، وتهديد البيوت المحيطة بالانهدام، يضاف إلى ذلك نشوء خطر سقوط المواطنين فيها، لا سيما إذا كانت المقالع في أماكن سكنية كما هو الحال في منطقة بيت فجار وغيرها.

كما يسبب التلوث الجوي الناجم عن الغبار والجسيمات العالقة وانبعاثات الآلات المستخدمة والضجيج المستمر أمراضاً مزمنة كما هو الحال في منطقة بيت فجار بالقرب من بيت لحم التي تحوي 147 محجراً وكسارة، وبلدة جماعين جنوب نابلس والتي أقيم فوق أراضيها 70 مقلع حجر و35 منشأراً و7 كسارات، ويات أكثر من نصف سكانها يعانون من أمراض الربو والقصبات الهوائية، كما زادت نسب الإصابة بالسرطان الرئة بشكل كبير.

كما يسبب التلوث الجوي الناجم عن الغبار والجسيمات العالقة وانبعاثات الآلات المستخدمة والضجيج المستمر أمراضاً مزمنة كما هو الحال في منطقة بيت فجار بالقرب من بيت لحم التي تحوي أكثر من

120 محجراً وكسارة، وبلدة جماعين جنوب نابلس والتي أقيم فوق أراضيها 70 مقلع حجر و35 منشأراً و7 كسارات، وبات أكثر من نصف سكانها يعانون من أمراض الربو والقصبات الهوائية، كما زادت نسب الإصابة بسرطانات الرئة بشكل كبير؛ ويشتكى السكان والمزارعون من أنّ الغبار المتراكم بسبب أعمال التحجير والكسارات يؤدي إلى تأخير نمو المحاصيل والأشجار المثمرة وانخفاض إنتاجيتها، خاصة أن المقالع تستخدم غالباً الطرق الزراعية لنقل أحمال شاحناتها، ما يزيد من انتشار الغبار في كل مكان . ويؤثر الغبار الناتج عن المحاجر على الموصفات الكيميائية والفيزيائية للتربة، ويؤدي إلى تغيير قوام التربة ونسب الحموضة فيها؛ أما المياه المحملة بهذه العوالق فتقوم بتلويث المياه الجوفية والآبار وأحواض المياه القريبة (حسب مجلة آفاق البيئة والتنمية حزيران 2013 - العدد 55).

وفي مقابلة مع السيد ماهر حشيش مدير عام اتحاد صناعة الحجر والرخام ذكر بأن الصناعة الفلسطينية بشكل عام وقطاع صناعة الحجر والرخام بشكل خاص مشاكل عديدة ناتجة بالمقام الأول عن إجراءات سلطات الاحتلال الإسرائيلي من إغلاق وحصار وعدم السيطرة على المعابر وغيرها من العراقيل والإجراءات ويمكن إجمالي أهم المشاكل التي يواجهها القطاع على النحو التالي:

الحصول على المواد الخام:

مناطق التحجير: تواجه الصناعة خطر استراتيجي كبير يتمثل في نضوب غالبية مناطق التحجير و التعدين في مناطق A و B الواقعة تحت سيطرة السلطة الفلسطينية. وحسب تقدير الاتحاد فإن غالبية المناطق المناسبة للتحجير و التعدين تقع في منطقة "C" الخاضعة للسيطرة الإسرائيلية الكاملة، ونشير هنا إلى أن السلطات الإسرائيلية لم تمنح أي ترخيص لإنشاء محاجر في هذه المناطق منذ تأسيس السلطة الفلسطينية ولغاية الآن، هذا بالإضافة إلى أن هذه المناطق عرضة للمصادرة، كما يتعرض العاملون في هذه المناطق إلى حملات مدهامة متواصلة من قبل سلطات الاحتلال و التي تقوم بمصادرة الآليات وتقرض غرامات باهظة جداً على أصحاب المحاجر (قامت السلطات الإسرائيلية بحملة دهم واسعة في منطقتي بيت فجار وجماعين أسفر عن مصادرة وإتلاف العديد من الآليات).

طريقة الكشف عن المحاجر: لازال أصحاب المحاجر يتبعون الطرق التقليدية في الكشف عن المحاجر عبر إزالة طبقات الطمم والأترربة (الكشفة) بالحفارات وهذه عملية طويلة و مكلفة جداً وغير مضمونة

النتائج إذ غالباً ما يستنزف أصحاب المحاجر جهودهم ووقتهم ومالهم في عملية الكشف ويكتشفوا أنهم لا يقبوا في المكان الصحيح وبهذا الخصوص نشير إلى ملاحظتين في غاية الأهمية.

إن عملية الكشف عن المحاجر في غالبية الدول المتقدمة تتم عبر القيام بعملية مسح جيوفيزيائي لتحديد المواقع القابلة للتحجير، يلي ذلك استخدام حفارات تصل إلى أعماق حوالي 100م لاستخراج عينات من الصخور لمعرفة خصائصها ومواصفاتها.

توقف الجانب الإسرائيلي عن تزويد المحاجر الفلسطينية بالديناميت اللازم في عملية الكشف منذ ما يزيد على 10 سنوات مما أدى إلى رفع تكلفة استخراج الحجر.

الإجراءات على المعابر: تعتبر الإجراءات الإسرائيلية على المعابر وعملية النقل back to back من أهم المشاكل التي تواجه تسويق المنتجات نظراً لارتفاع تكلفة النقل بل مضاعفتها ونشير هنا وعلى سبيل المثال أن تكلفة نقل حاوية من الخليل إلى ميناء عسقلان تزيد عن تكلفة شحن حاوية من تركيا إلى ذلك الميناء إضافة إلى ذلك فإن هذه الآلية تؤدي إلى خسائر وأضرار وتلف في البضاعة بسبب عملية التحميل و التنزيل.

عدم وجود مناطق صناعية ملائمة: يؤدي غياب المناطق الصناعية إلى تبعثر الصناعة وعدم تنظيمها هذا بالإضافة إلى استنزاف قدرات المستثمرين في توفير قطع الأرض والبنى التحتية من طرق ومياه وكهرباء والتي تقع بكاملها على عاتق المستثمر، يضاف لما ذكر الآثار السلبية على المجتمع والصحة والبيئة.

ارتفاع تكلفة الإنتاج: تؤدي ارتفاع أسعار الطاقة (الديزل والكهرباء) كذلك أجور العمال إلى فقدان الحجر الفلسطيني لتنافسيته بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج.

التنافسية العالية: يواجه الحجر الفلسطيني منافسه شرسه من قبل منتجات دول أخرى ونشير هنا إلى الحجر الأردني، التركي، الهندي، الصيني والبرازيلي علماً بأن تكلفة الإنتاج في غالبية هذه الدول أقل بكثير مما هو عليه الحال في فلسطين هذا بالإضافة للتسهيلات الكثيرة التي تقدمها تلك الدول لدعم صادراتها من الحجر والرخام.

المخلفات السائلة والصلبة وعدم توفر محطات معالجة: تؤثر هذه الصناعة بشكل كبير على الصحة والبيئة والزراعة وتعتبر من أهم الملوثات في فلسطين وذلك بسبب المخلفات الناجمة عن عملية التصنيع سواءً الغبار المتناثر، المخلفات السائلة والصلبة الناجمة عنه. كما تفتقر مواقع التصنيع لمحطات معالجة ومكبات نفايات ملائمة مما تقاوم المشكلة ويزيد من خطورتها.

غياب الكفاءات والعمالة الماهرة: يعاني هذا القطاع من عدم وجود مخططين استراتيجيين وخبراء تسويق بالإضافة إلى تدني قدرات العاملين في هذا القطاع وغياب العمالة الماهرة مما ينعكس سلباً على أداء هذا القطاع برمته.

6.5 المشاكل التي تواجه قطاع الحجر والرخام في فلسطين:

يواجه قطاع الحجر والرخام عدة مشاكل ومن أهمها:

عدم اتباع شروط السلامة البيئية.

عدم وجود رقابة على طرق الاستغلال والتشغيل للكسارات.

عدم إتاحة الفرصة لذوي الاختصاص في هذا المجال لتنظيم سير عمل المحاجر بالصورة المطلوبة.

عدم الاستفادة من الشركات المصنعة للمعدات وشراء لوازم التشغيل الخاصة بالكسارات لتقليل الغبار الناتج عن عمل الكسارات.

عدم استخدام التقنيات الحديثة في الحفر والتفجير لتفادي الكثير من المشاكل المتعلقة بسلامة البيئة.

تشغيل الأيدي العاملة دون مراعاة شروط السلامة العامة، مما يؤدي إلى تعرضهم للأمراض وإصابات العمل القاتلة في معظم الأحيان، إذ تكرر وجود حوادث ووفيات في العديد من الكسارات والمحاجر، نظراً للنقص الحاد في إجراءات السلامة المتبعة فيها.

الانتشار العشوائي لصناعة الحجر على جميع أشكالها في جميع أنحاء فلسطين.

الغالبية العظمى من المنشآت لا تملك التراخيص القانونية اللازمة.

7.5 الآفاق المستقبلية لصناعة الحجر والرخام الفلسطيني

على الرغم مما يتمتع به منتج الحجر والرخام الفلسطيني من قدرة تنافسية عالية وصورة ذهنية جيدة عالمياً والتي تضاعف من فرص وصوله للأسواق الدولية إلا أن قطاع الحجر والرخام الفلسطيني بقي تابعاً للاقتصاد الإسرائيلي وما تحتمه هذه التبعية من إرتهان دائم لهذا الاقتصاد المتقلب تبعاً للأوضاع السياسية على الساحة الفلسطينية الإسرائيلية مما يحد من تطور هذا القطاع برغم مما يتمتع به من مزايا عديدة.

فاعتماد هذا القطاع ذو الطاقة الانتاجية العالية على السوق الإسرائيلي الصغير بشكل رئيسي أدى إلى ارتفاع المنافسة السعرية بين مصانع هذا القطاع و انخفاض أسعار هذا المنتج إلى ما دون التكاليف في بعض الأحيان مما أثر سلباً على أدائه والاستئناف الدائم للمصدر الطبيعي من الحجر الخام الموجود في الأراضي الفلسطينية دون المساهمة في بناء الاقتصاد الفلسطيني وخلق استثمارات تستفيد منها الأجيال القادمة بل على العكس تماماً ونتيجة للأسعار المنخفضة للحجر الفلسطيني في الأسواق الإسرائيلية أدى ذلك إلى تآكل رأس المال المستثمر في هذا القطاع وإغلاق العديد من المصانع أبوابها لعدم قدرتها على استبدال الماكينات والآلات التي استهلكت بالآلات أخرى جديدة لعدم وعي الكثير من أصحاب المصانع بإضافة تكاليف الاستهلاك إلى تكاليف الإنتاج فيهمل هذه التكاليف عند تحديد أسعار المنتج مما يؤدي إلى تآكل رأس المال شيئاً فشيئاً دون القدرة على استبداله لعدم توافر المدخرات اللازمة من الأموال لهذا الغرض، مما أدى أيضاً إلى انخفاض القدرة التنافسية لهذه المصانع في الأسواق العالمية لتتقدم خطوط إنتاجها وعدم قدرتها على تلبية متطلبات الأسواق الدولية من حيث المواصفات والمقاييس والجودة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة سمور (2016)، بعنوان: "أثر فعالية الهيكل التنظيمي على نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها"، هدفت الدراسة الى معرفة اثر فعالية الهيكل التنظيمي على تطبيق الاستراتيجية في شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، والتي استهدفت المدراء الماليين والاداريين العاملين في شركات المساهمة العامة، وقد اظهرت الدراسة عدم وجود فرق ذو دلالة احصائية حول اثر الهيكل التنظيمي في نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها.

دراسة ديرية (2016) بعنوان: " تأثير استخدام نظم المعلومات على الأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين"، هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير استخدام المعلومات على الأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين، ومعرفة واقع نظم المعلومات في منشآت الحجر الرخام، والتعرف على ابرز المعوقات التي تحول دون استخدامها. حيث استخدم الباحث لتحقيق تلك الاهداف المنهج الوصفي التحليلي. حيث توصلت الدراسة الى أن استخدام نظم المعلومات يطور الأداء الوظيفي في منشآت الحجر والرخام في فلسطين، بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج أن معوقات تحول دون الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات في منشآت الحجر والرخام في فلسطين، كانت ذات درجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات والأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد التأثيرات التدريبية).

اهم ما توصلت اليه الدراسة ان وجود البنية التحتية شرط من الشروط الاساسية لتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية لأي بلد لا سيما في البلدان النامية، وان انشاء البنية التحتية يترتب عليه وفورات اقتصادية تستفيد منها المشروعات القائمة مما يحفز الاقتصاد الوطني وانشاء المزيد من هذه المشروعات، وعلى الرغم من انفاق البلاد النامية مبالغ كبيرة لإنشاء البنية التحتية الا ان الواقع اثبت ان انتاجية العمل فيها ضعيفة ودون المستوى المطلوب نتيجة للدور الكبير للقطاع العام، وانخفاض نسبة مساهمة القطاع الخاص فيه، وايضا توصلت الدراسة الى ان هناك عدة طرق لتمويل البنية التحتية منها عقود الادارة والتعاقد والمشروعات المشتركة والامتياز.

دراسة ابراهيم (2015)، بعنوان: "عناصر البيئة الداخلية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، هدفت الدراسة الى مدى معرفة موظفي المصارف الحكومية والاهلية حول عناصر البيئة الداخلية المرتبطة بالهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة ومواردها البشرية والمالية والمادية، ومعرفة دور عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لإدارة المصارف الاهلية والحكومية بأهمية معرفة موظفيها بعناصر البيئة الداخلية ما لها من تأثير في تحقيق الميزة التنافسية. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان معرفة موظفي المصارف الاهلية بعناصر البيئة الداخلية كانت افضل مقارنة بمعرفة موظفي المصارف الحكومية، مما يجب على المصارف الحكومية بذل المزيد من الجهد نحو تعزيز معرفة موظفيها بأهمية عناصر البيئة الداخلية في تحقيق التنافس.

دراسة (Sultan,2014)، بعنوان: "Competitiveness of the Palestinian stone and marble sector through clustering"، هدفت الدراسة الى تعزيز القدرة التنافسية لشركات الحجر الطبيعي، والقدرة الى الاسواق المحلية وتشجيع الابتكار، استخدم البحث الكمي والنوعي حيث تم توزيع 100 استبيان على مدراء الشركات العاملة في قطاع الحجر، وقد اظهرت النتائج ان شركات قطاع الحجر والرخام تعاني من ضعف في اداءها من خلال كتل، وان هناك علاقة ايجابية قوية بين العمل في كتل وتعزيز القدرة التنافسية، وبينت الدراسة ان العمل في كتل يعزز الانتاجية والابتكار والمنافسة من خلال عدة طرق ومنها: انخفاض تكلفة تقاسم الموارد، ومن خلال ايجاد مجموعة من المهارات المتخصصة والخبراء والمنتجات ذات القيمة المضافة، بالإضافة الى انه يعزز الاسس الاقتصادية، مثل: القوى العاملة، والقدرة على مهارة البحث والتطوير والبنية التحتية، مما يخلق الأصول لتعزيز الثقة والتآزر والتعاقد، والتعاون، وكلها ضرورية لتحقيق التنافسية والاستدامة التجارية.

دراسة Hussain (2014)، بعنوان: "Assessment of the Palestinian Stone & Marble industry in Terms of quality management & safety management systems"، تهدف الدراسة الى معرفة امكانية تطوير قطاع الرخام والحجر في فلسطين من خلال نظم ضمان الجودة والسلامة، ووضع التوصيات الملائمة لتحسين هذا الواقع ومن ثم تحسين اداء العاملين في هذه المنشآت، ولتنفيذ البحث تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة اساسية لجمع المعلومات، اضافة الى اجراء مقابلات لجمع المعلومات المكمل للبحث، وتكون مجتمع

الدراسة من كافة العاملين والمدراء في مناشير الحجر في فلسطين وقد تم توزيع الاستبيان على 365 عامل و242 مدير.

أظهرت الدراسة ان غالبية شركات الرخام والحجر تواجه نفس المشاكل المشتركة التي تؤثر على كفاءة عملها، بالإضافة الى ان هناك جهل عام لدى العاملين والمدراء لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ونظم ادارة السلامة العامة، بالإضافة الى وجود ضعف في تطبيق معايير الأمن والسلامة، وان هناك بعض المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة ونظم ادارة السلامة في مناشير الحجر، واظهرت الدراسة ان منشآت الرخام والحجر في الخليل وبيت لحم هي أكثر عددا واكبر حجماً، كما انها اكثر تقدما من الناحية التكنولوجية وتعمل بطاقة انتاجية وقوى عاملة اكبر.

دراسة (سالم، واخرون،2011) بعنوان "دور الابداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء". هدفت الدراسة الى بيان دور الابداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة، حيث تم ابراز هذا الدور ومدى اهميته في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة الى اختيار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور الابداع التسويقي والتكنولوجيا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج البحث، اذ قام الباحثون بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (400) عميل من عملاء هذه البنوك. واظهرت نتائج البحث ان البنوك تتبع الابداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك ولكن هناك بعض القصور التي بينها نتائج التحليل والتي كان منها ان البنك لا يوفر خدمة الانترنت مباشرة للعميل بشكل مجاني لدى فتح حساب نت اكاونت، وان البنك لا يهتم بالتغذية الراجعة من العملاء. كما ان أظهرت النتائج ان هذه البنوك تتابع آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية مع الاخذ بعين الاعتبار نواحي القصور التي اوضحتها نتائج التحليل.

دراسة (Human & Naude,2010) بعنوان " Relationship and innovation orientation in a business to business context" هدفت الى بيان العلاقة والتوجه الابداعي في محيط الاعمال، تكونت عينة الدراسة من 181 مديرا يعملون في الشركات بشمال افريقيا، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان كلا من العلاقة والتوجه الإبداعي في محيط

الاعمال تعزز من عملية التميز وبما ينعكس على اداء تلك الشركات على المدى البعيد. بالإضافة الى ان على هذه الشركات تبني مدخلا متوازنا للتوجه نحو الاسواق بشكل استراتيجي.

دراسة حسن (2009) بعنوان: " تردي خدمات البنية التحتية في الموصل وانعكاساتها على التنمية الاجتماعية"، هدفت الدراسة الى ابراز الواقع المتردي لخدمات البنية التحتية (ماء الشرب والصرف الصحي، الطاقة الكهربائية والوقود، طرق المواصلات ووسائل النقل) واسبابها ومن ثم بيان انعكاسات هذا الواقع على مجالات التنمية الاجتماعية. وتوصلت الدراسة الى ان خدمات البنية التحتية تمثل المحور الاساس الذي تستند اليه أي تنمية اقتصادية او اجتماعية او بشرية للنهوض وتحقيق برامجها، فتوفر خدمات البنية التحتية ينعكس ايجاباً على عملية التنمية، وتردي تلك الخدمات ينعكس بشكل سلبي على عملية التنمية، وان لتردي تلك الخدمات تأثير نفسي واقتصادي واجتماعي سلبي على الفرد يعيقه من اشباع حاجاته وتحقيق الرفاهية والحياة الكريمة.

دراسة اللامي والسوداني (2008) بعنوان: "تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج"، هدفت الدراسة الى تشخيص أثر خصائص معرفة العمل المتغير التفسيري، وتشمل تعقيد العمل، ومعالجة البيانات، وحل المشاكل، وتنوع المهارة. والمتغير التابع هو أبعاد جودة المنتج (أداء المنتج، والمعمولية، والمطابقة، والمظهر الخارجي، والمتانة، وقابلية الخدمة، والجودة المدركة). حيث تم تطبيق الدراسة على الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وتم توزيع الاستبيان على مدراء الأقسام الرئيسية في الشركة. وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباط بين خصائص معرفة العمل ومتغيراته (معالجة البيانات، وحل المشاكل، وتنوع المهارة) وبين أبعاد جودة المنتج اجمالاً. والتأثير ذو دلالة معنوية لخصائص معرفة العمل ومتغيراته في أبعاد جودة المنتج.

دراسة Sultan (2007)، بعنوان: "The Competitive Advantage of Small and Medium sized enterprises: the case of Jordan's Natural stone industry" ، هدفت الدراسة الى معرفة عوامل الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الحجر الطبيعي في الأردن، وتحديد العوامل التي تحتاج للتطوير من اجل تحسين مستوى القدرة التنافسية لهذه المشاريع من خلال تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر، بالإضافة الى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وقد وضعت الدراسة ستة استنتاجات من اجل تحسين الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الحجر الطبيعي في الاردن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، وهذه الاستنتاجات هي: تطوير وتبسيط القوانين واللوائح، ورفع مستوى البنية التحتية المتطورة والمتخصصة، وتعزيز روح المبادرة وتطوير الأعمال التجارية الالكترونية في صناعة الحجر الطبيعي، وبناء الطبيعة الديناميكية لكل الحجر، ويمكن تحقيق هذه النتائج من خلال ثلاثة مستويات: على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة، على المستوى الحكومي، وعلى مستوى كل ما يتصل بهذه الشركات لدعم مستوى الصناعة.

دراسة الدجني (2006) بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة"، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبيان على 117 شخص وقد استجاب منهم 105 اشخاص، وان اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى ادارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وان مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون جودة التخطيط مهم لتحقيق الجودة الشاملة، بالإضافة الى توفر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة، ووجود ضعف في صياغة بعض الجوانب مثل الرؤية والرسالة والأهداف، من حيث عمومية الرؤية وضعف استشراف المستقبل وشمولية بعض الأهداف وعدم دقة التعبير في بعض الجوانب.

دراسة الساعد (2003) بعنوان: " دور المناطق الصناعية في حل مشكلات القطاع الصناعي حالة دراسية حول صناعة الحجر في محافظة جنين"، هدفت الدراسة الى التعرف على اهمية وجود مناطق الصناعية ودورها في حل مشكلات القطاع الصناعي وتنميته، وقد توصلت الدراسة الى ان المناطق الصناعية وسيلة قادرة الى تحقيق مجموعة كبيرة من الاهداف الاقتصادية، وان قطاع الحجر لا زال يعاني من الأضرار بسبب الممارسات القمعية للاحتلال مما أثر سلباً على انتاجية وربحية هذا القطاع. إن معظم منشائر الحجر مقامة على مناطق سكنية وزراعية واصحابها يعارضون فكرة الانتقال الى مناطق صناعية بسبب التكلفة المادية العالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اثناء الإطار النظري للدراسة، وكذلك في اختيار وتحديد المعوقات المؤثرة على قطاع الحجر والرخام في فلسطين والتي تحول دون تنميته وتطويره. وقد تشابهت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة واختلفت مع الأخرى، فقد تشابهت مع دراسة (سمور، 2016) في معرفة أثر الهيكل التنظيمي على الأداء، ومع دراسة (ديرية، 2016) التي تناولت تأثير استخدام نظم المعلومات على منشآت قطاع الحجر والرخام، وتشابهت معها أيضا في الفئة المستهدفة، وكذلك مع دراسة (حسين، 2014) التي بينت ان شركات الحجر والرخام معظمها يعاني من نفس المشاكل، ودراسة (حسن، 2009) التي بينت دور البنية التحتية في التنمية، واختلفت مع دراسة (سلطان، 2014) التي اكدت على تعزيز القدرة التنافسية لشركات الحجر الطبيعي من خلال عملها في كتل وليست منفردة.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ان الدراسات السابقة تناولت موضوع واحد لبحث اثره على قطاع معين، اما الدراسة الحالية فهي لجمع ما هو مشتت حيث تناولت عدة معوقات داخلية وخارجية تهدف لمعرفة مدى تأثير كل منها على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام، بالاضافة الى ان قلة من بحثوا في قطاع الحجر والرخام رغم اهميته الاقتصادية ودوره الفعال في رفع اجمالي الناتج المحلي، لذا وجب تسليط الضوء على هذا القطاع، والعمل على تقليل المشاكل التي يعاني منها من خلال معرفة درجة تأثير كل معيق لايجاد حلول لهذه المشاكل.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

المقدمة

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

ثبات الأداة

تصحيح الأداة

محددات الدراسة

اجراءات الدراسة

المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية المستخدمة في الدراسة، وكذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة، ومتغيرات الدراسة (المستقل والتابع)، وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن الأدوات التي استخدمتها الباحثة لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي تفصيل بذلك.

2.3 منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، وقد استخدمت الباحثة مصدرين للمعلومات:

المصادر الأولية: حيث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، حيث تم تصميمها وتوزيعها على أصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لتحليل الإحصائي.

المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، وبالإضافة إلى الدوريات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين (منشار حجر)، وذلك طبقاً للاحصاءات التي حصلت عليها الباحثة من اتحاد قطاع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، والبالغ عددها (618) منشأة، موزعة وموضحة كما هي أدناه:

جدول رقم (4) يوضح مجتمع الدراسة

الموقع	عدد مناشير الحجر
الخليل	178
بيت لحم	210
رام الله	55
نابلس	60
جنين	78
طولكرم	10
قلقيلية	8
سلفيت	7
أريحا	2
غزة	10
المجموع	618

4.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وبلغ عددها (140) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بتوزيع (140) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (107) استبانة فقط، ويوضح الجدول أدناه، الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (5): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	26	24.3
	37	34.6
	27	25.2
	17	15.9
الجنس	96	91.4
	9	8.6
المؤهل العلمي	17	15.9
	23	21.5
	57	53.3
	10	9.3
المسمى الوظيفي	29	27.6
	19	18.1
	29	27.6
	28	26.7
المحافظة	63	58.9
	22	20.6
	18	16.8
	3	2.8
	1	.9
حدود المنشأة	60	57.1
	39	37.1
	6	5.7

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عمر المنشأة	5 سنوات فأقل	12.3
	من 5 الى 10 سنوات	28.3
	من 11 الى 20 سنة	33.0
	كثير من 20 سنة	26.4
المعوقات	داخلية	26.5
	خارجية	73.5
المجموع	107	100.0

5.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة لقياس مدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وقد طبقت الاستبانة على أصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام، ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام موضحة كما يلي:

القسم الأول: يهدف إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأفراد العينة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على ثلاث محاور وهي:

أسئلة متعلقة بالمعوقات الداخلية لقطاع الحجر والرخام، ويتضمن 5 معوقات أساسية.

أسئلة متعلقة بالمعوقات الخارجية لقطاع الحجر والرخام، ويتضمن 3 معوقات أساسية.

أسئلة متعلقة بقطاع الحجر والرخام.

القسم الثالث: تعليقات وملاحظات حول معوقات تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

6.3 تصحيح الأداة

لقد تم اعتماد التوزيع التالي للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً للطريقة التالية:

جدول رقم (6): تصحيح أداة الدراسة

معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5

جدول رقم (7): مفتاح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80-1.0
منخفضة	2.61-1.81
متوسطة	3.42-2.62
عالية	4.23-3.43
عالية جداً	5.0-4.24

7.3 ثبات الأداة

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة بحساب معامل ثباتها من خلال معادلة (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية وفق معادلة كرونباخ ألفا (0.890)، وهي قيمة عالية ومقبولة، والجدول رقم (8) أدناه يبين قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبانة المختلفة:

جدول رقم (8): معامل كرونباخ ألفا ثبات الاستبيان

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التخطيط الاستراتيجي	6	0.647
الهيكل التنظيمي	3	0.725
الميزة التنافسية	3	0.670
رأس المال	5	0.451
نظم المعلومات	5	0.789
البنية التحتية	7	0.754
التصدير	4	0.461
الأنظمة والقوانين	4	0.809
تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين	7	0.695
الدرجة الكلية	44	0.890

8.3 محددات الدراسة

سيتم الاعتماد في جمع البيانات على وجهة نظر أفراد العينة فقط، وذلك في الفترة الممتدة بين شهر (أيلول 2016، ولغاية شهر نيسان 2017).

9.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بمراجعة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها من خلال ما يلي:

الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في مراجعة الأهداف والفرضيات وبناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

تحديد أسئلة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين من أساتذة الجامعات الفلسطينية، والملحق رقم (2) يبين أسماء أولئك المحكمين.

في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (1).

10.3 المعالجة الإحصائية

للمعالجة الإحصائية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وكذلك استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة في الدراسة، كما تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من صدق الاستبانة الإحصائية وثباتها، كما تم استخدام معادلة خط الانحدار لفحص العلاقة بين المتغيرات وذلك ضمن برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة، وتم تفرغها وتحليلها إحصائياً وإجراء الاختبارات اللازمة، وذلك للتحقق من صحة فروض الدراسة، وقد استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات، والتوصل للنتائج وفحص فرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول أدناه:

أولاً: عند سؤال المبحوثين عن السبب الرئيسي الذي يحول دون تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظرهم كانت 27 شخص من عينة الدراسة اجابوا بان السبب هو معيقات داخلية من داخل المنشأة نفسها بنسبة 26.5% ، و 75 شخص اجابو بان السبب هو معيقات خارجية من خارج المنشأة بنسبة 73.5%.

ثانياً: قامت الباحثة بطلب ترتيب العوامل الداخلية حسب أيها أكثر تأثيراً، فقد جاء ترتيب كما هو في جدول أدناه:

جدول رقم (9): التوزيع النسبي لكل اولوية (تحديد الاولويات)

المؤشر	النسبة
المعوقات الداخلية	
1	رأس المال
42.1	
2	الميزة التنافسية
30.8	
3	التخطيط الاستراتيجي
14	
4	الهيكل التنظيمي
9.3	
5	نظم المعلومات
3.7	
	المجموع
100	
المعوقات الخارجية	
1	الأنظمة والقوانين
47.7	
2	البنية التحتية
29.9	
3	التصدير
22.4	
	المجموع
100	

تشير البيانات في الجدول رقم (9) الى ان المبحوثين افادوا بأن رأس المال احتل الاولوية الاولى بنسبة 42.1% بين المعوقات الداخلية فيما احتلت الادارة الاستراتيجية الاولوية الثانية بنسبة 30.8% ، بينما احتلت نظم المعلومات الاولوية الاخيرة بنسبة 3.7%. وبتحليل الاولويات للمعوقات الخارجية في الجدول فقد احتلت الانظمة والقوانين المرتبة الاولى بنسبة 47.7% بينما، يليها اجراءات التصدير بنسبة 29.9% ، اما البنية التحتية احتلت المرتبة الاخيرة بنسبة 22.4%.

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة

قامت الباحثة بتحليل فقرات الاستبانة للإجابة على تساؤلات الدراسة بمحاورها، وفيما يلي عرض النتائج وتحليلها.

1.2.4 نتائج السؤال الرئيسي الأول:

هل هناك أثر للمعوقات الداخلية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لمجالات المعوقات الداخلية التي تواجه منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين، والتي تتضمن (5) معوقات أساسية، كانت إجاباتهم كما يبينها الجداول من رقم (10) :

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات الادارة والتخطيط الاستراتيجي حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً الى درجة التقدير

رقم المجال	مجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
4	من الضروري معرفة المنشأة للتهديدات الخارجية لتجنبها والحد من أثارها	4.30	.69	86.0	عالية جدا
5	متابعة السوق يزيد من معرفة الفرص الخارجية لاستثمارها	4.26	.66	85.2	عالية جدا
2	تحليل البيئة الداخلية للمنشأة يزيد من استثمار نقاط القوة لديها	4.12	.79	82.4	عالية
3	تحليل البيئة الداخلية للمنشأة يقلل من نقاط الضعف لديها	4.03	.88	80.6	عالية
6	يلعب العاملون دوراً مهماً في وضع الخطط والأهداف	3.45	1.25	69.1	عالية
1	تعمل المنشأة وفق خطة مكتوبة	3.39	1.15	67.9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.93	.55	78.5	عالية

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي (3.93)، وبانحراف معياري مقداره (0.55)، ونسبة مئوية 78.5%، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي كان بدرجة عالية، كما اتضح أن المجال الرابع " من الضروري معرفة المنشأة للتهديدات الخارجية لتجنبها والحد من آثارها " جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.30). والمجال الخامس " متابعة السوق يزيد من معرفة الفرص الخارجية لاستثمارها " جاء في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4,26). كما تبين أن أقل المجالات من حيث المتوسط الحسابي كان المجال السادس " تعمل المنشأة وفق خطة مكتوبة " وبمتوسط حسابي (3.39).

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الثاني الهيكل التنظيمي حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير

رقم المجال	مجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
2	يساعد وجود الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة	4.04	.87	80.8	عالية
3	المستويات الإدارية واختصاصات العاملين ومسؤوليات كل مستوى إداري واضحة في المنشأة	3.59	1.03	71.9	عالية
1	يوجد هيكل تنظيمي في المنشأة	3.57	1.08	71.3	عالية
	الدرجة الكلية	3.73	.80	74.7	عالية

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للهيكل التنظيمي هي (3.73)، وبانحراف معياري مقداره (0.80)، ونسبة مئوية 74.7%، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للهيكل التنظيمي كان بدرجة عالية، كما اتضح أن المجال الثاني " يساعد وجود الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة " جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.04). كما تبين أن أقل المجالات من حيث المتوسط الحسابي كان المجال الأول " يوجد هيكل تنظيمي في المنشأة " وبمتوسط حسابي (3.73).

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الثاني للميزة التنافسية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير

درجة التقدير	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات	
عالية	84.0	.76	4.20	تركز المنشأة على معايير الجودة في إنتاج منتجاتها	1
عالية	78.5	.80	3.92	يتم اتخاذ آراء الزبائن ورغباتهم على محمل الجد	2
عالية	75.1	.93	3.75	تلبية احتياجات الزبائن ضمن الوقت المحدد دون تأخير	3
عالية	79.2	.65	3.96	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للميزة التنافسية هي (3.96)، وانحراف معياري مقداره (0.65)، ونسبة مئوية 79.2%، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية كان بدرجة عالية، كما اتضح أن المجال الأول "تركز المنشأة على معايير الجودة في إنتاج منتجاتها" جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.20). كما تبين أن أقل المجالات من حيث المتوسط الحسابي كان المجال الثالث "تلبية احتياجات الزبائن ضمن الوقت المحدد دون تأخير" وبمتوسط حسابي (3.75).

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الرابع لرأس المال حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير

رقم المجال	مجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
2	يؤثر حجم رأس المال على نوعية المعدات المستخدمة في عملية الإنتاج في المنشأة.	4.45	.57	89.1	عالية جداً

رقم المجال	مجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	يؤثر حجم رأس المال على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام	4.40	.74	87.9	عالية جدا
3	حجم رأس المال يعتبر عامل مهم وضمان للموردين.	4.07	.90	81.3	عالية
5	استقرار المنشأة مالياً يعتبر عامل جذب للزبائن.	4.04	.91	80.8	عالية
4	لا يعتبر المخزون جزء من رأس المال.	2.38	1.27	47.5	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.87	.51	77.3	عالية

يتضح من الجدول (13) أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "راس المال" هي (3.75)، وبانحراف معياري مقداره (0.51)، وبنسبة مئوية 77.3%، وهذا يدل على أنَّ درجة محور "راس المال" كانت بدرجة عالية، كما اتضح أنَّ الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يؤثر حجم رأس المال على نوعية المعدات المستخدمة في عملية الإنتاج في المنشأة." جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.45). والفقرة رقم (1) والتي تنص على "يؤثر حجم رأس المال على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام." جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.4). كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "لا يعتبر المخزون جزء من رأس المال" وبمتوسط حسابي (2.38). تلتها الفقرة رقم (5) والتي تنص على "استقرار المنشأة مالياً يعتبر عامل جذب للزبائن" وجاءت بمتوسط حسابي (4.04).

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الخامس نظم المعلومات حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير

رقم المجال	مجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
2	يسهل استخدام نظم المعلومات متابعة العاملين وإدارتهم.	4.16	.69	83.2	عالية
3	يسهل استخدام نظم المعلومات في عملية الرقابة على المخزون	4.12	.68	82.4	عالية
4	يسهل استخدام نظم المعلومات عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع البيانات.	4.11	.74	82.2	عالية
5	يسهم استخدام نظم المعلومات في عملية متابعة الزبائن والموردين بشكل أفضل.	4.10	.87	82.1	عالية
1	يقلل استخدام نظم المعلومات التكلفة.	3.92	.98	78.5	عالية
	الدرجة الكلية	4.09	.59	81.7	عالية

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال نظم المعلومات هي (4.09)، وانحراف معياري مقداره (0.59)، ونسبة مئوية 81.7%، وهذا يدل على أن درجة محور نظم المعلومات كانت بدرجة عالية، كما اتضح أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يسهل استخدام نظم المعلومات متابعة العاملين وإدارتهم" جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.16). والفقرة رقم (3) والتي تنص على "يسهل استخدام نظم المعلومات في عملية الرقابة على المخزون". جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.12). كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يقلل استخدام نظم المعلومات التكلفة" وبمتوسط حسابي (3.92). تلتها الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يسهم استخدام نظم المعلومات في عملية متابعة الزبائن والموردين بشكل أفضل". وجاءت بمتوسط حسابي (3.92).

2.2.4 نتائج السؤال الرئيسي الثاني

هل هناك أثر للمعوقات الخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لمجالات المعوقات الخارجية التي تواجهها منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين، والتي تتضمن (3) معوقات أساسية، كانت إجاباتهم كما يبينها الجداول من رقم (12) وحتى جدول رقم (14):

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات البنية التحتية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير

رقم المجال	مجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
3	تتوفر شبكة مياه في منطقة وجود المنشأة	4.12	.63	82.4	عالية
4	تتوفر شبكة كهرباء في منطقة وجود المنشأة	4.05	.82	80.9	عالية
1	تعمل المنشأة في منطقة صناعية	3.86	.95	77.2	عالية
2	توجد شبكة طرق في منطقة وجود المنشأة	3.84	.92	76.8	عالية
6	توجد شبكة اتصالات وانترنت في منطقة وجود المنشأة	3.60	1.06	72.0	عالية
7	توجد توفير خدمة جمع وإزالة النفايات في منطقة وجود المنشأة	3.06	1.27	61.1	متوسطة
5	شبكة صرف صحي في منطقة وجود المنشأة	2.63	1.29	52.5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.59	.65	71.9	عالية

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبنية التحتية هي (3.59)، وانحراف معياري مقداره (0.65)، وبنسبة مئوية 71.9%، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للبنية التحتية كان بدرجة عالية، كما اتضح أن المجال الثالث " تتوفر شبكة مياه في منطقة وجود المنشأة " جاء في

الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.12). والمجال الرابع " تتوفر شبكة كهرباء في منطقة وجود المنشأة " جاء في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.05). كما تبين أن أقل المجالات من حيث المتوسط الحسابي كان المجال الخامس " شبكة صرف صحي في منطقة وجود المنشأة " وبمتوسط حسابي (2.63).

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات التصدير حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير.

رقم المجال	مجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
3	تعيق الاجراءات الاسرائيلية عملية التصدير وتحد منها.	4.00	1.07	80.0	عالية
2	مشاركة المنشأة في المعارض الدولية والعالمية تفيد المنشأة	3.90	.93	77.9	عالية
4	تساهم الاتفاقيات الدولية في تسهيل عملية التصدير للدول الأخرى	3.48	1.06	69.5	عالية
1	اجراءات التصدير للخارج سهلة	3.21	1.07	64.1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	.64	72.8	عالية

يتضح من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتصدير هي (3.64)، وانحراف معياري مقداره (0.64)، وبنسبة مئوية 72.8%، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للتصدير كان بدرجة عالية، كما اتضح أن المجال الثالث " تعيق الاجراءات الاسرائيلية عملية التصدير وتحد منها. " جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.00). والمجال الثاني " مشاركة المنشأة في المعارض الدولية والعالمية تفيد المنشأة " جاء في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.90). كما تبين أن أقل المجالات

من حيث المتوسط الحسابي كان المجال الاول " اجراءات التصدير للخارج سهلة " وبمتوسط حسابي (3.21).

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات الانظمة والقوانين حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير

رقم المجال	مجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	يعمل قانون تشجيع الاستثمار على تحفيز الاستثمار في قطاع الحجر والرخام في فلسطين	3.65	1.00	73.1	عالية
2	تعد ضريبة الدخل مناسبة لقطاع الحجر والرخام في فلسطين	3.12	1.18	62.4	متوسطة
3	القوانين والاجراءات المتبعة في التصدير تسهل عملية التصدير للخارج	3.10	1.12	62.1	متوسطة
4	نظام المقاصة الضريبي يعمل بشكل جيد	3.10	1.21	62.1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	.90	64.9	متوسطة

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الانظمة والقوانين هي (3.25)، وانحراف معياري مقداره (0.90)، وبنسبة مئوية 64.9%، وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي للتصدير كان بدرجة متوسطة، كما اتضح أن المجال الاول " يعمل قانون تشجيع الاستثمار على تحفيز الاستثمار في قطاع الحجر والرخام في فلسطين. " جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.65). والمجال الثاني " تعد ضريبة الدخل مناسبة لقطاع الحجر والرخام في فلسطين " جاء في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.12). كما تبين أن أقل المجالات من حيث المتوسط الحسابي كان المجال الرابع " نظام المقاصة الضريبي يعمل بشكل جيد " وبمتوسط حسابي (3.10).

3.2.4 فحص فرضيات الدراسة

تنقسم الدراسة الى فرضيتين رئيسيتين الأولى متعلقة بالمعوقات الداخلية، والفرضية الثانية متعلقة بالمعوقات الخارجية، وفحص الفرضيتين سيتم فحص الفرضيات الفرعية لكل فرضية رئيسية.

أولاً: فحص الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل الداخلية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، سيتم فحص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

1- فحص الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الادارة والتخطيط الاستراتيجي وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

والسؤال هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل محور الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.352	.000a	14.87	3.53	1	3.53	الانحدار
			.24	105	24.94	الفروقات
				106	28.47	المجموع

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وتساوي 0.000، وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل محور التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين. وقد بلغت قيمة قوة واتجاه الارتباط $R = 0.352$ وهي علاقة ضعيفة موجبة.

جدول رقم (19): تحليل المعاملات

المعامل	قيمة الخطأ	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.76	8.16	.00
متغير محور التخطيط الاستراتيجي	.33	3.86	.00

و يشير تحليل الانحدار الخطي وقيمة المعاملات في الجدول رقم (19) الى ان مستوى الدلالة المحسوب للثابت يساوي (0.00) وهو اقل من 0.05 أي انه ذو دلالة احصائية، ويساوي (2.76). فيما يشير التحليل لمستوى الدلالة المحسوب للعامل المتغير (التخطيط الاستراتيجي) الى انه يساوي (0.00)، وهو اقل من 0.05 أي انه ذو دلالة احصائية. لذلك فانه يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين حسب المعادلة التالي :

$$\text{تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين} = 2.76 + 0.33 * \text{التخطيط الاستراتيجي}$$

أي ان زيادة نقطة واحدة في مستوى التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى زيادة بمقدار (0.33) في تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

2- فحص الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود هيكل تنظيمي وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

والسؤال هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل محور الهيكل التنظيمي على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.285	.003a	9.17	2.22	1	2.22	الانحدار
			.24	104	25.14	الفروقات
				105	27.36	المجموع

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA تبين أن قيمة مستوى الدلالة اقل من 0.05 ، وتساوي 0.003، وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل محور الهيكل التنظيمي على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر الباحثين، و قد بلغت قيمة قوة واتجاه الارتباط $R = 0.285$ وهي علاقة ضعيفة وموجبة.

جدول رقم (21): تحليل المعاملات

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة الخطأ	المعامل	
.00	14.80	.23	3.38	الثابت
.00	3.03	.06	.18	متغير محور الهيكل التنظيمي

و يشير تحليل الانحدار الخطي وقيمة المعاملات في الجدول رقم (21) الى ان مستوى الدلالة المحسوب للثابت يساوي (0.00) وهو اقل من 0.05 أي انه ذو دلالة احصائيا ويساوي (3.38). فيما يشير التحليل لمستوى الدلالة المحسوب للعامل المتغير (الهيكل التنظيمي) الى انه يساوي (0.00)، وهو

أقل من 0.05 أي أنه ذو دلالة إحصائية. لذلك فإنه يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين حسب المعادلة التالي:

$$(تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين) = 3.38 + 0.18 * \text{الهيكل التنظيمي}$$

أي أن زيادة نقطة واحدة في مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.18) في تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

3- فحص الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق الميزة التنافسية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

والسؤال هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل محور الميزة التنافسية على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الارتباط
الانحدار	.05	1	.05	.18	.671a	0.42
الفروقات	27.31	104	.26			
المجموع	27.36	105				

* دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 و تساوي 0.671، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل محور الميزة التنافسية على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

4- فحص الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حجم رأس المال وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

والسؤال هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل محور رأس المال على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.272	.005a	8.32	2.03	1	2.03	الانحدار
			.24	104	25.33	الفروقات
				105	27.36	المجموع

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 و تساوي 0.005، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل محور رأس المال على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين، و قد بلغت قيمة قوة واتجاه الارتباط R الى (0.272) وهي علاقة ضعيفة وموجبة.

جدول رقم (24): تحليل المعاملات

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة الخطأ	المعامل	
.00	8.12	.37	3.00	الثابت
.00	2.88	.09	.27	متغير محور رأس المال

و يشير تحليل الانحدار الخطي وقيمة المعاملات في الجدول رقم (24) الى ان مستوى الدلالة المحسوب للثابت يساوي (0.00) وهو اقل من 0.05 أي انه ذو دلالة احصائية ويساوي (3.00). فيما يشير التحليل لمستوى الدلالة المحسوب للعامل المتغير (رأس المال) الى انه يساوي (0.00) وهو اقل من 0.05 أي انه ذو دلالة احصائية. لذلك فانه يوجد تأثير لحجم لرأس المال على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين حسب المعادلة التالي :

$$(تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين) = 3.00 + 0.27 * \text{رأس المال}$$

أي ان زيادة نقطة واحدة في مستوى رأس المال يؤدي الى زيادة بمقدار (0.27) في تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

5- فحص الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين نظم المعلومات وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

والسؤال هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل محور نظم المعلومات على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.434	.000a	33.92	6.95	1	6.95	الانحدار
			.20	105	21.52	الفروقات
				106	28.47	المجموع

* دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وتساوي (0.00)، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل محور نظم المعلومات على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين، و قد بلغت قيمة قوة واتجاه الارتباط $R = 0.434$ علاقة ضعيفة وإيجابية.

جدول رقم (26): تحليل المعاملات

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة الخطأ	المعامل	
.00	7.39	.31	2.27	الثابت
.00	5.82	.07	.43	متغير محور نظم المعلومات

و يشير تحليل الانحدار الخطي وقيمة المعاملات في الجدول رقم (26) الى ان مستوى الدلالة المحسوب للثابت يساوي (0.00) وهو اقل من 0.05 أي انه ذو دلالة احصائية و يساوي (2.27). فيما يشير التحليل لمستوى الدلالة المحسوب للعامل المتغير (نظم المعلومات) الى انه يساوي (0.00) وهو اقل من 0.05 أي انه ذو دلالة احصائية. لذلك فانه يوجد تأثير لنظم المعلومات على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين حسب المعادلة التالي :

$$(تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين) = 2.27 + 0.43 * نظم المعلومات$$

أي ان زيادة نقطة واحدة في مستوى نظم المعلومات يؤدي الى زيادة بمقدار (0.43) في تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

ثانياً: فحص الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل الخارجية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، سيتم فحص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

1- فحص الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالعوامل الخارجية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البنية التحتية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

والسؤال هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل محور البنية التحتية على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.257	.007a	7.45	1.89	1	1.89	الانحدار
			.25	105	26.59	الفروقات
				106	28.47	المجموع

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 و تساوي 0.007، وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل محور البنية التحتية على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين، و قد بلغت قيمة قوة واتجاه الارتباط $R = 0.257$ وهي علاقة ضعيفة وإيجابية.

جدول رقم (28): تحليل المعاملات

مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة الخطأ	المعامل	
.00	11.96	.28	3.31	الثابت
.01	2.73	.08	.21	متغير محورالبنية التحتية

و يشير تحليل الانحدار الخطي وقيمة المعاملات في الجدول رقم (28) الى ان مستوى الدلالة المحسوب للثابت يساوي (0.00) وهو اقل من 0.05 أي انه ذو دلالة احصائية و يساوي (3.31). فيما يشير التحليل لمستوى الدلالة المحسوب للعامل المتغير (البنية التحتية) الى انه يساوي (0.01) وهو اقل من 0.05 أي انه ذو دلالة احصائية. لذلك فانه يوجد تأثير للبنية التحتية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين حسب المعادلة التالي :

$$(تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين) = 3.31 + 0.21 * \text{البنية التحتية}$$

أي ان زيادة نقطة واحدة في مستوى البنية التحتية يؤدي الى زيادة بمقدار (0.21) في تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

2- فحص الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالعوامل الخارجية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجراءات التصدير وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

والسؤال هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل محور التصدير على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الارتباط
الانحدار	.78	1	.78	2.94	.089a	0.165
الفروقات	27.70	105	.26			
المجموع	28.47	106				

* دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 و تساوي 0.089، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل محور إجراءات التصدير على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

3- فحص الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالعوامل الخارجية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنظمة والقوانين وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

والسؤال هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل محور الانظمة و القوانين على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.019	.849a	.04	.01	1	.01	الانحدار
			.27	105	28.46	الفروقات
				106	28.47	المجموع

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 و تساوي 0.849، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل محور الانظمة و القوانين على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

5.2 مناقشة النتائج

5.3 التوصيات

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة وتحليل لنتائج الدراسة، ومعرفة أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد قائمة استقصاء، شملت أهم المعوقات الداخلية والخارجية التي تواجه قطاع الحجر في فلسطين، وفيما يلي نتائج الدراسة والتوصيات.

2.5 النتائج

بناءً على ما تم بيانه في الفقرات السابقة من تحليل لبيانات الدراسة، واختبار الفرضيات فإنه يمكن الخروج بالنتائج التالية:

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

هل هناك أثر للمعوقات الداخلية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

تؤكد نتائج تحليل اجابات المبحوثين، بأن نظم المعلومات جاءت بالمرتبة الأولى من المعوقات التي تعاني منها المنشآت في قطاع الحجر بنسبة 81.7%، وثانياً معوقات الميزة التنافسية بنسبة 79.2%،

يليهما الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بنسبة 78.5%، ثم حجم رأس المال بنسبة 77.3%، وبعدها الهيكل التنظيمي بنسبة 74.7%.

هل هناك أثر للمعوقات الخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

تؤكد نتائج تحليل اجابات المبحوثين، بأن اجراءات التصدير جاءت بالمرتبة الأولى من المعوقات الخارجية التي تعاني منها منشآت قطاع الحجر بنسبة 72.8%، ويليهما البنية التحتية بنسبة 71.9%، وبعدها الأنظمة والقوانين بنسبة 64.9%.

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة

($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل الداخلية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك من

خلال مناقشة الفرضيات الفرعية للعوامل الخارجية، والموضحة أدناه:

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى للمعوقات الداخلية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الادارة والتخطيط الاستراتيجي وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، فقد أظهرت نتائج التحليل بأن هناك اثر للإدارة والتخطيط الاستراتيجي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين حسب ما تبين في التحليل الإحصائي للبيانات، أي أن استخدام الادارة والتخطيط الاستراتيجي في المنشأة يؤثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام من وجهة نظر أصحاب منشآت قطاع الحجر، وهذا يبين أن لدى أصحاب منشآت قطاع الحجر نظرة عميقة وبعيدة المدى في التفكير والتنبؤ للمستقبل على الرغم من 67% من افراد العينة فقط من يقومون بوضع خطط مكتوبة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الدجني، 2006) والتي بينت أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة والارتقاء بأداء الجامعة وبينت وجود ضعف في صياغة بعض الجوانب مثل الرؤية والرسالة والأهداف، وايضاً توافقت مع دراسة (صيام، 2010) التي أكدت على وجود علاقة ايجابية بين دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية.

وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على عدم وجود أثر للإدارة والتخطيط الاستراتيجي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك لأنها أثبتت وجود علاقة ايجابية.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية للمعوقات الداخلية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود هيكل تنظيمي وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، فقد أظهرت نتائج التحليل بأن هناك اثر لوجود هيكل تنظيمي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين حسب ما تبين في التحليل الإحصائي للبيانات، أي أن وجود هيكل تنظيمي في المنشأة يؤثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام من وجهة نظر أصحاب منشآت قطاع الحجر، وهذا يدل على وعي أصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام لأهمية توضيح الادارات والاقسام والمسؤوليات في العمل ولما له دور في تقليص الخلافات بين العاملين، السعي نحو تحقيق الأهداف، واهتمامهم بتوضيح العلاقة بين المستويات الإدارية في العمل. وهذا يتعارض من دراسة (سمور، 2016) التي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير الهيكل التنظيمي في نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها.

وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على عدم وجود أثر لوجود هيكل تنظيمي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك لأنها أثبتت وجود علاقة ايجابية.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للمعوقات الداخلية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق ميزة تنافسية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، فقد أظهرت نتائج التحليل بأنه لا يوجد لتحقيق ميزة تنافسية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين حسب ما تبين في التحليل الإحصائي للبيانات، أي أن وجود ميزة تنافسية لا يؤثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام من وجهة نظر أصحاب منشآت قطاع الحجر، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنها تعود الى ان الامكانيات المتوفرة لدى أصحاب منشآت الحجر متفاوتة، وعدد منشآت قطاع الحجر بالمقارنة بالقطاعات الصناعة الأخرى فهو قليل لذا لا يوجد اهتمام كبير بتحقيق ميزة تنافسية، وهذا يتوافق مع دراسة (سلطان، 2007) التي حددت العوامل التي تحتاج للتطوير من اجل تحسين القدرة التنافسية من خلال تحليل القوة التنافسية الخمس لبورتر.

وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على عدم وجود أثر لتحقيق ميزة تنافسية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك لأنها أثبتت عدم وجود علاقة بين الميزة التنافسية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للمعوقات الداخلية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) حجم رأس المال وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، فقد أظهرت نتائج التحليل بأن هناك لحجم رأس المال على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين حسب ما تبين في التحليل الإحصائي للبيانات، ويفسر الباحث هذه النتيجة هو أن رأس المال يعتبر المحرك الأساسي لأي مشروع، وان حجم رأس المال يعتبر عامل لزيادة الطاقة الانتاجية خاصة في مشاريع قطاع الحجر لأن تكاليف الإنتاج عالية جداً.

وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على عدم وجود أثر لحجم رأس المال على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك لأنها أثبتت وجود علاقة ايجابية.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة للمعوقات الداخلية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، ويعزى ذلك الى وعي أصحاب المنشآت بأهمية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع البيانات، لما له من دور في سرعة استرجاع البيانات والدقة، وتوفير الجهد البشري، واستقبال كم هائل من المعلومات، وادراهم بانها تخفض من التكاليف، وتبني علاقة جيدة مع الموردين والعملاء، وامكانية ادارة المخزون بشكل أفضل، وهذا يتوافق مع دراسة (ديرية، 2016) التي أظهرت أهمية استخدام نظم المعلومات في منشآت قطاع الحجر.

وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، والتي تنص على عدم وجود أثر لنظم المعلومات على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك لأنها أثبتت وجود علاقة ايجابية.

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل الخارجية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك من خلال مناقشة الفرضيات الفرعية للعوامل الخارجية، والموضحة أدناه:

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى للمعوقات الخارجية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود بنية تحتية صناعية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وتعود أهمية وجود بنية تحتية كونها ركيزة اساسية لقيام أي صناعة فهي حجر الأساس لتنمية وتطوير المجتمعات، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الأولى للمعوقات الخارجية، والتي تنص على عدم وجود أثر للبنية التحتية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك لأنها أثبتت وجود علاقة

ايجابية. ويتوافق ذلك مع دراسة (الحلو، 2014) والتي أكدت أن البنية التحتية شرط من الشروط الأساسية لتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية لأي بلد.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية للمعوقات الخارجية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجراءات التصدير وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وأشارت النتائج الى عدم وجود علاقة بين اجراءات التصدير وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام وفي فلسطين، وتفسر الباحثة ذلك بأن اجراءات التصدير العائق الأساسي لها هو الاجراءات الاسرائيلية، وليست متعلقة بالإجراءات الفلسطينية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية للمعوقات الخارجية، والتي تنص على عدم وجود أثر للبنية التحتية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للمعوقات الخارجية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والقوانين المتبعة وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وأشارت النتائج الى عدم وجود علاقة بين الأنظمة والقوانين المتبعة وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام وفي فلسطين، وتفسر الباحثة ذلك بأن الأنظمة والقوانين الفلسطينية المتبعة في تسجيل المشاريع والشركات هي محفزة للاستثمار وسهلة ومناسبة، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للمعوقات الخارجية، والتي تنص على عدم وجود أثر للأنظمة والقوانين المتبعة على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

3.5 الاستنتاجات:

تبين من خلال تحليل اجابات المستجيبين ما يلي:

- 1- تبين ان لدى اصحاب منشآت قطاع الحجر نظرة عميقة وبعيدة المدى في التفكير والتنبؤ للمستقبل على الرغم من أن 67% من أفراد العينة ليس لديهم خطة مكتوبة.
- 2- وعي اصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام لأهمية توضيح الإدارات والأقسام والمسؤوليات في العمل، ولما له دور في تقليص الخلافات بين العاملين، والسعي نحو تحقيق الأهداف واهتمامهم بتوضيح العلاقة بين المستويات الإدارية.

- 3- ان القدرة التنافسية المتوفرة لدى أصحاب منشآت قطاع الحجر متفاوتة، وعدد منشآت قطاع الحجر مقارنة بالقطاعات الصناعية الأخرى فهو قليل، لذا لا يوجد اهتمام كبير بتحقيق ميزة تنافسية.
- 4- ان حجم راس المال عامل مهم في زيادة الطاقة الانتاجية خاصة في مشاريع قطاع الحجر لان تكاليف الانتاج عالية جداً.
- 5- وعي أصحاب منشآت قطاع الحجر بأهمية نظم المعلومات من خلال جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع البيانات، لما له من دور في سرعة استرجاع البيانات والدقة، وتوفير الجهد البشري، واستقبال كم هائل من المعلومات، وإدراكهم بأنها تعمل على تخفيض التكاليف، وتبني علاقة جيدة مع الموردين والعملاء، وامكانية ادارة المخزون بشكل أفضل.
- 6- ان اهمية وجود بنية تحتية ركيزة اساسية لقيام اي صناعة، فهي حجر الاساس لتنمية وتطوير المجتمعات.
- 7- ان الاجراءات والممارسات الاسرائيلية هي العائق الاساسي للتصدير للخارج.
- 8- ان الانظمة والقوانين الفلسطينية المتبعة في تسجيل المشاريع والشركات هي محفزة للاستثمار.

3.6 التوصيات

- 1- ضرورة عمل منشآت قطاع الحجر والرخام ضمن خطة استراتيجية مكتوبة، من خلال عمل دورات وورش عمل لتوضيح مدى أهمية وجود خطة استراتيجية مكتوبة يشارك بوضعها جميع العاملين.
- 2- بناء هيكل تنظيمي لمنشآت قطاع الحجر لتوضيح الاقسام والمسؤوليات في المنشأة، وذلك لتقليل الخلافات بين العاملين وتحقيق اهداف المنشأة.
- 3- تحفيز منشآت قطاع الحجر والرخام على تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال الكفاءات والمهارات اليدوية والتقنيات التكنولوجية العالية، وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية لزيادة حصتهم السوقية.
- 4- البحث عن مصادر تمويل تدعم وتستثمر في قطاع الحجر والرخام .
- 5- تدريب العاملين في منشآت قطاع الحجر والرخام على استخدام نظم المعلومات، وكيفية الاستفادة منها في بناء علاقة جيدة مع العملاء، وإدارة المخزون بشكل افضل وتوفير الوقت والجهد.
- 6- تحفيز الممولين الأجانب لتمويل مشاريع البنية التحتية الصناعية الملائمة لصناعة الحجر والرخام.
- 7- تشجيع التصدير للخارج من خلال توقيع اتفاقيات تسهل اجراءات التصدير للدول الأخرى.
- 8- تفعيل دور اتحاد الحجر والرخام بشكل أكبر ليصل الى جميع منشآت الحجر والرخام في فلسطين.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أبو القمصان، خالد. (2005). الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الأول المنعقد بالجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

ادريس، جعفر. (2013). الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جدة: دار ناشرون ومكتبة خوارزم العلمية.

الاستراتيجية الوطنية للمياه والصرف الصحي في فلسطين، 2014.

بني حمدان، خالد. وإدريس، صبحي. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

التميمي، إياد. والخشالي، شاكر. (2004). السلوك الابداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية، المجلد 8، العدد (2).

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

الحسيني، أحمد. (1999). دراسة اقتصادية لخصخصة مشاريع البنية التحتية بأسلوب BOT"، كلية الشريعة، جامعة ام القرى، السعودية.

الحو، م.د عقيل. (2014). "واقع البنية التحتية في العراق وامكانات تطويرها (دراسة مقارنة في ضوء مشروع قانون البنية التحتية لعام 2012 والتجارب الاقليمية)، مجلة المثى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد(8).

حيدر، معالي. (2002). نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الاسكندرية: الدار الجامعية.

خضر، حسان. (2003). خصخصة البنية التحتية، المعهد العربي للتخطيط في الكويت، مجلة جسر التنمية، العدد 18.

داغر، محمود. (2012). الانفاق العام على مشروعات البنية التحتية وأثرها في النمو الاقتصادي في ليبيا، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 51.

ديرية، محمد. (2016). "تأثير استخدام نظم المعلومات على الأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة القدس.

رشدي، عبد الفتاح. (2006). التمويل المصرفي لمشروع البنية التحتية بنظام البناء والتشغيل والنقل، اتحاد المصارف العربية، القاهرة.

الزعيبي، حسن. (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

الساعد، يوسف محمد ياسر. (2003). "دور المناطق الصناعية في حل مشكلات القطاع الصناعي، حالة دراسية حول صناعة الحجر في محافظة جنين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

سعد الدين، إبراهيم. (1982). التنمية في مصر، الكتاب الثاني للتنمية الريفية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

شركة داتا للدراسات والأبحاث. (2005): قطاع الحجر والرخام في فلسطين، الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، بتمويل من البنك الإسلامي للتنمية.

شريعة، محمد. (2001). صناعة الحجر والرخام في فلسطين: فرص التصدير وإمكانيات التطور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الصباب، أحمد. ودياب، عبد الحميد. وميمني، خالد. وحبيب، شكيل. (2013). اساسيات الادارة الحديثة، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

صيام، أمال نمر. (2010). "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.

الطائي، محمد. (2005). المدخل الى نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

الغالبى، طاهر . وادريس، وائل. (2015). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله، (2000). دليل تسجيل المشاريع الاستثمارية في فلسطين، رام الله، البيرة.

قانون الشركات الفلسطيني، 2008.

القحطاني، فيصل. (2010). الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي والجودة الشاملة، رسالة ماجستير في ادارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية ادارة الأعمال، عمان، الأردن.

الكبيسي، محمد. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المثبتة للتجارة الالكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.

مجلس تنظيم قطاع الكهرباء الفلسطيني، 2016.

المساعدة، ماجد. (2013). الادارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مصطفى، أحمد. (2003). التنافسية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، من دون دار نشر.

معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية والعلوم المتصلة به، (1983). الامانة العامة لإدارة العمل الاجتماعي، الجزء الأول.

النجار، فريد. (2008). التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية ، الاسكندرية: الدار الجامعية.

الهادي، محمد. (2001). تقانة الاتصالات وشبكات المعلومات، الطبعة الأولى، المكتبة الاكاديمية.

واقع قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، 2015.

Calvert, R.E. **“Introduction to Building Management”**, Fourth Edition, Billing and Sons, Great Britain.

Federation Union Report, (1997): **The Best Practices in Strategic Planning Based on Customers.**

Feurer, Rainer & Chahar Baghi, Kazem, (1984) **"Strategy Development: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Usable Environment"**, Academy of Management, Journal, 27.

Fulmer ,J., (2009). **What in the world is infrastructure?**. PEI Infrastructure Investor.

Hassain, Nour Ahmad, Assessment of the Palestinian Stone & Marble Industry in terms of quality management & safety management systems, master thesis, An-Najah National University, 2014

Hofer, C.W. & Schendel, D., (1987): **"Strategy Formulation: Analytical Concepts"**, St. Paul, MN: West.

Kanter, Jerome **“Management– Oriented Management Information Systems”**, PrenticeHall.

Kanter, Jerome, (1972): **“Management – Oriented Management Information Systems”**, PrenticeHall.

Kast, Fermont E. and Rosenzweig, James E. **“Organization and Management”**, McGrawHill, USA.

Naraynac, V.K, Nath, R, Organization, (1993): **Theory: A Strategic Approach**, Richard, D, Irwin, Ins.

Pilcher, Roy **“Principles of construction management”**, McGraw-Hill, London.

Planification Strategique, Une Approche Par Enquêtes, Série De Manuels De Fomation Du Cedpa, Volume X, The Centre For Development And Population Activities.

Sharplin, Arthar, (1985): **Strategic Management**, Mc Graw-Hill Company, New York.

Sultan, Suhail Sami, " Competitiveness of the Palestinian stone and marble sector through clustering", African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Vol. 3, 2014

Sultan, Suhail Sami, "The competitive advantage of small and medium sized enterprises: The case of Jordan's natural stone industry", Bar Ilan University, 2007

Tatum, C. B. and Fawcett, R.P, (1999): “**Organizational alternatives for large projects**”, Journal of construction engineering and management.



ملحق رقم (1)

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

التخصص: معهد التنمية المستدامة

استبيان

أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين

هذه الدراسة حول "أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين"، وتقوم على أساس بيان وجهة نظر أصحاب المنشآت في قطاع الحجر في فلسطين بخصوص المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير هذا القطاع.

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام يتناول فيها القسم الأول البيانات الأساسية، والقسم الثاني يتناول المحاور الأساسية للبحث، والذي يتضمن ثلاثة محاور أيضاً، والقسم الثالث يتضمن مقترحاتكم وملاحظاتكم.

ترجو الباحثة التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، علماً بأن النتائج التي ستخلص إليها الدراسة معتمدة على دقة الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأن أية معلومات ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم، مؤملاً أن أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

الباحثة: عائشة ابراهيم ثوابته

جوال: 0598451558

بريد الكتروني: A_you_87@hotmail.com

المشرف: د. ناصر جرادات

القسم الأول: البيانات الأساسية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات أدناه، وذلك بوضع رقم الإجابة في المربع.

<input type="checkbox"/>	2- انثى	ذكر	A1 الجنس
<input type="checkbox"/>	3- من 41 الى 50	أقل من 30	A2 العمر
<input type="checkbox"/>	4- من 51 فما فوق	من 31 الى 40	
<input type="checkbox"/>	3- دبلوم/ بكالوريوس	توجيهي فأقل	A3 المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>	4- ماجستير/ دكتوراه	توجيهي	
<input type="checkbox"/>	3- مالك وشريك	مالك الشركة	A4 المسمى الوظيفي
<input type="checkbox"/>	4- أخرى _____	المدير العام	
<input type="checkbox"/>	4- نابلس	بيت لحم	A5 المحافظة
<input type="checkbox"/>	5- جنين	الخليل	
<input type="checkbox"/>	6- غير ذلك	رام الله	
<input type="checkbox"/>		منطقة A	A6 حدود المنشأة
<input type="checkbox"/>		منطقة B	
<input type="checkbox"/>		منطقة C	
<input type="checkbox"/>	3- من 11 الى 20 سنة	5 سنوات فأقل	A7 عمر المنشأة
<input type="checkbox"/>	4- أكثر من 20 سنة	من 5 الى 10 سنوات	

السبب الرئيسي الذي يحول دون تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظرك
سببه هو :

معوقات داخلية من داخل المنشأة.

معوقات خارجية من خارج المنشأة.

الرجاء ترتيب العوامل التالية بإعطاء الرقم 1 للأهم والرقم 2 للأقل أهمية و3 للأقل ... وهكذا.

ترتيب العوامل الداخلية التي تؤثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام:

الإدارة الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي

الميزة التنافسية

رأس المال المستثمر

نظم المعلومات

الترتيب: -1 _____ -2 _____ -3 _____ -4 _____ -5 _____

ترتيب العوامل الخارجية التي تؤثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام :

البنية التحتية

اجراءات التصدير

الأنظمة والقوانين

الترتيب: -1 _____ -2 _____ -3 _____

القسم الأول: البيانات الأساسية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات أدناه، وذلك بوضع رقم الإجابة في المربع.

<input type="checkbox"/>	A1 الجنس	ذكر	2- انثى
<input type="checkbox"/>	A2 العمر	أقل من 30	3- من 41 الى 50
<input type="checkbox"/>	A3 المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	4- من 31 الى 40
<input type="checkbox"/>	A3 المؤهل العلمي	توجيهي	3- دبلوم/ بكالوريوس 4- ماجستير/ دكتوراه
<input type="checkbox"/>	A4 المسمى الوظيفي	مالك الشركة	3- مالك وشريك 4- أخرى _____
<input type="checkbox"/>	A5 المحافظة	بيت لحم	4- نابلس
<input type="checkbox"/>	A5 المحافظة	الخليل	5- جنين
<input type="checkbox"/>	A5 المحافظة	رام الله	6- غير ذلك
<input type="checkbox"/>	A6 حدود المنشأة	منطقة A	
<input type="checkbox"/>	A6 حدود المنشأة	منطقة B	
<input type="checkbox"/>	A6 حدود المنشأة	منطقة C	
<input type="checkbox"/>	A7 عمر المنشأة	5 سنوات فأقل	3- من 11 الى 20 سنة
<input type="checkbox"/>	A7 عمر المنشأة	من 5 الى 10 سنوات	4- أكثر من 20 سنة

السبب الرئيسي الذي يحول دون تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظرك
سببه هو :

معوقات داخلية من داخل المنشأة.

معوقات خارجية من خارج المنشأة.

الرجاء ترتيب العوامل التالية بإعطاء الرقم 1 للأهم والرقم 2 للأقل أهمية و3 للأقل ... وهكذا.

ترتيب العوامل الداخلية التي تؤثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام:

الإدارة الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي

الميزة التنافسية

رأس المال المستثمر

نظم المعلومات

الترتيب: 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

ترتيب العوامل الخارجية التي تؤثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام :

البنية التحتية

اجراءات التصدير

الأنظمة والقوانين

الترتيب: 1 _____ 2 _____ 3 _____

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يحتوي هذا القسم على ثلاث محاور وهي:

أسئلة متعلقة بالمعوقات الداخلية لقطاع الحجر والرخام، ويتضمن 5 معوقات أساسية.

أسئلة متعلقة بالمعوقات الخارجية لقطاع الحجر والرخام، ويتضمن 3 معوقات أساسية.

أسئلة متعلقة بقطاع الحجر والرخام.

المحور الأول : المعوقات الداخلية التي تواجهها منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين:

المعوقات الداخلية: تلك التي تكون جذورها ناشئة من داخل المنظمة، وتحد من تحقيق النتائج المراد الحصول عليها.

أولاً: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:						
التخطيط الاستراتيجي: هو القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة او التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية						
العبارات		الاجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل المنشأة وفق خطة مكتوبة					
2	تحليل البيئة الداخلية للمنشأة يزيد من استثمار نقاط القوة لديها					
3	تحليل البيئة الداخلية للمنشأة يقلل من نقاط الضعف لديها					
4	من الضروري معرفة المنشأة للتهديدات الخارجية لتجنبها والحد من آثارها					
5	متابعة السوق يزيد من معرفة الفرص الخارجية لاستثمارها					

					يلعب العاملون دوراً مهماً في وضع الخطط والأهداف	6
ثانياً: الهيكل التنظيمي:						
<p>الهيكل التنظيمي: البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.</p>						
					يوجد هيكل تنظيمي في المنشأة	7
					يساعد وجود الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة	8
					المستويات الإدارية واختصاصات العاملين ومسؤوليات كل مستوى إداري واضحة في المنشأة	9
ثالثاً: الميزة التنافسية:						
<p>الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة</p>						
					تركز المنشأة على معايير الجودة في إنتاج منتجاتها	10
					يتم اتخاذ آراء الزبائن ورغباتهم على محمل الجد	11
					تلبية احتياجات الزبائن ضمن الوقت المحدد دون تأخير	12
رابعاً: رأس المال:						
					يؤثر حجم رأس المال على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام.	13
					يؤثر حجم رأس المال على نوعية المعدات المستخدمة في عملية الإنتاج في المنشأة.	14
					حجم رأس المال يعتبر عامل مهم وضمان للموردين.	15
					لا يعتبر المخزون جزء من رأس المال.	16

					استقرار المنشأة مالياً يعتبر عامل جذب للزبائن.	1 7
خامساً: نظم المعلومات:						
نظم المعلومات: هي مجموعة كبيرة جداً من المكونات المترابطة فيما بينها ، والتي تربطها ببعضها علاقات الكترونية تهدف إلى تحسين العمل النوعي، وتعمل على الاسراع في انجاز المهام الموكلة لأصحابها بسهولة ويسر						
					يقلل استخدام نظم المعلومات التكلفة.	1 8
					يسهل استخدام نظم المعلومات متابعة العاملين وإدارتهم.	1 9
					يسهل استخدام نظم المعلومات في عملية الرقابة على المخزون	2 0
					يسهل استخدام نظم المعلومات عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع البيانات.	2 1
					يسهم استخدام نظم المعلومات في عملية متابعة الزبائن والموردين بشكل أفضل.	2 2

المحور الثاني: المعوقات الخارجية التي تؤثر على قطاع الحجر والرخام في فلسطين:

أولاً: البنية التحتية:						
البنية التحتية: هي كل ما يوجد في البلاد من طرق ووسائل مواصلات ومحطات توليد طاقة.. الخ مما يساعد على تقدم التجارة والصناعة.						
الإجابة					العبارات	#
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تعمل المنشأة في منطقة صناعية	1
					توجد شبكة طرق في منطقة وجود المنشأة	2
					تتوفر شبكة مياه في منطقة وجود المنشأة	3
					تتوفر شبكة كهرباء في منطقة وجود المنشأة	4
					شبكة صرف صحي في منطقة وجود المنشأة	5
					توجد شبكة اتصالات وانترنت في منطقة وجود المنشأة	6
					توجد توفير خدمة جمع وإزالة النفايات في منطقة وجود المنشأة	7
ثانياً: التصدير:						
					اجراءات التصدير للخارج سهلة	8
					مشاركة المنشأة في المعارض الدولية والعالمية تفيد المنشأة	9
					تعيق الاجراءات الاسرائيلية عملية التصدير وتحد منها.	10
					تساهم الاتفاقيات الدولية في تسهيل عملية التصدير للدول الأخرى.	11
ثالثاً: الأنظمة والقوانين:						
					يعمل قانون تشجيع الاستثمار على تحفيز الاستثمار في قطاع الحجر والرخام في فلسطين	12
					تعد ضريبة الدخل مناسبة لقطاع الحجر والرخام في فلسطين	13

					القوانين والاجراءات المتبعة في التصدير تسهل عملية التصدير للخارج	14
					نظام المقاصة الضريبي يعمل بشكل جيد	15

المعيقات الخارجية: تلك التي تكون ناشئة من عوامل خارجية لا تستطيع المنشأة السيطرة عليها، وتحد من تحقيق النتائج المراد الحصول عليها.

المحور الثالث: تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين:

الإجابة					العبارات	#
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يساهم قطاع الحجر والرخام في رفع اجمالي الناتج المحلي	1
					يعد اتحاد الحجر والرخام مصدر أساسي للمعلومات عن المنتجين وسوق الحجر	2
					يلاقي الحجر الفلسطيني اقبالاً كبيراً في الأسواق العالمية	3
					يمتاز الحجر الخام الفلسطيني بالجودة العالية	4
					يحد ارتفاع تكاليف الانتاج من تطوير منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين	5
					يساهم قطاع الحجر والرخام في تخفيض البطالة	6
					يسهم وجود مركز الحجر والرخام الفلسطيني على تطوير مواصفات الحجر الفلسطيني	7

القسم الثالث: المقترحات

- تعليقاتكم وملاحظاتكم حول معيقات تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين:

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم في نجاح هذه الاستبانة

الملحق (2)

قائمة أسماء محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. ابراهيم عوض	جامعة القدس
2	د. عمر صليبي	جامعة القدس
3	د. عروبة البرغوثي	جامعة القدس
4	د. محمد بيوض	جامعة القدس
5	د. علي صالح	جامعة القدس
6	د. شاهر العالول	جامعة القدس
7	د. هاشم ابو سنينة	كلية فلسطين الأهلية الجامعية
8	د. عيسى سميرات	كلية فلسطين الأهلية الجامعية
9	د. فايز ابو عمرية	كلية فلسطين الأهلية الجامعية

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
98	الاستبيان	1
109	قائمة المحكمين	2

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	مصادر وألوان الحجر والرخام في الضفة الغربية	1
42	ألوان الحجر الفلسطيني ونوع العمل النهائي المناسب له في الضفة الغربية	2
43	الأرقام الإحصائية لمناسير الحجر والمحاجر وورش العمل في فلسطين	3
58	مجتمع الدراسة	4
59	خصائص مجتمع الدراسة	5
61	تصحيح أداة الدراسة	6
61	مفتاح التصحيح	7
62	معامل كرونباخ ألفا ثبات الاستبيان	8
66	التوزيع النسبي لكل اولوية (تحديد الاولويات)	9
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات الادارة والتخطيط الاستراتيجي حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً الى درجة التقدير	10
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الثاني الهيكل التنظيمي حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير	11
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الثاني للميزة التنافسية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير	12
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الرابع لرأس المال حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير	13
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمجال الخامس نظم المعلومات حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير	14
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات البنية التحتية حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير	15
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات التصدير حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير	16

74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات الانظمة والقوانين حسب استجابات أفراد العينة، مرتبة ترتيباً تنازلياً استناداً لدرجة التقدير	17
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)	18
76	تحليل المعاملات	19
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)	20
77	تحليل المعاملات	21
78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)	22
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)	23
79	تحليل المعاملات	24
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)	25
81	تحليل المعاملات	26
82	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)	27
82	تحليل المعاملات	28
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)	29
84	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)	30

فهرس المحتويات

إقرار	Error! Bookmark not defined.
شكر وتقدير	ب
الملخص	ت
Abstract	ث
الفصل الأول:	2
الإطار العام للدراسة	2
المقدمة	2
1.2 مشكلة الدراسة	3
1.3 أسئلة الدراسة:	4
1.4 فرضيات الدراسة	4
1.5 نموذج الدراسة	6
1.6 التعريفات الإجرائية	7
1.7 أهمية الدراسة :	8
1.8 مبررات الدراسة :	9
1.9 أهداف الدراسة:	10
الفصل الثاني:	12
الإطار النظري والدراسات السابقة	12
أولاً: الإطار النظري:	12
المقدمة:	12
1.3 الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:	14
2.3 الهيكل التنظيمي	18
3.3 الميزة التنافسية:	21
4.3 حجم رأس المال:	23
5.3 نظم المعلومات:	24
2.4 إجراءات التصدير في فلسطين:	31
3.4 القوانين والأنظمة المتبعة في تسجيل الشركات في فلسطين:	32

38 5. قطاع الحجر والرخام في فلسطين
38 1.5 مقدمة:
40 2.5 مميزات صناعة الحجر والرخام
44 4.5 التسويق لقطاع الحجر والرخام
45 5.5 سلبيات صناعة الحجر والرخام في فلسطين:
48 6.5 المشاكل التي تواجه قطاع الحجر والرخام في فلسطين:
49 7.5 الآفاق المستقبلية لصناعة الحجر والرخام الفلسطيني
50 ثانياً: الدراسات السابقة:
55 التعقيب على الدراسات السابقة:
57 الفصل الثالث
57 الطريقة والاجراءات
57 1.3 المقدمة
57 2.3 منهجية الدراسة
58 3.3 مجتمع الدراسة
59 4.3 عينة الدراسة
60 5.3 أداة الدراسة
60 6.3 تصحيح الأداة
61 7.3 ثبات الأداة
62 8.3 محددات الدراسة
63 9.3 إجراءات الدراسة
63 10.3 المعالجة الإحصائية
65 الفصل الرابع:
65 نتائج الدراسة
65 1.4 المقدمة
66 2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة
67 1.2.4 نتائج السؤال الرئيسي الأول:

72 نتائج السؤال الرئيسي الثاني
75 فحص فرضيات الدراسة
86 الفصل الخامس:
86 النتائج والتوصيات
86 المقدمة
86 النتائج
90 الاستنتاجات:
92 التوصيات
93 المصادر والمراجع
110 فهرس الملاحق
111 فهرس الجداول