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

د. ناصر «محمد سعود» جرادات
جامعة فلسطين الأهلية
بيت لحم، فلسطين

أ. عائشة ثوابتة
بلدية بيت فجار
بيت لحم، فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعيقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، تمثلت المتغيرات الداخلية المستقلة في (الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، وحجم رأس المال، والميزة التنافسية، ونظم المعلومات)، والمتغيرات الخارجية في (البنية التحتية، وإجراءات التصدير، والأنظمة والقوانين المتبعة)، لمعرفة مدى تأثيرها على المتغير التابع وهو: تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستهدف الدراسة 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، وزعت عليهم استبانة الدراسة، وتم استرجاع (107) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

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

أوصت الدراسة بضرورة 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 الملاءمة لصناعة الحجر والرخام.

الكلمات المفتاحية: *قطاع الحجر والرخام في فلسطين.*

المقدمة

يعد الحجر من أهم الموارد الطبيعية الموجودة في فلسطين، ويسمى كذلك بالذهب الأبيض، حيث إن الحجر يعتبر من الصناعات التقليدية المتوارثة منذ القدم، إذ يتوفر في فلسطين حجر البناء بكميات وفيرة وذو جودة عالية وألوان عديدة، وهو من الصناعات التقليدية ذات التاريخ العريق، والتي تشكل أحد أكبر وأهم الصناعات الفلسطينية في الاقتصاد الفلسطيني.

تتمتع صناعة الحجر والرخام في فلسطين بأهمية خاصة، حيث إن فلسطين بلاد مقدسة وصاحبة الرسالات السماوية الثلاث، وعليه فإن الحجر المستخرج من الأرض المقدسة يعتبر ذا قيمة عالية على المستوى العالمي، وللأهمية الصناعية والاقتصادية الكبرى لقطاع الحجر والرخام لا بد 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 وأصحاب المنشآت.

* تم استلام البحث في نوفمبر 2018، وقبل للنشر في يناير 2019، وتم النشر في يونيو 2021.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.177023

تنقسم المعيقات التي تواجه قطاع الحجر والرخام في فلسطين إلى عاملين أساسيين؛ العامل الأول متعلق بالجانب الإسرائيلي، والعامل الثاني متعلق بالجانب الفلسطيني، حيث يقسم العامل الفلسطيني إلى عاملين داخلي وخارجي، وتتمثل العوامل الداخلية في: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والميزة التنافسية، وحجم رأس المال، ونظم المعلومات. أما العوامل الخارجية فهي: البنية التحتية، وإجراءات التصدير، والقوانين والأنظمة.

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

مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول أثر المعيقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، فنظراً للأهمية الاقتصادية التي يمثلها هذا القطاع، والذي يعد أهم 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 المعيقات التي تحول دون تنمية وتطوير القطاع، حيث تنقسم المعيقات إلى نوعين: الأول متعلق بالجانب الإسرائيلي من إجراءات وحواجز وبروتوكولات واتفاقيات تحد من تسويق الحجر داخل فلسطين وخارجها، والثاني متعلق بالجانب الفلسطيني، وتقسم المعيقات المتعلقة بالجانب الفلسطيني إلى معيقات داخلية تتمثل في: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والميزة التنافسية، وحجم رأس المال، ونظم المعلومات، وخارجية تتمثل في البنية التحتية، وإجراءات التصدير، والقوانين والأنظمة.

سيقوم الباحثان بدراسة المعيقات المتعلقة بالجانب الفلسطيني والتي يمكن التحكم بها والعمل على الحد من هذه المعيقات 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. وسيتم معالجة هذه المشكلة من خلال الإجابة عن التساؤلين التاليين:

1- هل هناك أثر للمعيقات الداخلية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟
2- هل هناك أثر للمعيقات الخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الداخلية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

وينبثق عنه الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة والتخطيط الاستراتيجي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.
2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود هيكل تنظيمي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.
3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحقيق ميزة تنافسية وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.
4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحجم رأس المال المستثمر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام فلسطين.
5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

وينبثق عنه الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود بنية تحتية صناعية على تنمية تطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقوانين وإجراءات التصدير على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقانون تشجيع الاستثمار على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

مصطلحات الدراسة

- **المعيقات الداخلية:** يقصد بها 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 الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والميزة التنافسية، وحجم رأس المال، ونظم المعلومات.

- **المعيقات الخارجية:** يقصد بها تلك المعيقات 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، والأنظمة والقوانين.

- **الإدارة الاستر اتيجية:** "عملية تتمكن المنظمة من خلالها تحديد أهدافها وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وإنجاز الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقويمه والنتائج المتحققة من صياغة وتنفيذ ورقابة وتقييم" (الغالبي وإدريس، 2015: 49).

- **التخطيط الاستر اتيجي:** "عملية إدارة خاصة بوضع وإدارة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل" (الكبيسي، 2012: 13).

- **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 إنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية" (المساعدة، 2013: 185).

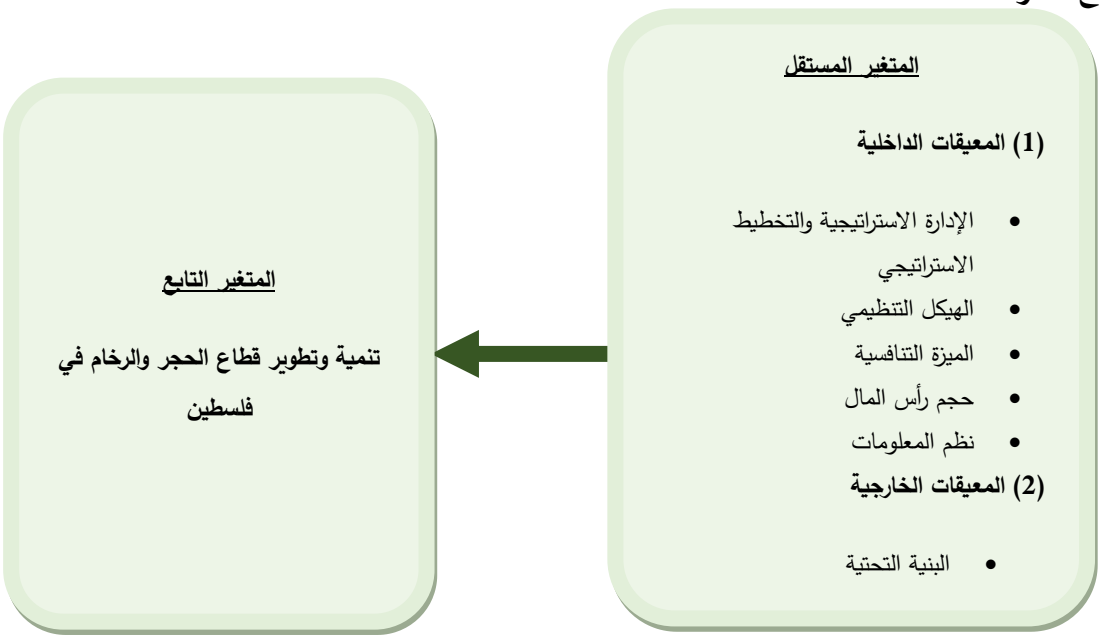
- **الميزة التنافسية:** تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة ذات كفاءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين (محسن والنجار، 2004: 5).

- **رأس المال:** هو 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" (org.wikipedia.www).

- **نظم المعلومات:** مجموعة الإجراءات والوحدات الإدارية الخاصة بجمع البيانات ومعالجتها وإبلاغ النتائج لمستخدميها، وتشمل الأعمال الكتابية وكل الاتصالات كالهاتف والاتصال الشخصي والحاسب" (الزعبي، 2005).

- **البنية التحتية:** "مجموعة الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشئات التي تتولى تشييدها وتشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة كجمع النفايات، وتقديم خدمات النقل العام، وتتضمن البنية التحتية الطرائق والمطارات والموانئ والسكك الحديدية، ومحطات مياه الشرب وشبكاتها، ومحطات توليد الكهرباء وشبكاتها، وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات ومرافقها، بالإضافة إلى الخدمات الصحية" (داغر، 2012).

نموذج الدراسة



أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية قطاع الحجر والرخام في فلسطين كونه أحد أكبر القطاعات الاقتصادية الرئيسة، ويساهم بنسبة 5.5% من إجمالي الناتج المحلي، وإجمالي مبيعات سنوية تصل إلى (600) مليون دولار أمريكي. كما ويساهم قطاع الحجر والرخام في خفض نسبة البطالة، فيعمل في هذا النشاط الصناعي (11424) منشأة وتشغل (25) ألف عامل بشكل مباشر، بالإضافة إلى أن قطاع صناعة الحجر والرخام يشكل 26% من الصادرات الفلسطينية، و1.5% من إجمالي عدد المنشآت الصناعية الفلسطينية و2.2 % من إجمالي الإنتاج 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 للدراسة فيما سيتم التوصل إليه من نتائج تساهم في خفض المعيقات الداخلية والخارجية وزيادة التنمية والتطوير في قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

الإطار النظري

الاقتصاد الفلسطيني

يعتبر الاقتصاد الفلسطيني من الاقتصادات الناشئة من حيث البنية، يتميز بعدة خصائص اختلفت مكونات تلك الخصائص نتيجة عوامل عديدة مر بها هذا الاقتصاد سواء من حيث الشكل البنيوي 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 إنها 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 والمؤسساتية 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 (أبو القمصان، 2005: 4).

القطاع الصناعي

شهد هذا القطاع بشقيه (الاستراتيجي والتحويلي) نمواً ملاحظًا 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، 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 إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2015.

المعيقات الداخلية

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

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

1- **الإدارة الاستر اتيجية والتخطيط الاستر اتيجي:** إن التفكير الاستراتيجي هو أحد أهم صفات الاستراتيجي ويعني التفكير بنظرة بعيدة المدى، والنظرة العميقة للأشياء. ومن أهم خصائص المفكر الاستراتيجي هو الشمولية، والقدرة على التفكير العلمي، والتفكير بعيد المدى، والاستناد للمداخل الكلية مع الاستفادة من المداخل الجزئية.

أورد (الغالي وإدريس، 2015: 49) عدة تعريفات للإدارة الاستراتيجية ومنها: تعريف Sharplin والذي عرفها بانها عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان. والإدارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى بناء استراتيجيات ذات كفاءة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية: التحليل، والتشخيص الاستراتيجي، وصياغة، والاختيار، والتنفيذ، والرقابة. والإدارة الاستراتيجية عملية تتمكن المنظمة من خلالها تحديد أهدافها وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب وإنجاز الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقويمه والنتائج المحققة من صياغة، وتنفيذ، ورقابة، وتقييم.

يوجد عدة مستويات للاستراتيجية، ويتوقف ذلك على حجم المنظمة، وقد قسمها Hofer كما ورد في كتاب (الغالبي وإدريس، 2015: 42) إلى أربعة مستويات رئيسة وهي: استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الأعمال والاستراتيجية الوظيفية والاستراتيجية المجتمعية.

- على مستوى المنظمة (التركيز على المنظمة ككل)، يتم وضعها من قبل الإدارة العليا للمنظمة بالتشارك مع الإدارة التنفيذية، وهي تمثل التوجه العام للمنظمة، يتم صياغتها في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية، وتتلخص عملية تطوير الاستراتيجية بتطوير الخطط الإدارية، والتنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستشارية للمنظمة، ووضع الأسبقيات الاستثمارية وتوزيع موارد المنظمة.
- على مستوى وحدات الأعمال (التركيز على المنافسين)، يتم وضعها من قبل الإدارة العليا لوحدة الأعمال مع التنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة، تعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق لتحقيق الأرباح، تتولى وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل.
- الاستراتيجية الوظيفية (التركيز على أنشطة المنظمة)، يتم وضعها من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية

ومساعديهم بالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال. يفرغ إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، بحيث يتم تكوين أنظمة فرعية تمثل الأنشطة مثل: الإنتاج، والعمليات، والتسويق، ونشاط البحث والتطوير، وهكذا.

- الاستراتيجية المجتمعية، يعتبرها الباحثون ضمن إطار استراتيجية المنظمة لأنها تحتوي على مؤشرات المسئولية الاجتماعية.

أما التخطيط الاستراتيجي: والذي يعتبر أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية يعرف بانه: عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشوئها، وحسب Kotler التخطيط الاستراتيجي هو "عملية إدارة خاصة بوضع وإدارة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل" (الكبيسي، 2012: 13). وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من منافعه المتمثلة بالسؤال والجواب على الأسئلة 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، ويعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة، ويزود بالاحتياجات التدريبية (الغالبي وإدريس، 2015: 116).

2- **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي الأداة الرئيسة 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 (إدريس، 2013).

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 إنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية" (المساعدة، 2013: 185). 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.

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 وتنحرف المنظمات 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 (القحطاني، 2010).

3- **الميزة التنافسية:** إن سعي المنشأة للبحث عن ميزة تنافسية يحتم عليها معرفة مصادرها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكاناتها وظروف المنافسة الخارجية. حيث إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يجعل من المنافسين يعملون من أجل الحصول عليها أو محاكاتها، لذلك فإن المنشأة بحاجة إلى 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. 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 التركز، إذ تركز في إنتاج وتقديم خدمات محددة وتبدع في إنتاجها.

4- **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 يريد التاجر استثمارها في مشروع معين ويفتح له حساب مستقل في الدفاتر، أي هو قيمة ما على المنشأة لصاحبها. ويعرف راس 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).

يعتبر رأس المال هو المحرك الأساسي لأي مشروع أو نشاط استثماري يسعى لزيادة طاقته الإنتاجية "عدد الوحدات المنتجة" سواء أكان هذا المشروع أو النشاط الاستثماري كبير الحجم أو متوسط أو صغير الحجم (www.wikipedia.org).

5- **نظم المعلومات:** يشهد العالم عملية تطور سريعة في عالم الأعمال، فأصبح هناك كم هائل من المعلومات في بيئة العمل صعب السيطرة عليها بدون نظام سهل لحفظها وتوثيقها بشكل يجعل الوصول إليها سهل وسريع عند الحاجة لاتخاذ القرارات، فكان من أهم عناصر نجاح نظم المعلومات هو دخول التكنولوجيا إليها التي سهلت الوصول إلى المعلومات وخفضت تكاليف الحصول عليها بشكل واضح.

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

المعيقات الخارجية:

إن المعيقات الخارجية هي العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة، ولا يمكن للمنظمة السيطرة عليها أو التحكم بها، فهي خارج سيطرتها وتحد من تحقيق أهداف المنظمة. وسيتم تناول ثلاثة معيقات خارجية تؤثر على قطاع الحجر والرخام في فلسطين وهي: البنية التحتية، وإجراءات التصدير، والأنظمة والقوانين.

1- **البنية التحتية:** تشكل البنية التحتية عصباً رئيسا لعملية التنمية سواءً العمرانية أو الاقتصادية، فهي تسهل تقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية، مثل المدارس والمستشفيات، بالإضافة إلى تسهيل عملية إنتاج البضائع والخدمات وتوزيعها. وإن تحسن البنى التحتية ينعكس نفسياً واقتصادياً واجتماعياً إيجابياً على الفرد فيزيد من إشباع 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، وهي الأساس الذي يرتكز عليه أي مشروع في المجتمع، أي أنه بمثابة المساندة الداعمة لتطوير وتقدم المجتمعات وارتقائها.

يعرف (رشدي، 2006): البنية التحتية بأنها "مجموعة الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشئات التي تتولى تشييدها وتشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة كجمع النفايات، وتقديم خدمات النقل العام، وتتضمن البنية التحتية الطرائق والمطارات والموانئ والسكك الحديدية، ومحطات مياه الشرب وشبكاتها، ومحطات توليد الكهرباء وشبكاتها، وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات ومرافقها، بالإضافة إلى الخدمات الصحية". ويعرفها البنك الدولي كما ورد في (داغر وآخرون، 2012: 114) بأنها: "رأس المال العيني المستثمر في المرافق والخدمات العامة في مجالات الطرائق والنقل والاتصالات والمياه والصرف الصحي ومحطات توليد الطاقة الكهربائية والسكك الحديدية والموانئ والمطارات، بهدف خدمة القطاع الخاص بشقيه العائلي وقطاع الأعمال"

ويمكن تقسيم المرافق والخدمات المادية واللوجستية التي تتضمنها البنية التحتية إلى سبعة أنواع، وهي: قطاع النقل، وقطاع المباني، وقطاع المياه والصرف الصحي، وقطاع خدمات الكهرباء، وقطاع الطاقة والوقود الحفري والغاز الطبيعي، وقطاع الاتصالات، وقطاع إدارة النفايات.

2- **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 أن تتماشى المنتجات مع المعايير التي تضمن مستوى معين من الجودة التي تسمح بقبول المنتج في السوق المصدر إليه. ويعرف (إدريس، 2013: 226)

التصدير بأنه: "الأسلوب الأكثر انتشاراً من التجارة العالمية، ويعتبر أسلوبًا مرنًا 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 المنتجات وطنية المنشأ والمعاد تصديرها من السلع والخدمات (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، معجم المصطلحات الإحصائية، 2013).

3- **القوانين والأنظمة المتبعة في تسجيل الشركات في فلسطين:** تعتبر المشروعات الفردية والشركات العادية والمساهمة الخاصة هي الصفة الغالبة على معظم المشروعات الاقتصادية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وهذا لا يلغي وجود عدد لا بأس به من الشركات المساهمة العامة، لذا فإن إيضاح الأشكال القانونية للمشروعات الاستثمارية في فلسطين يعزز معرفة رجال الأعمال بهذه الأنواع ويوضح الفروق بينها، ذلك أن اختيار كيان قانوني معين للمشروع يعني أن الالتزامات المترتبة على عمل الشركة أو الشركاء ستكون محددة بناء على هذا الشكل القانوني.

قطاع الحجر والرخام في فلسطين

تعتبر صناعة الحجر والرخام من 2009؛ صناعات الفلسطينية، ورافدًا رئيسًا من روافد الاقتصاد الفلسطيني، حيث تساهم هذه الصناعة بما نسبته 5.5% من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني، وتقدر إنتاجية هذا القطاع ب (600) مليون دولار سنوياً، ويعمل في هذا القطاع الصناعي 1124 منشأة و25 ألف عامل بشكل مباشر (إحصائيات مركز الإحصاء الفلسطيني، 2015).

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 تابعاً 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 إنتاجاً لهذه السلعة وتحتل المرتبة الثانية عشرة بين دول العالم في هذه الصناعة. (شركة داتا للدراسات، 2015).

وقد تطورت هذه الصناعة تطورًا كبيرًا تبعًا للتطور الهائل في اقتناء واستخدام أحدث أنواع التكنولوجيا والماكينات الإيطالية. فقد شهدت السنوات العشر الأخيرة زيادة مضطردة في عدد المنشآت الجديدة كما شهدت ازديادًا متسارعاً في التسابق على شراء خطوط الإنتاج الحديثة من جلايات ألواح وبلاط وقواطر ذات القدرة الإنتاجية الهائلة وذات النوعية الجيّدة. 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 وتقليل نسبة الفاقد في هذه الصناعة. كما أدى اكتشاف محاجر جديدة ذات ألوان جذابة مطلوبة في السوق العالمي إلى زيادة المنافسة الداخلية لاقتناء هذه المحاجر وشراء الحجر الخام منها. حيث يصل سعر المتر المكعب الواحد فيها إلى 500 دولار أمريكي داخل المحجر نفسه، وتمتاز المحاجر الموجودة في منطقة الخليل بغزارة الإنتاج، وتعدد طبقات التحجير داخل المحجر الواحد. ويتم فيها استخراج الحجر الخام بالإبعاد والقياسات الملاءمة Stone والذي في المصانع.

لقد استطاعت المصانع الفلسطينية خلال السنوات الخمسة الماضية من توسيع رقعة مساحتها من البيع في الأسواق العالمية. وقد أبدت هذه الأسواق اهتمامًا وثقة كبيرين بالإنتاج الفلسطيني من الحجر والرخام لما أصبح يعرف عن هذا الرخام من مزايا إيجابية وخصائص ميكانيكية وفيزيائية مقبولة حسب المعايير العالمية. إضافة إلى ألوانه الجذابة التي يزداد الإقبال عليها هذه الأيام. وأصبح 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 والمتخصصة. 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 إلى زيادة عدد الشركات المشاركة في المعارض العالمية (اتحاد صناعة الحجر والرخام، 2017).

الدراسات السابقة:

1- **دراسة البكري (2016)**، بعنوان: "أثر فعالية الهيكل التنظيمي على نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر فعالية الهيكل التنظيمي على تطبيق الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، والتي استهدفت المدراء الماليين والإداريين العاملين في الشركات المساهمة العامة، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية حول أثر الهيكل التنظيمي في نجاح الشركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها.

2- **دراسة ديرية (2016)** بعنوان: "تأثير استخدام نظم المعلومات على الأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام المعلومات على الأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين، ومعرفة واقع نظم المعلومات في منشآت الحجر الرخام، والتعرف على أبرز المعيقات التي تحول دون استخدامها. توصلت الدراسة إلى أن استخدام نظم المعلومات يطور الأداء الوظيفي في منشآت الحجر والرخام في فلسطين، بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج أيضاً أن المعوقات تحول دون الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات في منشآت الحجر والرخام في فلسطين بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات والأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية).

3- **دراسة إبراهيم (2015)**، بعنوان: "عناصر البيئة الداخلية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى معرفة موظفي المصارف الحكومية والأهلية 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 الأهلية والحكومية بأهمية معرفة موظفيها بعناصر البيئة الداخلية، لما لها من تأثير في تحقيق الميزة التنافسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن معرفة موظفي المصارف الأهلية بعناصر البيئة الداخلية كانت أفضل 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.

4- **دراسة Hussain (2014)**، بعنوان: "Assessment of the Palestinian Stone & Marble Industry in Terms of Quality Management & Safety Management Systems"، هدفت الدراسة إلى معرفة إمكان تطوير قطاع الرخام والحجر في فلسطين من خلال نظم ضمان الجودة والسلامة، ووضع التوصيات الملاءمة لتحسين هذا الواقع ومن ثم تحسين أداء العاملين في هذه المنشآت، ولتنفيذ البحث تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، إضافة إلى إجراء مقابلات لجمع المعلومات المكملة للبحث، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين والمدراء في مناشير الحجر في فلسطين وقد تم توزيع الاستبيان على 365 عامل و242 مدير.

أظهرت الدراسة أن غالبية شركات الرخام والحجر تواجه نفس المشكلات المشتركة التي تؤثر على كفاءة عملها، بالإضافة إلى أن هناك جهل عام لدى العاملين والمدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة السلامة العامة، بالإضافة

إلى وجود ضعف في تطبيق معايير الأمن والسلامة، وان هناك بعض المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة ونظم إدارة السلامة في مناشير الحجر، وأظهرت الدراسة أن منشآت الرخام والحجر في الخليل وبيت لحم هي أكثر عددًا وأكبر حجمًا، كما إنها أكثر تقدمًا من الناحية التكنولوجية وتعمل بطاقة إنتاجية وقوى عاملة اكبر.

منهجية الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من منشآت قطاع الحجر والرخام في فلسطين (منشار حجر)، وذلك طبقاً للإحصاءات التي حصل عليها الباحثان من اتحاد قطاع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، والبالغ عددها (618) منشأة، موزعة وموضحة كما هي أدناه:

جدول رقم (1)
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**

قام الباحثان باستخدام عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (140) مفردة من مجتمع الدراسة، وزعت عليهم استبانة الدراسة، وتم استرجاع (107) استبانة فقط، ويوضح الجدول أدناه، الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (2)
خصائص مجتمع الدراسة

	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30	26	24.3
	من 31 إلى 40	37	34.6
	من 41 إلى 50	27	25.2
	من 51 فما فوق	17	15.9
الجنس	ذكر	96	91.4
	أنثى	9	8.6
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل	17	15.9
	توجيهي	23	21.5
	دبلوم/ بكالوريوس	57	53.3
	ماجستير/ دكتوراه	10	9.3
المسمى الوظيفي	مالك الشركة	29	27.6
	المدير العام	19	18.1
	مالك وشريك	29	27.6
	أخرى _____	28	26.7
المحافظة	بيت لحم	63	58.9
	الخليل	22	20.6
	رام الله	18	16.8
	نابلس	3	2.8
	غير ذلك	1	9.
حدود المنشأة	منطقة A	60	57.1
	منطقة B	39	37.1
	منطقة C	6	5.7
عمر المنشأة	5 سنوات فأقل	13	12.3
	من 5 إلى 10 سنوات	30	28.3
	من 11 إلى 20 سنة	35	33.0
	كثر من 20 سنة	28	26.4
المعيقات	داخلية	27	26.5
	خارجية	75	73.5
	المجموع	107	100.0

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1- **نتائج اختبار السؤال الأول: هل هناك أثر للمعيقات الداخلية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟**

تؤكد نتائج تحليل إجابات المبحوثين، بأن نظم المعلومات جاءت بالمرتبة الأولى من المعيقات التي تعاني منها المنشآت في قطاع الحجر بنسبة 81.7%، وثانيًا معيقات الميزة التنافسية بنسبة 79.2%، يليها الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بنسبة 78.5%، ثم حجم رأس المال بنسبة 77.3%، وآخرها الهيكل التنظيمي بنسبة 74.7%.

2- **نتائج اختبار السؤال الثاني: هل هناك أثر للمعيقات الخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين؟**

تؤكد نتائج تحليل إجابات المبحوثين، بأن إجراءات التصدير جاءت بالمرتبة الأولى من المعيقات الخارجية التي تعاني منها منشآت قطاع الحجر بنسبة 72.8%، ويليها البنية التحتية بنسبة 71.9%، وآخرها الأنظمة والقوانين بنسبة 64.9%.

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1- **نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الداخلية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك من خلال مناقشة الفرضيات الفرعية للعوامل الداخلية، والموضحة أدناه:

أ- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للمعيقات الداخلية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة والتخطيط الاستراتيجي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، فقد أظهرت نتائج التحليل الوارد في الجدول رقم (3) بأن هناك أثر للإدارة والتخطيط الاستراتيجي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين حسب ما تبين في التحليل الإحصائي للبيانات، أي أن استخدام الإدارة 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 أن 67% من أفراد العينة فقط من يقومون بوضع خطط مكتوبة. ويشير الجدول رقم (3) الذي يحتوي جدول تحليل التباين إلى أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وتساوي 0.000، وهي بذلك دالة إحصائيًا، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) 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 (3)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الارتباط
الانحدار	3.53	1	3.53	14.87	0.000	0.352
الفروق	24.94	105	24.			
المجموع	28.47	106				

* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

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 إيجابية.

ب- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للمعيقات الداخلية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود هيكل تنظيمي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA في الجدول رقم (4) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وتساوي 0.003، وهي بذلك دالة إحصائيًا، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل محور الهيكل التنظيمي على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين، وقد بلغت قيمة قوة واتجاه الارتباط R = 0.285 وهي علاقة ضعيفة وموجبة.

جدول رقم (4)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

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

* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

وتظهر نتائج التحليل بأن هناك أثر 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 الإدارات والأقسام والمسئوليات في العمل ولما له دور في تقليص الخلافات بين العاملين، والسعي نحو تحقيق الأهداف، واهتمامهم بتوضيح العلاقة بين المستويات الإدارية في العمل. وهذا يتعارض من دراسة (البكري، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير الهيكل التنظيمي في نجاح الشركات 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 إيجابية.

ج- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للمعيقات الداخلية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحقيق ميزة تنافسية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، فقد أظهرت نتائج التحليل بأنه لا يوجد أثر 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، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأنها تعود إلى أن الإمكانات المتوافرة لدى أصحاب منشآت الحجر متفاوتة، وعدد منشآت قطاع الحجر بالمقارنة بالقطاعات الصناعة الأخرى قليل، لذا لا يوجد اهتمام كبير بتحقيق ميزة تنافسية.

جدول رقم (5)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

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

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

وبالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA المدون في الجدول رقم (5) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وتساوي 0.671، وهي بذلك ليست دالة إحصائيًا، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) للمتغير المستقل محور الميزة التنافسية على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين.

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.

د- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للمعيقات الداخلية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحجم رأس المال على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، فقد أظهرت نتائج التحليل بأن لحجم رأس المال أثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين حسب ما تبين في التحليل الإحصائي للبيانات، ويفسر الباحثان هذه النتيجة كون رأس المال يعتبر المحرك الأساسي لأي مشروع، وإن حجم رأس المال يعتبر عامل لزيادة الطاقة الإنتاجية خاصة في مشروعات 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 إيجابية.

جدول رقم (6)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

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

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

وبالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA الوارد في الجدول رقم (6) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وتساوي 0.005، وهي بذلك ليست دالة إحصائيًا، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) للمتغير المستقل محور **رأس المال** على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين، وقد بلغت قيمة قوة واتجاه الارتباط R إلى (0.272) وهي علاقة ضعيفة وموجبة.

هـ- **مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة للمعيقات الداخلية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، تبين من نتائج تحليل بيانات الدراسة وجود أثر لنظم المعلومات على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، ويعزى ذلك إلى 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، وإدراكهم بانها تخفض

من التكاليف، وتبني علاقة جيدة مع الموردين والعملاء، وإمكانية إدارة المخزون بشكل أفضل، وهذا يتوافق مع دراسة (ديرية، 2016) التي أظهرت أهمية استخدام نظم المعلومات في منشآت قطاع الحجر.

وبالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA المدون في الجدول رقم (7) تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وتساوي (0.00)، وهي بذلك دالة إحصائيًا، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05 (α≥ للمتغير المستقل محور **نظم المعلومات** على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين، وقد بلغت قيمة قوة واتجاه الارتباط R = 0.434 علاقة ضعيفة وإيجابية.

جدول رقم (7)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

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

* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

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 إيجابية.

2- **نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) للعوامل الخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك من خلال مناقشة الفرضيات الفرعية للعوامل الخارجية، والموضحة أدناه:

أ- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للمعيقات الخارجية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لوجود بنية تحتية صناعية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، تبين وجود أثر للبنية التحتية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وتعود أهمية وجود بنية تحتية كونها ركيزة أساسية لقيام أي صناعة، فهي حجر الأساس لتنمية وتطوير المجتمعات.

وبالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وتساوي 0.007، وهي بذلك دالة إحصائيًا، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05 (α≥ للمتغير المستقل محور البنية التحتية على المتغير التابع محور تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين، وقد بلغت قيمة قوة واتجاه الارتباط R = 0.257 وهي علاقة ضعيفة وإيجابية.

جدول رقم (8)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

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

* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

وعليه، تم رفض الفرضية الفرعية الأولى للمعيقات الخارجية، والتي تنص على عدم وجود أثر للبنية التحتية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وذلك لأنها أثبتت وجود علاقة إيجابية.

ب- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للمعيقات الخارجية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لإجراءات التصدير على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين إجراءات التصدير وتنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام وفي فلسطين، ويفسر الباحثان ذلك بأن العائق الأساسي لإجراءات التصدير هو الإجراءات الإسرائيلية، وليست متعلقة بالإجراءات الفلسطينية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية للمعيقات الخارجية، والتي تنص على عدم وجود أثر لإجراءات التصدير على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

وبالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي ANOVA تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وتساوي 0.089، وهي بذلك ليست دالة إحصائيًا، 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.

ج- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للمعيقات الخارجية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة والقوانين المتبعة على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر للأنظمة والقوانين المتبعة على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، ويفسر الباحثين ذلك بأن الأنظمة والقوانين الفلسطينية المتبعة في تسجيل المشروعات والشركات هي محفزة للاستثمار وسهلة ومناسبة، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للمعيقات الخارجية، والتي تنص على عدم وجود أثر للأنظمة والقوانين المتبعة على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

جدول رقم (9)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

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

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

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

جدول رقم (10)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

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

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

التوصيات

1- ضرورة العمل في منشآت قطاع الحجر والرخام ضمن خطة استراتيجية مكتوبة، من خلال عمل ورش لتوضح مدى أهمية وجود خطة استراتيجية مكتوبة، يشارك بوضعها جميع العاملين في المنشأة.
2- بناء هيكل تنظيمي للمنشأة لمساعدة أصحاب العمل.
3- التعاون بين الجهات المعنية والبنوك لعمل تسهيلات بنكية لأصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام.
4- تدريب العاملين في منشآت قطاع الحجر على استخدام نظم المعلومات، لأهميتها في حفظ البيانات وتسهيل متابعة العاملين وإدارتهم، وإدارة المخزون.
5- تحفيز الممولين الأجانب لتوفير مناطق صناعية يتوفر فيها البنى التحتية الملاءمة لصناعة الحجر والرخام.
6- تشجيع التصدير للخارج من خلال توقيع اتفاقيات تسهل إجراءات التصدير للدول الأخرى.
7- تفعيل دور اتحاد الحجر والرخام بشكل أكبر ليصل إلى جميع منشآت الحجر والرخام في فلسطين.

المراجعُ

أولاً - مراجعُ باللغة العربيةُ:

- إبراهيم، نورس. (2015). «عناصر البيئة الداخلية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية»، **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد 18.
- أبو القمصان، خالد. (2005). «الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة»، **المؤتمر العلمي الأول المنعقد بالجامعة الإسلامية**، غزة، فلسطين.
- إدريس، جعفر. (2013). **الإدارة الاستراتيجية**. جدة: دار ناشرون ومكتبة خوارزم العلمية.
- البكري، إحسان محمد. (2016). «أثر فعالية الهيكل التنظيمي على نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها»، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- داغر، محمود. (2012). «الإنفاق العام على مشروعات البنية التحتية وأثرها في النمو الاقتصادي في ليبيا»، **مجلة بحوث اقتصادية عربية**، العدد 51.
- ديرية، محمد عبد الفتاح. (2016). «تأثير استخدام نظم المعلومات على الأداء في منشآت الحجر والرخام في فلسطين»، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة القدس، القدس.
- رشدي، عبد الفتاح. (2006). **التمويل المصرفي لمشروع البنية التحتية بنظام البناء والتشغيل والنقل**. اتحاد المصارف العربية، القاهرة.
- الزعبي، حسن. (2005). **نظم المعلومات الاستراتيجية**، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- 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، البنك الإسلامي للتنمية.
- الغالبي، طاهر؛ وإدريس، وائل. (2015). **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القحطاني، فيصل. (2010). «الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي والجودة الشاملة»، **رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة**، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- الكبيسي، محمد. (2012). «أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المثبتة للتجارة الإلكترونية في الأردن»، **رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- المساعدة، ماجد. (2013). **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- النجار، فريد. (2008). **التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

ثانيًا - مراجعُ باللغة الإنجليزيةُ:

- Hussain, Nour Ahmad. (2014). Assessment of the Palestinian Stone & Marble Industry in Terms of Quality Management & Safety Management Systems, **Thesis**, An-Najah University, Palestine.

استبانة الدراسة

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

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

يرجو الباحثان 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.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

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.

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

- معيقات داخلية من داخل المنشأة.
- معيقات خارجية من خارج المنشأة.

A1	**الجنس**	1- ذكر	2- أنثى
A2	العمر	1- أقل من 30 2- من 31 إلى 40	3- من 41 إلى 50 4- من 51 فما فوق
A3	المؤهل العلمي	1- توجيهي فأقل 2- توجيهي	3- دبلوم/ بكالوريوس 4- ماجستير/ دكتوراه
A4	المسمى الوظيفي	1- مالك الشركة 2- المدير العام	3- مالك وشريك 4- أخرى _____
A5	المحافظة	1- بيت لحم 2- الخليل 3- رام الله	4- نابلس 5- جنين 6- غير ذلك
A6	حدود المنشأة	1- منطقة A 2- منطقة B	3- منطقة C
A7	عمر المنشأة	1- 5 سنوات فأقل 2- من 5 إلى 10 سنوات	3- من 11 إلى 20 سنة 4- أكثر من 20 سنة

1- **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:

أ- الإدارة الاستراتيجية
ب- الهيكل التنظيمي
ج- الميزة التنافسية
د- رأس المال المستثمر
هـ- نظم المعلومات

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

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

أ- البنية التحتية
ب- إجراءات التصدير
ج- الأنظمة والقوانين

الترتيب: 1- _____ 2- _____ 3- _____

القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على ثلاثة محاور وهي:

- أسئلة متعلقة بالمعيقات الداخلية لقطاع الحجر والرخام، ويتضمن 5 معيقات أساسية.
- أسئلة متعلقة بالمعيقات الخارجية لقطاع الحجر والرخام، ويتضمن 3 معيقات أساسية.
- أسئلة متعلقة بقطاع الحجر والرخام.

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

المعيقات 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 أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية					
	العبارات	**الإجابة**			
		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					
6	يلعب العاملون دوراً مهماً في وضع الخطط والأهداف					
ثانياً: الهيكل التنظيمي: **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 إنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.						
7	يوجد هيكل تنظيمي في المنشأة					
8	يساعد وجود الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنشأة					
9	المستويات الإدارية واختصاصات العاملين ومسئوليات كل مستوى إداري واضحة في المنشأة					
ثالثاً: الميزة التنافسية: **الميزة التنافسية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة						
10	تركز المنشأة على معايير الجودة في إنتاج منتجاتها					
11	يتم اتخاذ آراء الزبائن ورغباتهم على محمل الجد					
12	تلبية احتياجات الزبائن ضمن الوقت المحدد دون تأخير					
رابعاً: رأس المال:						
13	يؤثر حجم رأس المال على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام.					
14	يؤثر حجم رأس المال على نوعية المعدات المستخدمة في عملية الإنتاج في المنشأة.					
15	حجم رأس المال يعتبر عامل مهم وضمان للموردين.					
16	لا يعتبر المخزون جزء من رأس المال.					
17	استقرار المنشأة مالياً يعتبر عامل جذب للزبائن.					
خامساً: نظم المعلومات: نظم المعلومات: هي مجموعة كبيرة جداً من المكونات المترابطة فيما بينها، والتي تربطها ببعضها علاقات إلكترونية تهدف إلى تحسين العمل النوعي، وتعمل على الإسراع في إنجاز المهام الموكلة لأصحابها بسهولة ويسر						
18	يقلل استخدام نظم المعلومات التكلفة.					
19	يسهل استخدام نظم المعلومات متابعة العاملين وإدارتهم.					
20	يسهل استخدام نظم المعلومات في عملية الرقابة على المخزون					
21	يسهل استخدام نظم المعلومات عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع البيانات.					
22	يساهم استخدام نظم المعلومات في عملية متابعة الزبائن والموردين بشكل أفضل.					

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

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

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.						
#	**العبارات**	**الإجابة**				
		موافق بشدة	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1	تعمل المنشأة في منطقة صناعية					

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.

#	العبارات	الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2	توجد شبكة طرق في منطقة وجود المنشأة					
3	تتوفر شبكة مياه في منطقة وجود المنشأة					
4	تتوفر شبكة كهرباء في منطقة وجود المنشأة					
5	شبكة صرف صحي في منطقة وجود المنشأة					
6	توجد شبكة اتصالات وإنترنت في منطقة وجود المنشأة					
7	توجد توفير خدمة جمع وإزالة النفايات في منطقة وجود المنشأة					
ثانيًا - التصدير:						
8	إجراءات التصدير للخارج سهلة					
9	مشاركة المنشأة في المعارض الدولية والعالمية تفيد المنشأة					
10	تعيق الإجراءات الإسرائيلية عملية التصدير وتحد منها.					
11	تساهم الاتفاقيات الدولية في تسهيل عملية التصدير للدول الأخرى.					
ثالثا - الأنظمة والقوانين:						
12	يعمل قانون تشجيع الاستثمار على تحفيز الاستثمار في قطاع الحجر والرخام في فلسطين					
13	تعد ضريبة الدخل مناسبة لقطاع الحجر والرخام في فلسطين					
14	القوانين والإجراءات المتبعة في التصدير تسهل عملية التصدير للخارج					
15	نظام المقاصة الضريبي يعمل بشكل جيد					

المحور الثالث - تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين:

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

القسم الثالث - المقترحات

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

The Effect of Internal and External Obstacles to Growing and Developing Stone and Marble Industry Sector in Palestine

Dr. Nasser M.S Jaradat
Dean of College of
Business Administration and Finance
Palestine Ahliya University, Palestine

Aysha Thawabteh
Finance Manager
Beit Fajjar Municipality
Palestine

ABSTRACT

The study aims to Identify the effect of internal and external obstacles to growing and developing stone and marble industry sector in Palestine. Independent internal variables consider as (management, strategic planning, building organizational level, capital, competitiveness and information systems) and external factors (infrastructure, exporting, and the administered laws and regulations) 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. 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 organizational 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 organizational 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.

Keywords: Stone and Marble Industry Sector in Palestine.