



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

مدى تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها

دراسة مقارنة بين الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين

**Interaction of Palestinian Companies with their Environment :
A Comparative Study between listed and Unlisted Companies in
Palestine Stock Exchange**

إعداد

ماجدولين عوني خطيب

إشراف

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات

العليا في جامعة الخليل

2017م

إجازة الرسالة

مدى تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها
دراسة مقارنة بين الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين

إعداد الباحثة

مجدولين عوني خطيب

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت

يوم الثلاثاء بتاريخ 2017/3/30، الموافق 2 من رجب لسنة 1438 هـ.

التوقيع





أعضاء لجنة المناقشة

- | | |
|---------------------|----------------|
| 1. د. محمد الجعبري | مشرفاً ورئيساً |
| 2. د. ناصر جرادات | عضواً خارجياً |
| 3. د. سمير أبو زنيد | عضواً داخلياً |

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ فَوَجَدَا مُتَحِدًا مِّنْ عِبَادِنَا أُمَّمَاتٌ رَّحِمَةً مِّنْ

عِبَادِنَا وَعَمَلْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا }

(الكهف: 65)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى بسمّة الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى

معنى الحب والحنان أمي

إلى سبب وجودي في الحياة إلى من ارتبط اسمي باسمه فزادني فخرا وعزا

والذي العزيز.....

إلى شريك حياتي ورفيق دربي زوجي الغالي

إلى زهور حياتي أبنائي

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي أعانني على إنجاز هذه الرسالة ، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى من أشرف على هذه الرسالة إلى أستاذي الدكتور محمد الجعبري الذي كان خير مساعد ومعاون ومرشد ، والذي بذل أقصى جهده بتقديم ما يملكه من معلومات قيمة ساهمت في إنجاز هذه الرسالة ، فكان خير الناصح الأمين .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى من تفضلا بقبول مناقشة هذه الرسالة ، أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور سمير أبو زنيد ، والدكتور ناصر جرادات.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع الأساتذة الذين ساعدوا في تحكيم أسئلة المقابلة ، وقدموا ملاحظاتهم القيمة التي أثرت هذه الرسالة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع الأساتذة العاملين في كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، وبرنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعة الخليل ، لما قدموه لي من معرفة ومعلومات قيمة، وجزيل الشكر لإدارة جامعة الخليل ، وجميع العاملين فيها .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للإدارة العليا في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وللشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين ، ولعينة الخبراء الأكاديميين والخبراء بحكم الخبرة . لمساهماتهم في إتمام المقابلات، وجمع البيانات ، والوصول إلى النتائج.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع من ساهموا في إنجاز هذه الرسالة .

الباحثة : ماجدولين عوني خطيب

مسرد المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الرسالة
ت	آية قرآنية
ث	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
ح	مسرد المحتويات
س	فهرس الجداول
ش	فهرس الملاحق
ص	الملخص باللغة العربية
ض	الملخص باللغة الإنجليزية
غ	شهادة تدقيق
1	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)
2	1-1 مقدمة

4 2-1 مشكلة الدراسة
5 3-1 أسئلة الدراسة
6 4-1 أهداف الدراسة
7 5-1 أهمية الدراسة
8 6-1 حدود الدراسة ومحدداتها
9 7-1 تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية
14 8-1 تصميم الدراسة
16 الفصل الثاني (مراجعة الأدبيات)
18 1-2 المقدمة
20 2-2 التخطيط الإستراتيجي
21 3-2 الإدارة الإستراتيجية
22 4-2 الرؤية
24 5-2 الرسالة

- 28 6-2 الفرق بين الرؤية والرسالة
- 30 7-2 الجدول القائم بين أهمية الرسالة أو عدم أهميتها لنتائج أعمال المنظمات
- 31 8-2 خصائص الرسالة الجيدة
- 32 9-2 الأهداف الإستراتيجية
- 34 10-2 أهمية الأهداف
- 35 11-2 علاقة الرسالة بالأهداف
- 36 12-2 العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة
- 37 13-2 بيئة الأعمال
- 44 14-2 بيئة الأعمال في بيئة الوطن العربي
- 45 15-2 بيئة الأعمال في فلسطين
- 48 16-2 خصوصية بيئة الأعمال في فلسطين
- 51 17-2 سوق فلسطين للأوراق المالية (بورصة فلسطين)
- 53 18-2 الشركات المدرجة في بورصة فلسطين
- 53 19-2 الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين
- 54 21-2 ما يميز هذه الدراسة

56	الفصل الثالث (منهجية الدراسة)
57	1-3 تمهيد
57	2-3 منهج الدراسة
58	3-3 جمع البيانات والمعلومات
58	4-3 مجتمع الدراسة
61	5-3 وحدة التحليل
61	6-3 أدوات الدراسة
66	7-3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
67	8-3 عملية معالجة وتحليل البيانات
71	الفصل الرابع (تحليل وعرض النتائج)
72	1-4 تمهيد
72	2-4 عرض المتغيرات
73	3-4 عرض نتائج أسئلة الدراسة
95	4-4 عرض نتائج المقابلات شبه المنتظمة مع عينة الخبراء

98 الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)
99 1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات
106 2-5 التوصيات
108 قائمة المراجع والمصادر
108 القرآن الكريم
108 المراجع العربية
111 الكتب المترجمة
112 المراجع الأجنبية
115 المواقع الإلكترونية
117 الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الجدول
59	عينة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	(1-3)
60	عينة الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	(2-3)
73	النسب المئوية لإجابات أفراد العينة الخاص بالمعلومات العامة	(1-4)
75	النسب المئوية لمدى توفر عناصر الرسالة في الشركات المدرجة والشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	(2-4)
78	النسب المئوية لمدى توفر العناصر العشرة في الأهداف الإستراتيجية في الشركات المدرجة والشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	(3-4)
81	النسب المئوية لمدى توافق الرسالة مع الأهداف الإستراتيجية في الشركات المدرجة والشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	(4-4)
93	النسب المئوية لتكرارات إجابة محور مدى تكيف الشركات مع بيئة أعمالها	(5-4)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
117	تحليل المحتوى لرسائل وأهداف الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	.1
167	تحليل المحتوى لرسائل وأهداف الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	.2
207	أنموذج المقابلات المنتظمة	.3
210	أنموذج المقابلات شبه المنتظمة	.4
211	أنموذج مقابلات عينة الخبراء	.5
212	قائمة بأسماء الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن 50 موظفاً	.6
228	أسماء الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين التي تتوفر فيها رسالة وأهداف إستراتيجية مكتوبة	.7
229	عينة الخبراء	.8
230	ترميز مقابلات الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	.9
232	ترميز مقابلات الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	.10
234	ترميز مقابلات عينة الخبراء	.11
235	أنموذج تحليل العينة للأسئلة العامة	.12
237	أنموذج تحليل العينة لعناصر الرسالة	.13
239	أنموذج تحليل العينة لتوفر العناصر العشرة في الأهداف الإستراتيجية	.14

240	أنموذج تحليل العينة لمدى توافق الرسالة مع الأهداف	.15
243	أنموذج تحليل العينة لتكرارات إجابة محور مدى تكيف الشركات مع بيئة أعمالها	.16
245	أسماء المحكمين	.17
246	كتاب من جامعة الخليل لتسهيل مهمة الباحثة في جمع المعلومات	.18

ملخص الدراسة باللغة العربية

مدى تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها

دراسة مقارنة بين الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها، وذلك من خلال تحديد عناصر رسالة الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين، وبيان تواجد الأهداف في الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين. وبيان مدى تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها في الشركات المدرجة وغير المدرجة، وبيان الفروق بين الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأسلوب الوصفي، وتم الاعتماد على المنهج النوعي (Qualitative Method) لجمع البيانات وتحليلها، وتم إجراء مقابلات منتظمة وشبه منتظمة مع الإدارات العليا للشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين، وتم دراسة رسائل هذه الشركات (Mission Statements)، والأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives)، وتحليلها بأسلوب تحليل المحتوى (Content Analysis)، وتم أخذ عينة قصدية لخبراء أكاديميين، وخبراء بحكم الخبرة، وتم تحليل المقابلات يدوياً.

تكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات: الأولى شملت جميع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والتي توظف أكثر من خمسين موظفاً، ولها رسالة وأهداف مكتوبة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتحديدتها بخمس عشرة شركة، والثانية شملت جميع الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، والتي توظف أكثر من خمسين موظفاً، ولها رسالة وأهداف مكتوبة، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتحديدتها بخمس عشرة شركة، والفئة الثالثة شملت الخبراء، حيث تم استخدام أسلوب العينة

القصدية، وتحديدهم بأربعة خبراء أكاديميين، وهم من جامعات مختلفة في فلسطين ملّمين بالإدارة الإستراتيجية، وقاموا بتدريسها لفترة طويلة. وأربعة خبراء بحكم الخبرة، وهم أصحاب شركات مارسوا إدارة الشركات لأكثر من خمسة عشر عاما، وتعرضوا خلالها لبيئات مختلفة ومضطربة ومتغيرة، ولهم دور في دعم الاقتصاد الفلسطيني.

قد توصلت الدراسة الحالية إلى أن الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين توفرت فيها عناصر الرسالة العشرة، وتوافقت رسالتها مع أهدافها الإستراتيجية، فهذا يشير إلى أن لديها القدرة على التفاعل مع بيئة أعمالها أكثر من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، حيث إن الرسالة والأهداف مصطلح لصيق بالإدارة الإستراتيجية، ومن أهم مكونات أنموذجها، تخضع للتعديل والتكيف على ضوء ما يحصل من تغيرات في البيئة. وبما أن البيئة مزيج معقد من العوامل المختلفة التي تؤثر في رسالة وأهداف الشركة وتتأثر بها، يمكن التنبؤ بهذه العوامل، والاستجابة لتفاعلها بطريقة تخدم توجهات الشركة المستقبلية.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Summary

This study aims to identify the interaction of companies with their environment, by identifying the mission statement components for listed and unlisted companies in Palestine Stock Exchange (PSE), the presence of strategic objectives in listed and unlisted companies in PSE, and identifying the differences between them.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, and use of the qualitative method for collecting and analyzing data. Structured and semi-structured interviews were conducted with the top management of both listed and unlisted companies in PSE, mission statement and strategic objective of those companies were studied and analyzed with content analysis method, a census survey of academic experts and experts by virtue of experiences were taken, and the interviews were analyzed manually.

The population of the study consisted of three groups :

First group includes all listed companies in PSE which employ more than fifty employees and have a written mission statement and strategic objectives in which a census survey method was used and they were determined by fifteen companies. The second includes all unlisted companies in PSE which employ more than fifty employees and have a written mission statement and strategic objectives in which a simple random sample was used and they were determined by fifteen companies. Third group consists of experts in which a purposive sample was used and were determined with eight: four academic experts who are university professors, familiar with strategic management, and they teach it for a long for time. Another four experts by virtue of experiences who are successful business, company owners, and practiced corporate managements for more than fifteen years who

have exposed through various 'turbulent and changing environment also they have a role in supporting the Palestinian economy.

The current study conclude that unlisted companies in PSE had the ten components of the mission statement' and their mission is aligned with their strategic objectives. This indicates that they have the ability to interact with their environment more than the listed companies in PSE. The mission statement and objectives are closed synonyms to the strategic managements' the most important components of its model' and subjective to editing and adjusting in light with the changing environment. while the environment is a complicated mix of different factors which effect the companies mission statement and objective' and is effected with . Environmental factors can be predictable and responding to their interaction in away serve the company future trends.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الرسالة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة ومحدداتها
- تعريف المصطلحات و التعريفات الإجرائية
- تصميم الدراسة

1-1 المقدمة

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية، تزداد تعقيدا يوما بعد يوم، وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما تتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه. هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء (الشويخ، 2007).

تشكل مهمة إعداد الإستراتيجية المرحلة الأولى من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، بحيث يتم في هذه المرحلة إعداد وصياغة إستراتيجية ملائمة للمؤسسة التي تعني إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها إلى تحقيق أهدافها. ومن خلال وضع وتحديد أهداف المؤسسة الرئيسة في ضوء الرؤية المستقبلية ، وتحديد رسالة المؤسسة، ولابد من توجيه الجهود نحو تحليل العوامل الخارجية للمحيط من أجل تحديد الفرص والتهديدات ، ولابد من تشخيص العوامل الداخلية من أجل الاستفادة من نقاط القوة، وتقليل نقاط الضعف. ومن الضروري أن تحتوي عملية الصياغة على تحديد الإستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الإستراتيجي المناسب، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة الهامة لتحقيق النجاح (سالم، 2014).

إن الحاجة للتخطيط الإستراتيجي الفعال تصبح أكثر وضوحا وجلاء أثناء عصور التغيير المتسارع، حين يصبح وقت رد الفعل حاسما وجوهريا بالنسبة لبقاء المؤسسة ونموها، وما من مؤسسة إلا تخاير مثل تلك الفترات من حين لآخر. والمشكلة تكمن في أن فترات التغيير هذه تحدث بالتبادل مع فترات من الاستقرار

النسبي، وتعتاد في أثنائها المؤسسات على تأدية الأعمال بشكل ثابت، الأمر الذي لا يجعلها على استعداد لمواجهة رياح التغيير القادمة (خبراء بيمك، 2002) .

إن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة إستراتيجية يخلق دافعا لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المؤسسات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الإستراتيجية هي إدارة إدارية تقود المؤسسة إلى أن تعمل بشكل أفضل؛ لأنها تركز على طاقة وموارد كل فرد في المؤسسة، وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف (Oslo, 2007).

تعد رسالة المؤسسة من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي، والتي بموجبها يتم تحديد سبب وجود تلك المنظمة، وتعبير رسالة المنظمة عن غرضها أو السبب في وجودها، ومقومات تفردتها والتي تجعلها مختلفة عن الآخرين، وهي بمثابة بيان رسمي يوضح سبب وجود المنظمة، وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وأيضاً تحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها التي تقدمها للأسواق العاملة فيها. فالرسالة تحدد: ما هي المنظمة؟ وماذا تفعل؟ حيث أشار بعضهم أنها تلخص سبب وجود المنظمة وغايتها (Bart, 2011).

إن رسالة المنظمة تحاول جعل الرؤية أكثر تحديداً، أما الأهداف فهي تعمل على جعل الرسالة أكثر تركيزاً. فتستمد الأهداف العامة للشركات من رسائل تلك الشركات، وهذا يؤشر إلى مدى تماسك الرسالة والأهداف وبذلك فإن أهداف الشركات سواء كانت مالية أو غير مالية فإنها تعد امتداداً لرسالة الشركة (Sandra, 2002) .

إن المؤسسات التي تفشل في التخطيط للمستقبل تكون عرضة لفقدان فرصتها في توسيع قاعدة مواردها، أو في زيادة وتنوع خدماتها ، كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للمجتمع المحلي التي تستهدفه، وقد يكون الثمن الذي تدفعه تلك المؤسسات لعدم تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي هو الركود والتراجع (النباهين ،2008).

من الضروري على مؤسسات الأعمال مواكبة التغيير السريع في بيئة الأعمال حتى تتكيف معها بشكل دائم، فالتكيف المرن مع المتغيرات البيئية لا يأتي إلا بحسن توظيف الموارد ونقاط القوة، لاقتناص ما توفره البيئة من فرص، وتجنب ما تفرضه من تهديدات (قاسمي،2011).

1-2 مشكلة الدراسة

يعد التخطيط الإستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لشركاتهم (خبراء بيمك، 2010).

لكل منظمة غاية وسبب لوجودها، وتنعكس هذه الغاية في رؤية ورسالة المنظمة. فطبيعة رؤية ورسالة المنظمة تمثل إما ميزة تنافسية أو عقبة للشركة. فتحقق المنظمة تزايداً في إحساسها لغايتها عندما يطور الإستراتيجيون والمدراء والموظفون رؤية ورسالة واضحة. ويرى Drucker أن المسؤولية الأولى للإستراتيجيين هي تطوير رؤية ورسالة واضحة. ومن ثم وضع أهداف واضحة لتكون هي الوسيلة لتحقيق رؤية ورسالة الشركة (Drucker,2010).

الهدف هو الخط الموجه للإستراتيجية، وهو يمثل المبرر الحقيقي لوجود المؤسسة، ولا يمكن تصور وجود إستراتيجية بدون أهداف. والأهداف هي النتائج المتوقع تحقيقها من خلال اتباع إستراتيجية معينة، فالأهداف تمثل ما تنوي المؤسسة تحقيقه على المدى الطويل، وهي بطبيعتها أهداف عامة مثل: هدف تعظيم الربح، وهدف النمو وتحقيق حصة من السوق، ولذلك فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية، فالهدف إذاً هو النتيجة المرغوب الوصول إليها، ومعيار لقياس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها (Bart,2011).

إن الدراسة أو التحليل البيئي يعد أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الإستراتيجية، فمن خلال هذا التحليل تتوفر معلومات وبيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل، وكثيراً من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغيير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به أو مواكبته (Drucker,2010).

وبناء على ما ورد جاءت هذه الدراسة لتدرس مدى توفر عناصر الرسالة مكتملة الأبعاد في الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين، وتحديد العناصر الأكثر والأقل إدراجاً ومقارنتها بالأهداف الإستراتيجية، وبالتالي يحدد درجة التوافق والتكامل بينهما. وبما أن بيئة الأعمال التي نعيشها محلياً وإقليمياً وعالمياً تتغير باطراد نتيجة للتغيير السريع في عناصرها الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وغيرها من العناصر ونظراً لأن رسالة شركات الأعمال وأهدافها الإستراتيجية يجب أن تستجيب لهذه المتغيرات، وتتفاعل وتتكيف معها، فتتمثل مشكلة الدراسة بدراسة مدى تفاعل الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين مع بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها .

1-3 أسئلة الدراسة

بناءً على ما ورد في مشكلة الدراسة، فإن الدراسة تسعى لأن تجيب على ما يأتي :

1. ما مدى توفر عناصر الرسالة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟

2. ما مدى توفر عناصر الرسالة في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين؟

3. ما مدى توفر عناصر الرسالة في الأهداف الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة

فلسطين؟

4. ما مدى توفر عناصر الرسالة في الأهداف الإستراتيجية في الشركات غير المدرجة في بورصة

فلسطين؟

5. ما مدى توافق رسالة هذه الشركات مع أهدافها الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة

فلسطين؟

6. ما مدى توافق رسالة هذه الشركات مع أهدافها الإستراتيجية في الشركات غير المدرجة في

بورصة فلسطين؟

7. ما الفرق بين الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين في التفاعل مع بيئة

أعمالها؟

4-1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها وبشكل أكثر تحديدا تهدف إلى:
- معرفة مدى توفر عناصر رسالة في الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين.
- بيان تواجد عناصر الرسالة في الأهداف في الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين.
- بيان مدى ارتباط رسالة هذه الشركات مع أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي تحديد درجة التوافق مع الخطط الإستراتيجية.

1-5 أهمية الدراسة

نظرا لبيئة الأعمال المتغيرة والمضطربة ذات المخاطر العالية، فإن نجاح الشركات، وضمان بقائها يعتمد على مدى انسجامها وتفاعلها مع بيئتها، لذا ترغب هذه الدراسة بالتعرف على هذا من أجل توضيح أي من الجوانب التي تستجيب لها، ولا تستجيب لها الشركات من أجل تقديم نصائح لكيفية الاستجابة، وموضع القصور في الإستجابة لبيئة الأعمال. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تحاكي بيئة الأعمال على حد علم الباحثة، وبما أن التغيرات السريعة لبيئة الأعمال لم تعد تقتصر على القطاعات الصناعية، وإنما على جميع القطاعات، وبالتالي أصبح من الضرورة متابعة ومراقبة بيئة الأعمال لضمان التفاعل من أجل ضمان البقاء والاستمرارية.

إن الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين ليس لها شروط وقيود كالشركات المدرجة في بورصة فلسطين، فترغب الباحثة بمعرفة إذا كانت للشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين رسالة وأهداف كالشركات المدرجة في بورصة فلسطين، الذي يعد شرطاً من شروطها توفر رسالة وأهداف استراتيجية .

1-6 حدود الدراسة ومحدداتها

1-6-1 الحدود الموضوعية

تناولت الدراسة مدى تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها: دراسة مقارنة بين الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وغير المدرجة. من حيث توفر عناصر الرسالة مكتملة الأبعاد في الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين، وتحديد العناصر الأكثر والأقل إدراجا ومقارنتها بالأهداف الإستراتيجية. ومدى استجابة وتفاعل الشركات للمتغيرات المتواجدة في بيئة الأعمال التي نعيشها محليا وإقليميا وعالميا.

1-6-2 الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على مدرء من الإدارة العليا للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، بالإضافة إلى عينة الخبراء التي تم تصنيفها إلى خبراء أكاديميين وخبراء بحكم الخبرة.

1-6-3 الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على خمس عشرة شركة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وخمس عشرة شركة من الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين في كل محافظات الضفة الغربية: (الخليل، وبيت لحم، ورام الله، ونابلس، وبيت جالا)

1-6-4 الحدود الزمانية

أجريت الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي 2016\2017 م، والفصل الثاني للعام الدراسي 2016\2017م

1-6-5 محددات الدراسة

واجهت الباحثة عددا من الصعوبات أثناء إجراء الدراسة ، ومن أهمها :

1. صعوبة تنسيق مواعيد المقابلات مع الشخصيات التي تمت مقابلتهم بسبب انشغالهم الدائم لطبيعة عملهم.
2. عدم توفر الدراسات العربية التي تتناول موضوع تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها في الدول العربية بشكل عام، وفلسطين بكل خاص، وبعد البحث وجدت الباحثة دراسة قي الجزائر بعنوان " التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة

الأدوية)،" وتعد هذه الدراسة هي الأولى _ على حد علم الباحثة والتي تبحث هذا الموضوع في فلسطين، ولجأت الباحثة إلى شراء بعض الدراسات السابقة إلكترونياً وبتكلفة مرتفعة.

3. توزع أفراد العينة

4. عدم توفر البرامج المحوسبة باللغة العربية، والتي تساعد في التحليل النوعي للبيانات؛ مما اضطرت الباحثة لتحليلها بشكل يدوي .

7-1 تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية

- تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها:

Interaction of Companies with their Environment

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة، ربما يرجع هذا إلى تعقد مكوناتها، وإن محاولة تعريف محدد للبيئة إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل والدراسة وفق الأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال البحث (الصرفي ،2009).

وعرف تومبسون Thompson البيئة على أنها مجموعة المتغيرات أو القيود أو الظروف التي تقع بمنأى عن رقابة المنظمة (Thompson,1999).

بينما عرفها سكوت Scott على أنها ذلك الواقع الذي تعيش فيه المنظمة بكل ما يحويه من أنظمة وقيم اجتماعية وثقافية وسياسية (Scott etal,2008).

كما أوضح ايميري Emery عن وجود علاقة سببية ما بين البيئة الخارجية بما لها من خصائص متميزة ومستوى أداء المنظمة (Emery,2006).

وعرفها كوتلر Kotler على أنها مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية، وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع رغبات المستهلكين (الصرفي، 2009).

وعرفت الباحثة تفاعل بيئة الأعمال إجرائيا في هذه الدراسة على أنها مدى توفر عناصر الرسالة مكتملة الأبعاد، والتي هي عشرة عناصر: (الزبائن "العملاء"، والبضائع المنتجة أو الخدمات المقدمة، والأسواق، والتكنولوجيا، والأهداف الاقتصادية، وفلسفة الشركة، والمفهوم الذاتي، والصورة العامة للشركة، والعاملين، وأصحاب المصالح)، بالإضافة إلى مدى توفر الأهداف الإستراتيجية الواضحة المتمثلة بالمخرجات والنتائج المتوقعة بتطبيق إستراتيجيات معينة، وهذه الأهداف تكون محددة بإطار زمني؛ لأن الأهداف الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار عند صياغتها كلاً من بيئة الأعمال الخارجية والداخلية، فيتمثل تفاعل بيئة الأعمال بمدى الانسجام والتكامل بين الرسالة و الأهداف الاستراتيجية، ومدى تفاعلها مع المتغيرات المحيطة .

• الرسالة :

وصف بارت Bart الرسالة بأنها وثيقة رسمية مكتوبة تحاول من خلالها منظمة الأعمال أن تظهر بها سبب وجودها، وتميزها، ونطاق أعمالها يعد الإنطلاقة السليمة، والركيزة الأساسية لفهم الرسالة، وفهم دورها على مستوى التخطيط الإستراتيجي (Bart et al , 1999) .

أما ويلن Wheelen فكان تعريفه للرسالة موجها نحو منظمات الأعمال بشكل واضح، حيث عرف الرسالة بأنها سبب وجود المنظمة، والتي تبين وتقول للجمهور: ما الذي تقدمه هذه المنظمة للمجتمع، سواء كان خدمة مثل خدمات التنظيف أو منتجات مثل السيارات، وأضاف بأن الرسالة تقوم بتمييز منظمة الأعمال عن باقي المنظمات الأخرى، حيث تقوم الرسالة بتحديد نطاق عمل المنظمة، من حيث البضائع، والخدمات

المقدمة، والأسواق المستهدفة، والتي قد تتضمن قيم وفلسفة تلك المنظمة وكيفية التعاطي مع العنصر البشري (Wheelen etal, 2008).

بينما عرفها ديفيد David بأنها الجملة التي تجيب على التساؤل: ما هو عملنا؟ تحتوي الرسالة على الغاية التي تميز شركة عن أخرى، فهي تصرح عن سبب وجود الشركة، فهي الركيزة الأساسية لإستراتيجية المؤسسات، والشركات المختلفة، ونقطة الإنطلاق نحو صياغة الأهداف، ومن ثم اختيار الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. و الرسالة الجيدة تشمل على تسعة عناصر وهي (David,2016):

1. الزبائن(العملاء): من هم زبائن الشركة ؟
2. البضائع المنتجة أو الخدمات المقدمة :السلع والخدمات التي تقدمها الشركة للجمهور سواء كانت سلعة أو خدمة .
3. الأسواق المستهدفة: أين تقدم الشركة منتجاتها أو تتنافس على منتجاتها؟
4. التكنولوجيا: هل الشركة محدثة تكنولوجيا؟ وما هي التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة من معدات وخبرات، وغيرها؟
5. الأهداف الاقتصادية :ويقصد بها اعتبارات النمو، والبقاء، والربحية
6. فلسفة الشركة: القيم الرئيسية، الآمال والطموحات والأولويات الأخلاقية للشركة.
7. المفهوم الذاتي : ويقصد بها الميزة التنافسية الرئيسة للشركة.
8. الصورة العامة للشركة : ويقصد بها مدى استجابة الشركة للبيئة المحلية والاجتماعية بشكل عام.
9. الموظفون، ومدى اعتبارهم كمورد رئيس للمنظمة.

وتبنت الباحثة تعريف David لرسالة الشركة إجرائيا حيث إنه كان الأكثر شمولاً، لاحتوائه على تسعة عناصر، والتي يجب أن تتوافر في الرسالة لكي تكون متكاملة ، بالإضافة إلى العنصر العاشر الذي أضافته الباحثة وهو :

10. أصحاب المصالح الآخرين :هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال، والقرارات التي تتخذها الشركة.

• الأهداف الإستراتيجية:

عرف ديفيد David الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج المتوقعة من تطبيق استراتيجيات معينة محددة بإطار زمني، ووصفها بخصائص عديدة ضمنها الباحثة في التعريفات الإجرائية المذكورة (David, 2016).

بينما عرفها الخطاب بأنها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة قادمة ، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة ،، ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها، وقياسها، ومحددة بإطار زمني محدد، وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا، وتترجم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف على مستوى الوحدات وعلى مستوى الإدارات الوظيفية، ثم تتدرج إلى أن تصل إلى مستوى التشغيل (خطاب، 2001).

ومنها رأى بوتلر Bulter أنه يجب أن يتوفر فيها خصائص الهدف الجيد التي اختصرت في (SMART) specific محدد، Measurable قابل للقياس، Achievable قابل للتحقيق، Realistic واقعي، Time specific محدد بزمن محدد (Bulter,2009) .

وتعرف الباحثة الأهداف الإستراتيجية إجرائيا في هذه الدراسة على أنها الأهداف التي تؤثر على جميع جوانب منظمة الأعمال، الناتجة والمستمدة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتتوفر فيها عناصر الرسالة

العشرة المعرفة في هذه الدراسة لتحديد مدى التوافق والانسجام بينها وبين الرسالة، حيث انها امتداد للرسالة ومتماسكة معها.

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

هي الشركات التي يتم إدراج أوراقها المالية في البورصة بموجب أحكام القانون، ويوفر الإدراج لها العديد من المزايا والإيجابيات التي لا تتوفر لها خارج البورصة، من حيث معرفة الجمهور بها، ومتابعته لنشاطاتها الإنتاجية والتجارية، والتقييم العادل لأسهمها بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة لزيادة رؤوس أموالها، وكلها أمور لا تتأتي إلا من خلال الإدراج في الأسواق النظامية المدعومة بالتشريعات، والأنظمة الرقابية الملائمة، وتلتزم بالإفصاح عن بياناتها من خلال التقرير المالي السنوي (مجلس إدارة سوق فلسطين للأوراق المالية، 2015) www.pex.ps/PSEWebSite/Default.aspx.

وتبنت الباحثة هذا التعريف إجرائياً على أن يكون لهذه الشركات رسالة وأهداف مكتوبة، ويتجاوز عدد موظفيها خمسين موظفاً، وتمثل الدراسة في خمس عشرة شركة من هذه الشركات .

• الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين

تمثل الشركات العائلية 90% من الشركات العاملة في الأراضي الفلسطينية ، وقد لعبت دوراً هاماً في الاقتصاد الفلسطيني خاصة في فترة نموه ، وساهمت في زيادة الناتج المحلي الإجمالي في السنوات السابقة. إن الشركات العائلية استطاعت الصمود والثبات والازدهار رغم المتغيرات الاقتصادية التي مرت بها الأراضي الفلسطينية، بحيث إن ترابط العائلة في الأزمات عزز من صمودها. بينما الشركات غير العائلية تنفتت بسرعة، ولا يمكنها الصمود في وجه المتغيرات الاقتصادية .

<http://www.palestineconomy.ps>

وتبنت الباحثة هذا التعريف إجرائياً على أن يكون لهذه الشركات رسالة وأهداف ومكتوبة ، ويتجاوز عدد موظفيها خمسين موظفاً. وتتمثل الدراسة في خمس عشرة شركة من هذه الشركات .

1-9 تصميم الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول :

- الفصل الأول: يشمل هذا الفصل على كل من المقدمة، ومشكلة، وأهمية، وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تعريف المصطلحات والتعريفات الإجرائية .
- الفصل الثاني: يشمل هذا الفصل مراجعة الأدبيات .
- الفصل الثالث: يشمل هذا القسم إجراءات البحث، ويشمل مجتمع الدراسة، وتصميم العينة (نوع وحجم العينة) بالإضافة إلى أدوات البحث، والتي تضم أسلوب تحليل المحتوى (Content Analysis) والمقابلات، إضافة إلى ذلك فإن هذا القسم سيشمل أيضا صدق الأدوات وثباتها.
- الفصل الرابع: يشمل عرض نتائج أسئلة الدراسة.
- الفصل الخامس: يشمل مناقشة النتائج والاستنتاجات، والتوصيات .

الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات

1-2 المقدمة

اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل، والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات العالمية، وحين يضل الإنسان طريقه، ويريد أن يصل إلى هدفه لا بد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي يتواجد فيه، ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات، فبدون البوصلة أو الهادي الذي يبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة ليكون البوصلة التي توجه الشركة، وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه، للحصول على النتائج الربحية المطلوبة، وتحقيق هدف المؤسسة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء (خطاب،2003).

ومع ظهور التخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها .

من أجل فهم أعمق للرسالة والأهداف الإستراتيجية، فإن الباحثة ترغب في أن تضع بين يدي القراء والباحثين إطارا عاما لمراجعة الأدبيات والذي يتمثل في:

1. الإدارة الإستراتيجية .
2. التخطيط الإستراتيجي .
3. الرؤية .

4. الرسالة .
5. الفرق بين الرؤية والرسالة .
6. الجدول القائم بين أهمية الرسالة أو عدم أهميتها لنتائج أعمال المنظمات .
7. خصائص الرسالة الجيدة .
8. الأهداف الإستراتيجية .
9. أهمية الأهداف .
10. علاقة الرسالة بالأهداف .
11. العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة .
12. بيئة الأعمال .
13. بيئة الأعمال في الوطن العربي .
14. بيئة الأعمال في فلسطين .
15. الوضع الاقتصادي في فلسطين قبل وبعد الانتفاضة
16. خصوصية بيئة الأعمال في فلسطين .
17. سوق فلسطين للأوراق المالية (بورصة فلسطين) .
18. الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
19. الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين .
20. ما يميز هذه الدراسة .

2-2 الإدارة الإستراتيجية

تواجه كافة المنظمات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك (ميا، 2007).

وقد عرف تومبسون Thompson الإدارة الإستراتيجية بأنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية (الدوري، 2005).

وتسعى كل المنظمات ، بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية (الدوري، 2010).

وعند كوتلر Kotler الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات، والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة. في حين يقدم تومبسون Thompson مفهوما شموليا للإدارة الإستراتيجية ، ويرى أنها عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب، والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة، وتقويم مستوى التقدم، والنتائج المتحققة (بن حبتور، 2004).

الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل تلك البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجية المناسبة، وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات عليها لتحسين إنتاجها (أبو العينين، 2004).

إن الإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية متواصلة، وهي تشمل ثلاث مراحل:

1. تشكيل الإستراتيجية: وتشمل تطوير رؤية ورسالة للشركة، وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وإنشاء أهداف طويلة الأمد، ووضع إستراتيجيات بديلة لاختيار إستراتيجية للتطبيق. ومن الأمور التي تقوم بها الشركة في هذه المرحلة اختيار ما هي الأعمال الجديدة للعمل فيها، وما هي الأعمال التي على الشركة تركها، وأيضاً كيفية توزيع الموارد المختلفة؟
(David, 2016).

2. تطبيق الإستراتيجية : حيث يتطلب من الشركة أن تنشئ الأهداف السنوية، والسياسات، وتحفيز الموظفين، وتطوير ثقافة تدعم الإستراتيجية، وإيجاد هيكل تنظيمي فعال، وإعادة توجيه جهود التسويق، وتحضير الميزانية، وربط حوافز الموظفين بالأداء المؤسسي. وتسمى هذه المرحلة بمرحلة العمل في الإدارة الإستراتيجية؛ لأنه يتم فيها إدارة الموظفين والمدراء للبدء بالعمل بالإستراتيجيات المصوغة (David,2016).

3. تقييم الإستراتيجية: وهي المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية، على المدراء معرفة متى تكون إستراتيجيات معينة لا تعمل بشكل صحيح، وبذلك هي الطريقة الوحيدة للحصول على هذه المعلومات، وتتكون هذه المرحلة من ثلاث مراحل أساسية وهي: مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي وضعت الإستراتيجيات على أساسها، وقياس الأداء، وأخذ الإجراءات التصحيحية
(David,2016).

وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد (السيد، 2009).

وتمثل كل من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة المكون الأول لعملية الإدارة الإستراتيجية ، وهما يمثلان السياق الذي يجري خلال صياغة الإستراتيجية (جونز، 2001) .

2-3 التخطيط الإستراتيجي :

يمكن التخطيط الإستراتيجي المؤسسات من تحديد قدراتها البيئية الداخلية والخارجية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة (أبو دولة، 2005).

2-3-1 مفهوم التخطيط :

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية، والتي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات، ورسم السياسات المختلفة. والتخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال أو نشاط من الأنشطة، وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل والإمكانات المطلوبة لتحقيقها، وتوضح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ أهداف الخطة (القطامين، 2012).

فالتخطيط هو أسلوب علمي عملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات ، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث باتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج (درويش وآخرون، 2008) .

التخطيط عملية ذهنية تقوم على المنطق، والعلم، والدراسة للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، والتفكير في المستقبل معناه علمياً "التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال، ومن ثم وضع الأهداف المراد تحقيقها، ورسم السياسات الهادفة إلى إرشاد العاملين لممارسة أنشطتهم، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عند الاحتياجات، ووضع مراجع العمل التفصيلية، والجدول الزمني لتنفيذها .(الحلو، 2007)

2-3-2 الإستراتيجية

عرفها دكر Druker بأنها عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية الراجعة للمعلومات (خطاب، 2001).

ويعد ريتشارد Richard أن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة ، وهي رسالة المنظمة في المجتمع (Richard, 2007).

بينما عرف أولسن Olsen الإستراتيجية بأنها الاختيار المحدد الذي يحدد توجهات الشركة وعلاقته بما يحدث في البيئة الديناميكية ، بما يجعل الشركة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية (Oslen, 2007).

وهذه التعاريف تركز على أهمية اتخاذ القرارات ، ووضع الأهداف للخطط الموضوعية، كما أن الإستراتيجيات خطط شاملة ومتكاملة توضع لتحقيق أهداف المؤسسة وتقييمها.

وعرفها عاشور بالعملية المنظمة التي من خلالها تتفق المؤسسة، وتبني الالتزام وسط كل ذي علاقة تجاه الأولويات الأساسية التي تحقق رسالتها وتتعاوى مع البيئة المحيطة (عاشور، 2007) .

فالتخطيط الإستراتيجي مرحلة من مراحل العملية الإدارية، وهي رؤية المستقبل أو التنبؤ به، وهذا يتطلب تفكيراً عميقاً ودقيقاً لما يمكن، أو يجب أن يحصل في المستقبل بمعنى آخر هو تحديد الهدف الواجب تحقيقه، ويتطلب جمع الحقائق والمعلومات للمساعدة في تحقيق الأهداف المحددة، كما أن عملية التخطيط تؤثر على العمليات الإدارية الأخرى كالتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوظيف، وهذا ما يشير إلى أن عملية التخطيط هي العملية الإدارية الأولى لأية شركة قبل البدء بأي نشاط من أنشطة الشركات (حبيش، 2007).

2-4 الرؤية Vision

عرفها ديفيد David بأنها الجملة التي تجيب على التساؤل : ماذا نريد أن نكون ؟ والرؤية الواضحة تمثل أساساً لرسالة واضحة ومفهومة. ويجب أن تكون عامة وقصيرة بحيث تقتصر بالعادة على جملة واحدة (David, 2016).

ويرى ماهر أن الرؤية هي تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المدراء، وتكون هذه الصورة في حدود (2-6) سنوات، وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق، من حيث قيمتها وسمعتها ونتاجها وخدماتها وبالطبع لا يمكن تحديد الشكل المثالي للمنظمة إلا في ضوء استغلال نقاط قوتها (ماهر، 2009).

وتبدأ الخطوة الأولى في التخطيط الإستراتيجي بصياغة رؤية شاملة للمنظمة أو الفكرة المجردة القريبة من الحلم، لتكون منظوراً مستقبلياً للإدارة ، ومصدراً للشعور بالانتماء والولاء بالنسبة للعاملين (ماهر، 2009).

ويعد وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة،

فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر

الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة (عوض، 2004).

إن الرؤية هي صورة ذهنية لما ينتظر المنظمة في نهاية طريق لم تسلكه من قبل، وهذه الرؤية تصيغ الأوضاع المستقبلية للمنظمة في نهاية هذا الطريق في صورة المنتجات والخدمات والمكانة والحصة التسويقية والأوضاع المالية، وغير ذلك من مكونات وعناصر هذه الصورة (Karabulut, 2007) .

وتتضمن الرؤية vision أكثر المعاني والآفاق اتساعا في الزمن وتوجها نحو المستقبل، إن جميع المنظمات الكبرى لم تحقق إنجازاتها العظيمة بلا رؤية واضحة طموحة، إلى جانب الإدارة الكبيرة في صنع القرار والعمل وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات المميزة لتجسيد تلك الرؤية المنشودة، لذا فإن القيادة العظيمة هي صاحبة الرؤية أو الإلهام، وهذه العبارة تشير لوصف أولئك الذين يمتلكون إحساسا واضحا بالمستقبل، وفهما كبيرا للإجراءات اللازمة للنجاح، وعملية القيادة تتطلب تحويل الرؤية إلى نتائج ملموسة (Thompson ,2009).

وتعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية Motivational Tools التي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص، فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية (Campbell, 2002).

فالرؤية الجيدة تساعد على كسر القيود على تفكير المنظمة، وتضمن الاستمرارية، وتعرف اتجاه وهدف المنظمة، وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدى العاملين، وتشجع على الانفتاح على حلول مبدعة ومفردة، وتشجع على بناء الثقة، وتضمن الولاء من خلال المشاركة، وتشجع إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية (Campbell,2005).

5-2 الرسالة Mission

عرفها ديفيد David بأنها الجملة التي تجيب على التساؤل: ما هو عملنا؟ تحتوي الرسالة على الغاية التي تميز شركة عن أخرى، فهي تصرح عن سبب وجود الشركة، وهي الركيزة الأساسية لإستراتيجية المؤسسات والشركات المختلفة، ونقطة الانطلاق نحو صياغة الأهداف، ومن ثم اختيار الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف (David, 2016).

بينما عرفها المرسي وآخرون بأنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث نشاطها ومنتجاتها وعملاؤها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات وعملياتها وأشكال ممارستها (المرسي، 2002).

لم يعرف دركر Drucker العمل باسمه أو مكانته أو بنظام تأسيس الشركة بل عرفه برسالته، إن التعريف الواضح للرسالة وغاية الشركة فقط يجعل تحديد أهداف العمل واضحة وواقعية (Drucker, 2010).

رسالة المؤسسة جزء لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية، وتعد من أهم مكونات نموذجها، تخضع للتعديل على ضوء ما يحصل في البيئة المحيطة (قاسمي، 2011).

تمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه المؤسسة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المؤسسة، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب على المؤسسة أن تسير فيها، والمخرجات التي تتسجم وحاجة المجتمع، وهي أيضاً محكومة بزمن محدد وتجيب على أسئلة محددة (من نحن؟، وماذا نريد؟، وبماذا نتميز؟) (غنيمة، 2005).

يوجد عدة وجهات نظر حول مكونات وعناصر الرسالة، حيث إن البعض يرى بأن الرسالة هي عبارة عن

إعلان عام عن توجهات المنظمة، ولا تذهب إلى التفاصيل، وهناك مبررات لوجهة النظر هذه:

1- إن الرسالة الجيدة يجب أن تسمح لمنظمات الأعمال لصياغة وتحليل وتطبيق عدد واسع من

الخيارات والبدائل الإستراتيجية من دون كبت، وطمس الإبداع الإداري. ومع ذلك فإن الرسالة الضيقة

جدا والمحددة تقوض وتكبح صناعة القرارات الخلاقة (Kemps et al, 2003).

2- تحتاج الرسالة إلى أن تكون عامة لدرجة كافية تمكنها من أن توفق بين رغبات أصحاب المصالح

المختلفة، والرسالة تتكون من أربعة عناصر وهي: هدف منظمة الأعمال (Purpose)،

والإستراتيجية (Strategy)، والسلوك (Behavior)، والقيم (Values)، بحيث يستطيع المدراء توليد

الانتماء والحماسة بين الموظفين والعاملين في الشركة بسهولة أكبر (Campbell et al, 2003) .

3- تشكل الرسالة الإطار العام والواسع لأهداف المنظمة وغاية وجودها (Kemps et al, 2003) .

تؤسس وتشكل الرسالة القيم، والتوجهات العامة لكيفية قيام منظمات الأعمال بأداء أعمالها وتحديد

العلاقات مع أصحاب المصالح (الموظفين، والزبائن، وحملة الأسهم والمالكين، والموردين والحكومة والمجتمع

ككل (Ackoff, 2009).

وحتى تنجح الرسالة، وتؤدي مهمتها يجب أن يعلم بها كافة الشرائح المرتبطة بالشركة من مساهمين

وموظفين وموردين وغيرهم (Rigby, 2003). بالإضافة إلى ذلك فإن الرسالة يجب أن تكون مصدر تحفيز

للموظفين العاملين من خلال التأكيد على الالتزام بأهداف منظمة الأعمال التي يعملون بها (Forehand

، 2010).

إن رسالة المؤسسة المكتملة العناصر والواضحة تعد أساساً صالحاً للإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال
لعدة أسباب منها:

1. إن الرسالة الواضحة تحتاج إليها منظمات الأعمال قبل تحديد البدائل الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها
(Drucker,2010).

2. تشكل الرسالة المعيار الرئيس لتوزيع موارد الشركة المختلفة (البشرية، والمالية، والمعلوماتية)
(Kemps et al ,2003).

3. تصف وتشرح الرسالة أولويات منظمات الأعمال والتي من خلالها يتم تحديد أهداف الشركة وتوجيهها
(David ,2016).

4. تعد الرسالة أداة كفؤة للاتصال مع دوائر الشركة المختلفة من جهة ومع البيئة الخارجية من جهة
أخرى . (David,2016).

5. من دون شك تعد رسالة الشركة واحدة من حجارة البناء الأساسية للمنظمة . فتعد الرسالة حجر
الزاوية لعملية التخطيط الإستراتيجي، ونقطة البداية لأمر الهدنة وإدارة الجودة الشاملة وغيرها
(Bart et al ,1999).

وتجدر الإشارة إلى أن رسالة المنظمة قد تسمى أحيانا بغرض المنظمة، أو فلسفة المنظمة، أو
معتقدات المنظمة، أو مبادئ الأعمال، وإن العديد من منظمات الأعمال الكبيرة والمشهورة لم تضع لها
رسالة محددة ومكتوبة، وبعضها لها رسالة ولكنها غير مكتوبة، على الرغم من أن الإعداد الجيد والدقيق
للرسالة يعد مكوناً أساسياً لعملية الإدارة الإستراتيجية، والجدير ذكره أيضاً أن بعض المنظمات لديها

رسالة على مستوى المنظمة، ورسالة على مستوى وحدة العمل الإستراتيجية منبثقة من رسالة المنظمة ككل (الدوري، 2005).

توصل قاسمي إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين الرسالة من جهة، والبيئة من جهة ثانية مركزاً على الأطراف ذات المصلحة، ووجود تفاعل بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم بيئتها، نتيجة وجود ارتباط تتفاوت درجة قوته من بيئة إلى أخرى، ولن يكون لهذا التفاعل قيمة إلا إذا تم مراعاة فيه مطالب الأطراف ذات المصلحة (قاسمي، 2011).

هناك عديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى صياغة جيدة ومكتوبة لرسالتها ونشرها ومن أهمها:

1- إن رسالة المنظمة تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في المنظمة من أجل صياغة الأهداف والإستراتيجيات (الموسي، 2002).

2- إن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة المنظمة توضح صورة المنظمة أمام أصحاب المصالح، ومن ثم تقلل من مخاطر فقدان دعمهم لها، وقد يجذب المزيد للتعامل معها (جونز، 2001).

3- إن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة المنظمة ونشرها ينشئ مناخاً تنظيمياً عاماً جيداً (الماضي، 2003).

4- إن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة المنظمة، ونشرها يرسخ القيم مع الوقت في المنظمة (الماضي، 2003).

2-6 الفرق بين الرؤية والرسالة

إن اختلاف الرؤية عن الرسالة تتمثل في كونها تتحدث عن المستقبل، ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل؟ أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام ورغبة جامحة نحو بلوغ المراد، بينما الرسالة عبارة عن غرض (الدوري، 2010).

هناك وجهتا نظر تتعلقان بالرؤية والرسالة :

1. يرى ويلن Wheelen وآخرون بأن الرسالة تشمل أيضاً الرؤية، حيث إن ما تشتمل عليه منظمة الأعمال حالياً من بضائع منتجة، وخدمات مقدمة، وأسواق مستهدفة وغيرها. وأيضاً تشتمل الرسالة من وجهة نظرهم ما تريد أن تكون أيضاً في المستقبل (Wheelen et al, 2010).

ترى المدرسة الفلسفية أن الرسالة هي الرابط الثقافي (Cultural Glue)، والتي بموجبها تجمع جميع أفراد المنظمة مع قيمهم ومفاهيمهم وسلوكهم من أجل السعي لتحقيق أهداف المنظمة (Campbell et al, 2002).

2. يرى كليم Klemme بأن هناك فرقاً واضحاً، حيث إن الرؤية تتعلق بالمستقبل، وترى ما تريد أن تكون عليه المنظمة/ منظمة الأعمال مستقبلاً، وأما الرسالة فتحدد طبيعة أعمال ونشاطات وأهداف وجود المؤسسة حالياً (Klemme et al, 2001).

ويرى قاسمي أن الرسالة تتأثر بتاريخ الشركة، والبيئة السوقية، والبيئة الداخلية، كما تتأثر بتفضيلات الملاك، والخبرة السابقة، وهي تختلف عن الرؤية التي تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الإستراتيجي عما

يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل بوسائل وإمكانيات غير متاحة حالياً، مع ضرورة تتاغمها وتفاعلها مع مطالب الأطراف ذات المصلحة، فالرسالة أكثر ثباتاً من الرؤية (قاسمي ، 2011).

يرى كامبيل Campbell بأن الرسالة تختلف بشكل كبير من منظمة أعمال لأخرى، حيث إن الرسالة الجيدة تكون ملهمة لجميع أصحاب المصالح، وتبين مسؤولية منظمة الأعمال اتجاه أصحاب المصالح، وتوضح حقل عمل تلك المنظمة من خلال الرسالة بشكل يجعل العاملين فيها يتحفزون بها، وتكون واضحة وسهلة القراءة والفهم (Campbell,2007).

تعد الرسالة والرؤية والأهداف المكونات الأساسية للإستراتيجية، وبهذه العناصر الثلاثة يمكن تحديد المسار المستقبلي للمنظمة (روبرت،2000).

7-2 الجدول القائم بين أهمية أو عدم أهمية الرسالة لنتائج أعمال المنظمات

من الدراسات السابقة يتضح أن هناك رأيين حول رسالة المنظمة وهما:

- الرأي الأول يعدها أساسية لبقاء ونجاح وازدهار منظمات الأعمال.
- الرأي الثاني يرى أنه لا فائدة منها .

وتود الباحثة أن تدرس واقع الرسالة ، ويمكن هنا تلخيص الفوائد المجنية من الرسالة بناء على الأدب النظري كالاتي:

1. العمل على وحدة الهدف داخل منظمة الأعمال (Campbell, 2007).

2. توجيه العاملين نحو تنفيذ إستراتيجيات موحدة وسلوك موحد وقرارات موحدة (Campbell, 2002).

3. تحفيز العاملين (Pearce etal,2007).

4. اىصال سمعة الشركة إلى خارج المؤسسة (Gary, 2010).

5. تحسين الأداء (David,2016).

ومع ذلك يرى سيدهو Sidhu بأن هناك غموضاً يكتنف النتائج التي تقول بأن الرسالة لها تأثير إيجابي على الأداء، وذلك لغياب أية فوائد محسوسة (Sidhu,2003). وفي هذا السياق أوضح كوره Krohe بأن هناك مشكلتين رئيسيتين تواجهان الرسالة هما: (Krohe,2005)

- عدم وجود إجماع في المنظمات على عناصر الرسالة الرئيسية.
- أنه لم يتم الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في قطاعات الأعمال من حيث طبيعة العمل والبيئة الداخلية المحيطة بها .

وأشار قاسمي بأن منظمات الأعمال لا يمكنها بناء الثقة، والاستحواد على ولاء وانتماء أصحاب المصالح (Stakeholders) للمنظمة من دون أن تعطي الأهمية المناسبة لتطور المنظمة (قاسمي، 2011).

لم يؤيد جميع الباحثين أهمية الرسالة وفوائدها المرجوة كأداة إدارية كفؤة (Klemm etal, 2001)، ولكن المؤيدين لأهمية الرسالة يعتقدون بأن الرسالة الواضحة والمحددة جيداً، والتي هي نسبياً قصيرة ستحسن بالضرورة أداء تلك المنظمات (Weiss, 2009)، وبينما يعدها بعض علماء الإدارة بأنها المرحلة الأولى من التخطيط الإستراتيجي، ويعدون الرؤية جزءاً منها (Wheelen etal, 2008)، ويعدها باحثون آخرون بأنها المرحلة الثانية من التخطيط الإستراتيجي، وذلك بعد صياغة الرؤية تأتي الرسالة (David, 2016) ،

إلا أنه وفي كل الأحوال، فإنها تعد الركيزة الأساسية، والتي يتم بعدها صياغة الأهداف بعيدة المدى، ومن ثم تقسيمها إلى أهداف سنوية، وفي هذا السياق لخص بيرس Pearce الرسالة بأنها تحدد مجال أعمال المنظمة من حيث البضائع المنتجة، والخدمات المقدمة، والأسواق المستهدفة (Peaece, 2007).

8-2 خصائص الرسالة الجيدة

من خلال الاطلاع على الأدب النظري والأبحاث والمراجع ذات العلاقة لخصت الباحثة خصائص الرسالة الجيدة وهي :

- 1- أن تكون الرسالة ملهمة وجذابة لأصحاب المصالح (Stakeholders) (الدوري، 2010).
- 2- أن تكون الرسالة واقعية أي؛ لا تكون بعيدة كثيراً عن إمكانيات الشركة الداخلية وواقع البيئة الخارجية (Baetz,2009).
- 3- أن تكون الرسالة قصيرة إلى حد ما (250 كلمة)، ومحددة (David,2016) .
- 4- أن تكون الرسالة واضحة وسهلة الفهم والاستيعاب (Karabulut,2007) .
- 5- أن توضح الرسالة مدى المسؤولية الاجتماعية لتلك الشركة (Hollender,2004) .
- 6- تحتوي على تسعة عناصر وهي الزبائن(العلاء)، والمنتجات (سلع وخدمات)، والأسواق المستهدفة، والتكنولوجيا، والأهداف الاقتصادية، وفلسفة الشركة، والمفهوم الذاتي، والصورة العامة، والموظفين (David,2016).

2-9 الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف الإستراتيجية المخرجات المحددة التي تضعها المنظمة، وتسعي إلى تحقيقها. وتتصف بكونها كمية، وقابلة للقياس، وتحتوي على الموعد النهائي. ولا بد من تجنب العموميات عند صياغة الأهداف (المغربي، 2003).

تمثل الأهداف الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، كما توفر إطاراً لمستويات تخطيط أكثر تفصيلاً وتحديداً من بيان الرسالة، إلا أنها تبقى في إطار العمومية والشمولية والمحاكاة لشكل المؤسسة، والتغيرات التي ستكون عليها في المستقبل البعيد، لذا فهي تعد وصفاً للصورة المستقبلية للمؤسسة ومحددات واضحة ودليلاً هادياً للاتجاه الإستراتيجي التي ترتبط بالأنشطة الرئيسية لها (عوض، 2004).

إن الأهداف الواضحة أمر أساسي لنجاح أية مؤسسة، فهي تعطي أصحاب المصالح صورة عن دورهم في مستقبل المؤسسة، وهذا يوفر أساساً للتناغم في صنع القرار بينهم وبين المدراء المختلفين في قيمهم وتوجهاتهم مما يؤدي إلى تقليل الصراعات المحتملة عند التطبيق (David, 2016).

عند وضع الأهداف هناك عوامل على الإدارة مراعاتها وهي (رشيد، 2008):

- حاجات المستهلكين: الإدارة يجب أن تهتم برغبات وتطلعات الجماعات المستهلكة.
- التقنيات: مهم للإدارة مراجعة التقنيات ذات العلاقة والاستفادة منها.
- الموارد: تلعب الموارد اللازمة دوراً مهماً في تحديد الأهداف وتوفيرها.

- فلسفة الإدارة: القيم والمثاليات التي تتمسك بها الإدارة تؤثر كثيراً على وضع الأهداف.
- ممارسات الآخرين: أن تسترشد بأعمال ناجحة من المنظمات الأخرى.
- القوانين والتشريعات: مهمة لنشاط المنظمة عند وضع الأهداف.

وتعد الأهداف مصيرية لنجاح المؤسسة؛ لأنها تحدد لها الاتجاه، وأساس التقييم، والأولويات، وتسمح بالتنسيق، كما أنها ضرورية للتخطيط الفعال، والتنظيم، والتوجيه، وأنشطة الرقابة، وهذه الأهداف لا بد من أن تتوفر فيها الشروط الآتية:

الواقعية، والقابلية للقياس، والمرونة، والدقة والوضوح، وأن تكون متكاملة، ومتجددة (David, 2016).

إن الأهداف الإستراتيجية والغايات آخر حلقات المستوى الاستراتيجي وهمزة الوصل بالمستوى التالي من التخطيط، فهي تتوسط الرؤية والرسالة ومستوى التخطيط العملي أو الإجرائي، ويمكن النظر إلى الأهداف الإستراتيجية أو الغايات باعتبارها حالات أو شروط موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المؤسسة (مدبولي، 2011).

10-2 أهمية الأهداف

إن لتحديد الأهداف أهمية كبيرة؛ لأنها تعد من أهم عناصر الإستراتيجية، إذ لا يمكن للشركة تحديد إستراتيجية معينة دون وجود أهداف واضحة تسعى لتحقيقها، وهي مرشد لاتخاذ القرارات، إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها (المغربي، 2003). وأيضاً تساعد الأهداف الإستراتيجية في وضع الأهداف الفرعية: إن وضع الأهداف الإستراتيجية في المستويات العليا يساعد في وضع الأهداف الفرعية في المستويات الدنيا. وتعد الأهداف كأساس للتقييم،

هذه الأهداف تستخدم كمعايير في عملية الرقابة وتحديد الانحرافات والمسؤوليات. وهي مهمة في تقييم أداء الأفراد، حيث يتم تحديد مسؤولية كل قسم أو مصلحة أو فرد بناء على الأهداف التي أوكلت إليه، ومن نتائج هذا التقييم يتم الاستفادة في وضع سياسات الأفراد كالترقية، والنقل، والتدريب، والحوافز. وتساهم في تفويض السلطة، إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة (أبو العينين، 2004).

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، تتمثل أهمية الأهداف بأنها :

- تحدد رسالة المنظمة وتعطيها هوية.
- توفر أساساً لتوجيه المنظمة، وتزود الأفراد بالمرجات التي يتطلعون إليها.
- تمكن الأفراد والجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة، وتكون مصدر تماسك (المغربي، 2003).
- تزود المنظمات بمعايير لقياس الأداء، وأساس لمراقبة أعمال المنظمات.
- تساعد على إيجاد الأساس القانوني لوجود المنظمات.
- تساعد على التعلم والتكيف من خبراتها المتراكمة.
- تعد قوة دافعة ومحفزة للأفراد العاملين. وهذا يتطلب إشراك كل فرد في صنع الأهداف. ويجب أن يكون إشراكاً حقيقياً وليس صورياً (سالم، 2014).

11-2: علاقة الرسالة بالأهداف الإستراتيجية

من الضروري جداً أن تشتق الأهداف من رسالة الشركة، بحيث تشكل الأهداف توضيحاً وامتداداً لها، لذا يعد وجود رسالة واضحة وشاملة لكافة العناصر الأساسية المكونة لها أهم أسس نجاح صياغة الأهداف

اللازمة لتحقيق نجاح الشركة (David,2016). إن الأهداف المالية أو غير المالية يجب أن تتبع من الرسالة وتكون امتداداً لها ، وهذا مؤشر على مدى تماسك الرسالة والأهداف (Sandra,2002).

إن الأداء المؤسسي بكل معايير ومؤشرات يركز على التخطيط الإستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة. ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر. وينبغي أن تكون الجودة حاضرة في كافة مراحل عملية التخطيط، بدءاً بنشر الثقافة والقيم، مروراً بالرسالة والأهداف، وانتهاءً بالرقابة والتقييم، ومن هنا كان الارتباط تكاملياً بين التخطيط والجودة (توفيق ، 2004).

تعد الأهداف الإستراتيجية مكملة ومفصلة ومفسرة للرسالة ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب إنجازها على المدى البعيد، واشتقاق الأهداف المرحلية الأخرى. وبالرغم من أن رسالة المنظمة تتميز بالثبات النسبي بخلاف الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات من فترة لأخرى، فمن الممكن أن تتغير رسالة المنظمات لأسباب عديدة، كظهور فرص كبيرة في بيئة الأعمال، أو ظهور تهديدات خطيرة (Thompson,2009) .

تستعمل الأهداف لتفعيل الرسالة، فنجاح رسالة المؤسسة يتوقف على تحويل مفرداتها إلى أهداف وغايات فالرسالة هي التي تحدد الأهداف والغايات (قاسمي،2011) .

2-12 : العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف

عند صياغة رسالة وأهداف المنظمة يجب الأخذ بالحسبان بعض العوامل المؤثرة في الرسالة والأهداف، ومن ضمنها البيئة الخارجية وموارد المنظمة وتاريخ المنظمة (الدوري، 2005) .

1. البيئة الخارجية:

تؤثر التغيرات في عوامل البيئة الخارجية العامة، وفي قوى بيئة الصناعة على المنظمات بشكل كبير، حيث تضع أمامها كل من الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة والأهداف (العارف، 2010).

2. موارد المنظمة:

تتحكم موارد المنظمة إلى حد كبير في صياغة الرسالة، والأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها، وتتضمن الموارد المالية، والبشرية، والمادية، والتكنولوجية (الماضي، 2003) .

3. تاريخ المنظمة:

كل منظمة لديها تاريخ من الرؤية الإستراتيجية والأهداف والإستراتيجيات والإنجازات، ولهذا فعند صياغة الرسالة والأهداف لابد الأخذ بالحسبان ذلك التاريخ (العقاد، 2004).

2-13 بيئة الأعمال

2-13-1 تمهيد

تواجه شركات ومنظمات الأعمال أياً كانت طبيعة عملها - خلال دورة حياتها - العديد من المتغيرات والمحددات التي تؤثر فيها بشكل أو بآخر، كما يمكن لتلك المنظمات أن تؤثر في البيئة المحيطة بها، اعتماداً على قدراتها في التكيف مع الظروف البيئية وتطبيق السياسات المناسبة، مما يعزز من فرص بقائها ونموها وتطورها، وفي هذا الصدد يذكر كوتلر بأن منظمات الأعمال الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار ما يحيط بأعمالها في الداخل والخارج فتقسم بيئة الأعمال الى بيئة داخلية وبيئة خارجية(الزهراني،2009).

2-13-2 أهمية دراسة البيئة الداخلية والخارجية

تعد عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة عملية هامة جداً؛ لما تقدمه من فوائد للمنظمة، والتي يمكن إجمالها بما يأتي (الزهراني، 2009):

1. تساعد عملية التحليل الإستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
2. التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الإستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها، وأوجه ضعف يجب معالجتها.
3. التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الإستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.
4. معرفة تحديات العولمة.
5. الوقوف على علاقة التأثير التبادلي بين البيئة والمؤسسة، ومن ثم الوقوف على التفاعل بين الرسالة والبيئة.

2-13-3 التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية منظمة أعمال لم يعد فقط أمراً بالغ التعقيد، وإنما أصبح أيضاً شديد التغيير. فلم تعد أية منظمة أعمال تأمن غدها في مثل هذه البيئة، ولذلك فإن عدم قيام المنظمة بالتحليل الإستراتيجي بالشكل الأمثل قد يعرضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل. لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون ضرورة قيام منظمات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية. (الدوري، 2005) وتتضمن عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسة الآتية:

2-13-3-1 متغيرات البيئة الخارجية العامة

تشمل على جميع المتغيرات التي لا تؤثر مباشرة في المؤسسة وهي متغيرات اقتصادية، ومتغيرات سياسية وقانونية، ومتغيرات تكنولوجية، ومتغيرات اجتماعية، ومتغيرات ديمغرافية، ومتغيرات البيئة الطبيعية. (عبد الله، 2009)

• المتغيرات الاقتصادية

تعد المتغيرات الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال ، من خلال الفرص أو التهديدات التي قد تقدمها لها ومن هذه المتغيرات الاقتصادية : معدلات النمو الاقتصادي ، ومعدلات الفائدة ، ومعدلات سعر الصرف (العارف، 2010) .

• المتغيرات السياسية والقانونية

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية الحيطه بها؛ لذا فإن على أية منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسية والقانونية ، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة، ومن أمثلة تلك المتغيرات (جونز، 2001):

1. علاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائمة أو سوقاً

متوقعة لمنتجاتها.

2. قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية يؤثر إما إيجابياً أو

سلبياً على عمل المنظمات.

3. قوانين حماية البيئة، وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.

• المتغيرات الاجتماعية

يقصد بها المتغيرات المتعلقة بقيم الناس وعاداتهم وسلوكهم، وكما هو الحال مع المتغيرات الأخرى، فإن المتغيرات الاجتماعية قد تقدم فرصاً وتهديدات للمنظمة، ومن أمثلة هذه المتغيرات مدى الالتزام بالقيم الأساسية في المجتمع، واتجاه المرأة نحو العمل ، وحالات تأخير الزواج، والاتجاه نحو تحقيق وعي صحي أكبر (الماضي، 2003) .

• المتغيرات الديمغرافية

يمكن أيضاً للمتغيرات الديمغرافية أن تؤثر على المنظمة، من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها، ومن أمثلة هذه المتغيرات: زيادة عدد السكان، والتركيبية العمرية للسكان (العارف، 2003).

• المتغيرات التكنولوجية

منذ الحرب العالمية الثانية تسارع إيقاع التغيرات التكنولوجية، وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما سمي بعملية (الفوران المستمر للثورة الابتكارية)؛ لذلك أصبح من الضروري على المدراء الإستراتيجيين أن يقوموا بتحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجية على منظماتهم (الماضي، 2003).

2-3-13-2 متغيرات بيئة النشاط

تتكون من البيئة ذات التأثير المباشر على المنظمة ، وتتخصص كل منظمة بنشاط معين صناعي، وزراعي، وتجاري، وخدمي، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الإستراتيجيين في تحليل (قوى المنافسة) في بيئة النشاط ، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ، وقد قام ميشيل بورتر Michel porter بتطوير إطار يساعد المدراء الإستراتيجيين في هذا التحليل، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات، وهذه العوامل هي: (جونز، 2001)

- احتمال دخول منافسين جدد.
- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة .
- قوة المساومة عند الموردين.
- قوة المساومة عند المشتريين.
- درجة المنافسة بين المنظمات العاملة في نشاط واحد.

ويرى بورتر Porter أن تركيز المنشأة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل مجالها الصناعي، وتتوقف درجة حدة المنافسة على القوى التنافسية السابقة (جونز، 2001). ويخلص بورتر Porter إلى

أنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلصت قوة منظمات الأعمال القائمة على تحقيق الأرباح ،
وطبقا لإطار عمل بورتر Porter (على سبيل المثال) يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القوية كعامل
تهديد لمنظمة الأعمال؛ لأنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن أن نعتبره
فرصة لمنظمة الأعمال؛ لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على
مدار الوقت، وذلك وفقا لتغير الأحوال في النشاط، وأن المهمة الرئيسية التي تواجه المدراء الجدد تتمثل
في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل الخمسة أن تتيح فرصا وتهديدات جديدة أمام
منظمة الأعمال ، ويترتب على ذلك صياغتهم لإستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، إضافة
إلى أنه من خلال خيارهم الإستراتيجي أن يغيروا من قوة واحد أو أكثر من تلك العوامل
(برايسون،2003).

أضاف أوستن لنموذج بورتر Porter تأثير عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة ، وبالذات التشريعات
الحكومية ، حيث يصلح هذا النموذج لدول العالم الثالث إذ يوجد تأثير قوي لهذه العوامل ، ولا يستطيع
نموذج Porter العمل إلا في سوق المنافسة الحرة (برايسون،2003).

2-13-3-3: تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة

يعد تقييم البيئة الخارجية الخطوة الثانية في صياغة الرسالة، فأثناء التقييم تحاول المؤسسة أن تحدد
المجال للبيئة الخارجية التي سوف تعمل فيها، وتحدد ما بها من فرص وتهديدات. فتقييم البيئة الخارجية
هو رصد لما يحدث من تغيرات بها، فبدون تغيير لا نتوقع فرصا وتهديدات (الركابي، 2004) .

2-13-4 : التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل إستراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة، ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين:

2-13-4-1 تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة

إن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي للمنظمة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لديها (القطامين، 2012).

• الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة، وهناك أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي منها:

الهيكل التنظيمي البسيط، والهيكل التنظيمي حسب الوظائف، والهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، وهيكل المصفوفة (توفيق، 2004).

• الثقافة التنظيمية

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في المنظمة، وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك أعضاء المنظمة (الزهراني، 2009).

وتمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير (السلمي، 2005).

• الموارد المتاحة

تمثل الموارد المتاحة في المنظمة ذلك المزيج من الموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية، والأنظمة الإدارية المختلفة (القطامين، 2012).

2-4-13-2 تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة

بعد اكتشاف جوانب القوة والضعف في المنظمة، يتوجب على المدراء الإستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدداً للتعرف على مدى أهمية كل منها، والتي تؤثر بالتبعية على الإستراتيجيات التي ستتبعها المنظمة (الركابي، 2004).

2-14 بيئة الأعمال في الوطن العربي

شهدت عدة دول عربية تغييرات سياسية هامة ستفتح صفحة جديدة من حياة شعوبها، وتؤسس لبداية جديدة على المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وأن معظم اقتصادات الدول العربية تأثرت سلبا بحالة عدم الاستقرار السائدة سواء في الدول التي شهدت الثورات الشعبية على أرضها أو الدول الأخرى، و أن قطار التغيير قد انطلق في الوقت الذي ما زالت فيه اقتصادات المنطقة العربية تعاني من تداعيات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية وأزمة منطقة اليورو. فأتضح أن هناك تباطؤاً في الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهبوط معدلات النمو في عدد كبير من الدول العربية، وتجميد تنفيذ الكثير من المشاريع الهامة للتنمية الاقتصادية، إلى جانب تراجع تعاملات أسواق رأس المال في الدول العربية وتباطؤ الإنتاج السلعي والخدمي، وهي نتائج مباشرة للمرحلة الانتقالية، حيث تشير التقديرات إلى أن الدول العربية التي شهدت ثورات تكبدت خسائر اقتصادية تجاوزت 100 مليار دولار (الموقع الإلكتروني لموقع صندوق النقد العربي، 2016).

يواجه مجتمع الأعمال العربي تحديات ومسؤوليات كبيرة في هذه المرحلة للتعاون في مساعدة الدول التي عانت من الاضطرابات على تجاوز محنتها، وتوجيه الجهود لتنفيذ مشاريع إعادة الإعمار والاستثمار فيها، حيث أن الأموال العربية ما زالت تبحث عن موطن لها في الخارج ، رغم أزمة الاقتصاد العالمي، والوضع المتردي في أوروبا وتبعات أزمة اليورو. إن الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والعدالة في توزيع الثروات، والمكتسبات بات ضرورة حتمية للجميع، ومن دون ذلك ستشهد الساحة العربية المزيد من الاضطرابات التي تحركها بالأساس المعاناة المعيشية للمواطنين، وتزايد الفقر، والبطالة المنتشرة بين الشباب العربي، والتي تصل إلى 18% أي ما يعادل 17 مليون شخص قادر على العمل، معظمهم من الشباب والخريجين الجامعيين (الموقع الإلكتروني لموقع صندوق النقد العربي، 2016)

2-15 بيئة الأعمال في فلسطين

تتميز بيئة الأعمال في فلسطين بأنها مضطربة بسبب الاحتلال، حيث ربط الاحتلال الإسرائيلي الاقتصاد الفلسطيني بشكل ممنهج باقتصاده، وقد تمثل الربط القسري هذا بشكل واضح، قبل اتفاقية أوسلو للسلام، وتجلى في القيود التي وضعتها إسرائيل على التجارة الفلسطينية، وفي السيطرة التي فرضتها على حرية حركة العمالة الفلسطينية، فحتى حوالي عقد قبل أوسلو، أصدرت إسرائيل تصاريح العمل لعشرات آلاف العمال الفلسطينيين؛ سمحت لهم فيها بالدخول إلى إسرائيل يومياً للبحث عن العمل. الأمر الذي عرض العمالة الفلسطينية في إسرائيل -والتي عمل أغلبها بشكل واضح في البناء، والزراعة، والفنادق وما شابه- إلى معاملة قاسية، حين تم النظر لهم على أنهم طبقة عمالة من الفئة الثانية، وأتاحت هذه النظرة للمشغلين الإسرائيليين استغلال العمال الفلسطينيين بمنحهم أجوراً أقل، إذ لم يكن المشغل الإسرائيلي ملزماً بتطبيق قانون العمل الإسرائيلي بصرامة مع الفلسطينيين.

ليس هذا فحسب، بل إن كثيرا من العمال الفلسطينيين وجدوا أنفسهم بينون مستوطنات غير شرعية تهدد وجود المجتمعات الفلسطينية، وبالنسبة للفلسطينيين، فقد كانت القدرة على إيجاد عمل، أينما كان، مسألة بقاء. ومن ناحية ثانية فقد فرضت سلطات الاحتلال الإسرائيلي ضرائب على الشعب المحتل، بل واستخدمت جزءا من هذه الضرائب لغمر الأراضي الفلسطينية ببضائع ومواد بنية تحتية إسرائيلية، الأمر الذي أدى بدوره إلى المزيد من التبعية الفلسطينية لاقتصاد الاحتلال الإسرائيلي. وعلى عكس الالتزامات المثبتة في معاهدة جنيف الرابعة لسنة 1949، فقد سمحت الدول الموقعة على هذه المعاهدة الأساسية وهي: (الولايات المتحدة، بريطانيا، روسيا الاتحاد السوفييتي سابقا) لإسرائيل وهي القوة المحتلة، إيجاد هيكلية اقتصادية تضمن فيها تبعية الاقتصاد الفلسطيني واعتماده على الاقتصاد الإسرائيلي، في الوقت الذي يستمر فيه تطبيق كم كبير من القيود على الإمكانيات الفلسطينية لمنعها من أن تصبح قابلة للحياة اقتصاديا (الموقع الإلكتروني لبوابة الاقتصاد الفلسطيني، 2016).

2-16 الوضع الاقتصادي في فلسطين قبل وفي ظل انتفاضة الأقصى

2-16-1 الوضع الاقتصادي في فلسطين قبل اندلاع انتفاضة الأقصى

لم تطرأ تغييرات هيكلية على بنى الاقتصاد الفلسطيني في الفترة الممتدة من عام 1994 - 1999، ويعود ذلك لوجود الاحتلال، واستمرارية نمط العلاقات الاقتصادية والتجارية خلال المرحلة الانتقالية، حيث تميزت هذه المرحلة بالاعتماد الكبير على المنح والمساعدات الخارجية، بدلاً من تنويع وإثراء مصادر الدخل المحلية. لقد استطاعت إسرائيل مواصلة سيطرتها الاقتصادية على السوق، والتجارة الفلسطينية من خلال المزايا التي جلبها لها اتفاق باريس الاقتصادي، فإقرار الضرائب غير المباشرة على الطراز الإسرائيلي والخضوع للسياسة النقدية الإسرائيلية عبر اعتماد الشيكال عملة رئيسة متداولة في السوق، والبنوك،

والمعاملات التجارية الفلسطينية، والتحكم في حركة العمال مضافاً إليها سياسات الإغلاق والحصار المستمر للمناطق الفلسطينية أدى إلى تعميق تبعية الاقتصاد الفلسطيني لاقتصاد المحتل (الموقع الإلكتروني لمؤتمر ماس الاقتصادي، 2017).

2-16-2 الوضع الاقتصادي في فلسطين في ظل اندلاع انتفاضة الأقصى

كان الاقتصاد الفلسطيني لحظة اندلاع الانتفاضة في 2000/09/28 في حالة انكشاف وتبعية، فالاختلال الهيكلي في بنى الإنتاج كان واضحاً، والعجز في الميزان التجاري كان مفرعاً، والبنى الأساسية الإنشائية والاجتماعية مهملة إلى حد كبير، والاستثمار والميل إلى الاستثمار في القطاعات الإنتاجية محدود للغاية، والقطاع المالي والنقدي مرتبك، وترافق ذلك مع أزمة في السيولة النقدية، ومعدلات البطالة رغم تدنيها في عام 1999، كانت عالية ومتزامنة مع بطالة مقنعة، وبطالة جزئية، كما أن مستوى الأسعار كان عالياً أدى إلى تدهور في المستوى المعيشي. كما أن الاعتماد الكبير في حركة اليد العاملة، والتدفقات التجارية والمالية، والنقدية، ومدخلات الإنتاج على إسرائيل، وتدني الصادرات، وزيادة حجم الواردات، وتحديد مع إسرائيل جعل الاقتصاد الفلسطيني مكشوفاً ومعرضاً للهزات البنوية ورحمة السياسة الإسرائيلية (الموقع الإلكتروني لمؤتمر ماس الاقتصادي، 2016).

إن ما سبق الإشارة إليه لم يكن بالأمر الغامض، فصاحب القرار الاقتصادي كان يرى الأزمة، ويلمسها، ولكنه لم يكن يملك الجاهزية لتحسين القلعة من داخلها، والقيام بمراجعة جدية لبدائل مختلفة في مجال السياسات التنموية والتجارية والاجتماعية وقضايا الإصلاح الإداري، ومحاربة الفساد. إن الحصار العسكري والاقتصادي الإسرائيلي على المناطق الفلسطينية لم يكن نتيجة انتفاضة الأقصى إنما هو سياسة معروفة ضمن مخطط مدروس، ومبرمج تطبقها الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة منذ عام 1967، وذلك لضرب أية

إمكانية لوجود اقتصاد وطني فلسطيني، فبالرغم من التحسن الملحوظ في عام 2000، إلا أنه بعد اندلاع الانتفاضة، وخلال ثلاثة شهور فقط تم إغلاق الحدود والمنافذ أمام حركة العمال والتنقل لمدة 72 يوماً، مما يعني القضاء على أية إمكانية واقعية لقيام دولة فلسطينية مستقلة، لأن وجود اقتصاد وطني فلسطيني قوي سيؤثر سلباً على وفرة نمو الاقتصاد الإسرائيلي، وسيشكل منافساً قوياً له سواء في استغلال الموارد الطبيعية أو استيعاب الأيدي العاملة، الأهم من ذلك أن هذا الاقتصاد المستقل سيغطي احتياجات السوق المحلية، وهذا الأمر لا يمكن لإسرائيل أن تتصوره خاصة إذا علمنا أن المناطق المحتلة تستورد ما نسبته 85% من وارداتها من إسرائيل (الموقع الإلكتروني لبوابة الاقتصاد الفلسطيني، 2016).

2-17 خصوصية بيئة الأعمال في فلسطين

إن الاقتصاد الفلسطيني مر خلال السنوات الماضية بالعديد من التغيرات والتطورات المختلفة، شملت مختلف الأنشطة الاقتصادية من حيث القدرة التنافسية والإنتاجية والاستيعابية، وقد نشأت هذه التطورات كمحصلة لمجموعة من العوامل الذاتية المتعلقة بالأداء الإداري، والإنتاجي، والقدرة الذاتية للأنشطة الاقتصادية، إضافة للعوامل الموضوعية التي أفرزتها السياسات الإسرائيلية المتعاقبة، والعلاقات الاقتصادية الخارجية للسلطة الفلسطينية - المحكومة بالوضع الأمني والسياسي مع إسرائيل - حيث عملت إسرائيل على تعزيز تبعية الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي من خلال جذب العمالة الفلسطينية للأنشطة الاقتصادية الإسرائيلية وفرض العوائق أمام المنتجات الفلسطينية؛ مما ساهم في تعميق درجة التبعية في غالبية المعاملات الاقتصادية ابتداء من الفرص الاستثمارية، أو البنية التحتية مثل المياه والكهرباء، والاتصالات، وحركة التجارة الخارجية المتعلقة بتوفير المواد الخام، والآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة، والتسويق للمنتجات الفلسطينية.

ومما لا شك فيه أن الإجراءات الإسرائيلية التي أثرت على الاقتصاد الفلسطيني منذ بداية انتفاضة الأقصى إلى منتصف عام 2005، أدت إلى أزمة حقيقية في بنية أداء الاقتصاد الفلسطيني، حيث أصاب التدمير عناصر الإنتاج الأساسية؛ مما أدى إلى تراجع معظم الأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي كلف الاقتصاد الفلسطيني حوالي 2.62 مليار دولار حتى نهاية 2004 كخسائر مباشرة في الناتج المحلي الإجمالي، في حين تجاوزت الخسائر المباشرة وغير المباشرة 10 مليار دولار (الموقع الإلكتروني لمؤتمر ماس الاقتصادي، 2016)

تتعرض المنشآت الاقتصادية في فلسطين لكثير من العوامل التي فرضها الاحتلال التي تؤثر على أدائها ومن هذه العوامل:

الإغلاقات :

تستخدم إسرائيل سياسة الإغلاق، لأسباب أمنية غير مبررة بما فيها حاجز الفصل العنصري في محافظات الضفة الغربية بأشكال متعددة، ومن قيود مفروضة على حركة السلع والخدمات التي تحد من حرية إتمام المعاملات الاقتصادية، وتزيد من أعبائها المالية والإدارية نتيجة لارتفاع تكاليف المواصلات، والإنتاج الناجمة عن عزل المدن والقرى عن بعضها، وصعوبة الحصول على المدخلات الإنتاجية، وتسويق السلع النهائية، والتي تؤثر سلباً على تحسين البيئة الاستثمارية، ورفع كفاءة الأنشطة الاقتصادية.

سياسة المعابر :

أبقت إسرائيل سيطرتها الكاملة على الحدود والمعابر الفلسطينية بعد توقيع اتفاقية أوسلو عام 1993، حيث لا يوجد اتصال مباشر للأراضي الفلسطينية مع الخارج جواً أو بحراً أو براً ، وتتم التجارة الفلسطينية إما

من خلال الموانئ والمطارات الإسرائيلية مروراً بالمعابر التي تربط الأراضي الفلسطينية بإسرائيل. فيما تتم حركة التجارة الخارجية للضفة الغربية مع البلدان الأخرى (ماعدا إسرائيل) من خلال الموانئ والمطارات الإسرائيلية مروراً بنقاط التفتيش المتعددة الملاصقة بين الخط الأخضر الإسرائيلي، ومحافظات الضفة الغربية أو من خلال معبري جسر اللنبي ودامية مع الأردن.

ويخضع النظام الإداري والأمني المتبع على المعابر الإسرائيلية للعديد من التعقيدات المفروضة على حركة التجارة الخارجية الفلسطينية، الأمر الذي يربك العملية الإنتاجية والتجارية متأثرة بفترات التأخير في التخليص والتفتيش والفحص الأمني، والغذائي، والرسوم العالية عليها ونظام التصاريح المعقدة، وفي حال التأخير يلزم التاجر الفلسطيني استئجار أراضيات في الموانئ الإسرائيلية بأسعار عالية، وتتبعها تكاليف النقل المرتفعة بسبب تعدد مراحل النقل، والتنزيل، والتحميل على المعابر، وسلوك طرق النفاذية وعرة خاصة في محافظات الضفة الغربية؛ ليتمكن التجار من توفير السلع و المواد الخام لمتاجرهم ومصانعهم؛ مما يسهم كل ذلك في إرباك البيئة الاستثمارية والإنتاجية ويزيد من تكاليف المعاملات التي تؤثر على القدرة التنافسية للسلع الفلسطينية من ناحية، وترفع مستوى الأسعار على المستهلك من ناحية أخرى.

ارتفاع تكاليف النقل:

تشكل تكاليف النقل والشحن للصادرات، والواردات الفلسطينية بصورة عامة أكثر من 30% من تكلفة السلع المصدرة والمستوردة على حد سواء، كما تعادل تكاليف النقل والشحن للمنتجات الفلسطينية أكثر من أربعة أضعاف تكاليف النقل للمنتجات السلعية في الأردن، وحوالي ضعف تكاليف النقل في إسرائيل، وذلك نتيجة للقيود والعوائق التي تفرضها إسرائيل على عدد ونوعية الشاحنات المسموح دخولها على المعابر سواء الداخلية ما بين محافظات الضفة الغربية و قطاع غزة من جهة، وإسرائيل من جهة أخرى، وخصوصاً مع

قطاع غزة، أو المعابر الخارجية ما بين محافظات الضفة الغربية و قطاع غزة من جهة، والأردن ومصر وباقي دول العالم من خلالهما من جهة أخرى، إذا تواجه المنتجات الفلسطينية إجراءات متعددة من رسوم مرور وتصاريح وتفتيش دقيق مما ينعكس على ارتفاع تكاليف النقل (الموقع الإلكتروني لمؤتمر ماس الاقتصادي، 2016).

ارتفاع تكاليف التحويل:

يتم التعامل في السوق الفلسطينية بثلاث عملات رئيسية (الدينار الأردني، والدولار الأمريكي، والشيكل الإسرائيلي) بنسب متفاوتة حسب درجة الاستخدام والثقة في العملة، وتتأثر العملات بالظروف الاقتصادية والسياسية للدولة، وما يميز طبيعة الأعمال في الأراضي الفلسطينية ضرورة التعامل بأكثر من عملة في تعاملات المنشآت، مما يؤثر على ارتفاع تكاليف التحويل وزيادة درجة المخاطرة، حيث في الغالب يستخدم المستورد الفلسطيني الدولار الأمريكي في جميع المعاملات التجارية الخارجية وبالمقابل يدفع المنتج جميع تكاليف الإنتاج المحلية (بما فيها أجور العمال) ويبيع المنتجات في السوق الفلسطيني بالشيكل الإسرائيلي، مما يزيد من تكاليف التحويل (الموقع الإلكتروني لبوابة الاقتصاد الفلسطيني، 2016)

2-18 سوق فلسطين للأوراق المالية (بورصة فلسطين)

تأسست شركة سوق فلسطين للأوراق المالية "بورصة فلسطين" في العام 1995 كشركة مساهمة خاصة، لتبدأ أولى جلسات التداول في 18 شباط 1997 بواقع (18) شركة برأس مال قدره 81.6 مليون دولار ووصل عدد الشركات المدرجة إلى (25) شركة عام 2000 برأس ما قدره 766 مليون دولار، وارتفع إلى(35) شركة برأس مال قدره 950 مليون في 2007م، وارتفع عدد الشركات المدرجة في العام 2009م

إلى (37) شركة، وأصبح عدد الشركات المدرجة في عام 2014 (49) شركة، وفي مطلع شباط من العام 2010 كان التطور الهام في مسيرة السوق وتحولها إلى شركة مساهمة عامة تجاوباً مع قواعد الحوكمة الرشيدة والشفافية. وفي أيلول 2010 أطلقت السوق عن هويتها المؤسسية الجديدة لتصبح "بورصة فلسطين" علامتها التجارية متخذة من "فلسطين الفرص" شعاراً لها. تعمل البورصة تحت إشراف هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، طبقاً لقانون الأوراق المالية رقم (12) لسنة 2004، وتوسعى البورصة إلى تنظيم التداول في الأوراق المالية من خلال رزمة من القوانين والأنظمة الحديثة التي توفر أسس الحماية والتداول الآمن.

وفي العام 2009، وضمن تصنيف لأسواق المال على صعيد حماية المستثمرين، حصلت البورصة على المركز الـ33 عالمياً، والمركز الثاني بين الأسواق العربية.

بلغ عدد الشركات المدرجة بالبورصة 48 شركة بتاريخ 2015/12/31 بقيمة سوقية تجاوزت 339,3 مليون دولار موزعة على خمسة قطاعات هي: البنوك والخدمات المالية، والتأمين، والاستثمار، والصناعة، والخدمات. في حين وصل عدد شركات الأوراق المالية الأعضاء بالبورصة إلى 8 شركات.

وتتمثل القيم والمبادئ الأساسية للبورصة في الحوكمة الرشيدة، وتحقيق العدالة، والشفافية، والكفاءة، وتوفير الفرص المتساوية لكافة المستثمرين .

وتتمثل رؤية البورصة في بورصة وطنية نموذجية بتوجهات عالمية.

وتتمثل رسالتها في وضع فلسطين على خارطة الاستثمار العالمي من خلال توفير بيئة استثمار تتسم بالعدالة والشفافية والكفاءة، وتتسق مع أفضل الممارسات العالمية.

وتسعى لتحقيق الأهداف الآتية :

- توفير بيئة تداول آمنة لخدمة المستثمرين والمحافظة على مصالحهم.
- تنمية الوعي الاستثماري لدى المجتمع المحلي، وتعزيز العلاقة مع الهيئات والمؤسسات المالية المحلية والإقليمية والدولية.
- تطوير الاستثمارات المحلية، واستقطاب فلسطيني الشتات ورأس المال الأجنبي
- زيادة عمق البورصة، وتوفير خدمات وأدوات مالية جديدة ومتنوعة
- خلق بيئة عمل مهنية داخل البورصة بالتركيز على تطوير الكوادر البشرية، ومواكبة آخر تطورات تكنولوجيا الأسواق المالية. (الموقع الإلكتروني لمجلس إدارة سوق فلسطين للأوراق المالية، 2015).

19-2 الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

هي الشركات التي يتم إدراج أوراقها المالية في البورصة بموجب أحكام القانون، ويوفر الإدراج لها العديد من المزايا والإيجابيات التي لا تتوفر لها خارج البورصة، من حيث معرفة الجمهور بها، ومتابعته لنشاطاتها الإنتاجية والتجارية والتقييم العادل لأسهمها، بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة لزيادة رؤوس أموالها وكلها أمور لا تتأتى إلا من خلال الإدراج في الأسواق النظامية المدعومة بالتشريعات والأنظمة الرقابية الملائمة، وتلتزم بالإفصاح عن بياناتها من خلال التقرير المالي السنوي (الموقع الإلكتروني لمجلس إدارة سوق فلسطين للأوراق المالية، 2015).

20-2 الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين

تمثل الشركات العائلية 90% من الشركات العاملة في الأراضي الفلسطينية، وقد لعبت دورا هاما في الاقتصاد الفلسطيني خاصة في فترة نموه، وساهمت في زيادة الناتج المحلي الإجمالي في السنوات السابقة.

إن الشركات العائلية استطاعت الصمود والثبات والازدهار رغم المتغيرات الاقتصادية التي مرت بها الأراضي الفلسطينية، بحيث إن ترابط العائلة في الأزمات عزز من صمودها، بينما الشركات غير العائلية تنفتت بسرعة، ولا يمكنها الصمود في وجه المتغيرات الاقتصادية. ويعد القطاع الخاص الرافعة الأولى لأي اقتصاد دولة، وطالما بقيت الشركات العائلية قائمة، فإنها تعد الداعمة الأولى للاقتصاد الفلسطيني، وساهمت تلك الشركات في حوالي 50% من الدخل القومي الفلسطيني (الموقع الإلكتروني لبوابة الاقتصاد الفلسطيني، 2015).

2-21 ما يميز هذه الدراسة

تعد هذه الدراسة الأولى في فلسطين على حد علم الباحثة التي تدرس مدى تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها وقد تحدثت عن الموضوع في الأدب النظري كل من :

1. David الذي ذكر أن هناك تفاعلاً وتكاملاً بين الرسالة والأهداف الإستراتيجية، بحيث أن رسالة الشركة مشتقة من رؤية الشركة ومكملة لها، وأن الأهداف الإستراتيجية مشتقة من الرسالة، توضع بناء على دراسة البيئة الداخلية والخارجية. وأن الشركات التي تسعى لأن تحافظ على الميزة التنافسية بشكل مستمر عليها أن تقوم بتحليل بيئة الأعمال باستمرار، وعليها أن تقوم بتغيير الرسالة والأهداف بما يتناسب مع التغيرات التي تحصل على بيئة الأعمال (David, 2016).

2. وقاسمي الذي ذكر أن هناك علاقة دائمة بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم بيئتها. ويمكن إدارتها من معرفة نقاط القوة التي تستخدمها بغرض تحقيق النجاح وتجنب الفشل. وما الإستراتيجيات المناسبة لإنتاج التوفيق بين إمكانيات البيئة الداخلية من جهة، وبين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية من جهة أخرى. وأشار قاسمي إلى أن الرسالة تشير إلى البيئة المراد تقييمها،

وعملية التقييم تفرض على المؤسسة تغيير رسالتها بناء على ما تم الوقوف عليه من تغييرات أساسية في البيئة المحيطة، وهذا يشير إلى أن هناك تفاعلاً بين رسالة المؤسسة وعملية تقييم البيئة (قاسمي، 2011) .

ما يميز هذه الدراسة أنها جاءت لدراسة مدى الانسجام بين رسالة الشركة وأهدافها الإستراتيجية، ومدى تفاعلها مع متغيرات البيئة المحيطة، فيتطلب من الشركات تطوير وتعديل رسالتها وأهدافها لتستجيب للمتغيرات البيئية وتتفاعل وتتكيف معها .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- منهج الدراسة
- جمع البيانات والمعلومات
- مجتمع الدراسة
- وحدة التحليل
- أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
- معالجة وتحليل البيانات

3-1 تمهيد

لوصول إلى أفضل النتائج اعتمدت الباحثة على الأسلوب النوعي لجمع البيانات، حيث اعتمدت على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضع التخطيط الإستراتيجي، والمقابلات المنتظمة وشبه المنتظمة، وتحليل رسائل الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين، ومدى استجابتها لمتغيرات بيئة الأعمال، وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية باستخدام أسلوب تحليل المحتوى (content analysis).

3-2 منهج الدراسة (Methodology)

تم اتباع الأسلوب الوصفي (Descriptive study) للوصول إلى نتائج الدراسة، وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها. باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة، ودراستها، وجمع البيانات، والمعلومات الدقيقة. نظراً لأن البحث يهدف إلى دراسة مدى تفاعل، واستجابة الشركات الفلسطينية مع متغيرات بيئة الأعمال، وذلك من خلال متابعة، ودراسة، وتحليل رسائل الشركات، ومدى استجابتها لمتغيرات بيئة الأعمال، وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية. واعتمدت الباحثة في دراستها على الطريقة النوعية لجمع البيانات وتحليلها (Qualitative Method)، فاستخدمت الباحثة كلاً من المقابلات المنتظمة (Structured interviews) مع الإدارات العليا في هذه الشركات للحصول على رسائل وأهداف الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين، واستخدمت الباحثة المقابلات شبه المنتظمة (Semi- Structured interviews) مع الإدارات العليا في هذه الشركات، وذلك للتأكد من أن هذه الرسائل هي المحدثه والمعتمدة من قبلهم، والحصول على الأهداف الإستراتيجية. بالإضافة لأسلوب تحليل المحتوى (content analysis) لتحليل رسائل الشركات ومدى توافقها مع الأهداف الإستراتيجية. حيث قامت الباحثة بجمع رسائل الشركات

(mission statements)، والأهداف الإستراتيجية (strategic objectives) من مواقع تلك الشركات على شبكة الإنترنت والاتصال بالشركات إما شخصياً أو عن طريق الهاتف .

3-3 جمع البيانات والمعلومات (Data Collection)

تم جمع المعلومات والبيانات من مصادر أولية وثانوية.

المصادر الثانوية : اشتملت على الأدب النظري والدراسات السابقة في إدارة الأعمال، والإدارة الإستراتيجية. حيث قامت الباحثة بزيارة عدد من مكاتب الجامعات في الضفة الغربية، بالإضافة إلى المشاركة في عدد من المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات لعدد من الجامعات الدولية والعربية وحتى المحلية. وكذلك الاطلاع على عدد من البحوث والمقالات العلمية المحكمة، ورسائل الماجستير، والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة . بالإضافة إلى الحصول على بعض المصادر الثانوية من دائرة الإحصاء الفلسطيني.

المصادر الأولية : فقد تكونت من:

- مقابلات منتظمة (Structured interviews)
- مقابلات شبه منتظمة (semi –structured interview)
- أسلوب تحليل محتوى (content analysis)

4-3 مجتمع الدراسة (The Population)

شمل مجتمع الدراسة على ثلاثة مجتمعات وهم:

1. جميع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والتي توظف أكثر من خمسين موظفاً، ولها رسالة وأهداف مكتوبة ، وباستخدام أسلوب المسح الشامل (census survey) في اختيار العينة من مجتمع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، حيث قامت الباحثة بالبحث في موقع بورصة فلسطين عن الشركات المدرجة ووجدت أن عددها 48، وتم البحث فيهم عن الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن خمسين موظفاً، والتي لها رسالة وأهداف مكتوبة، وتم تحديدهم بخمس عشرة شركة مدرجة في بورصة فلسطين (الموقع الإلكتروني لسوق فلسطين للأوراق لمالية، 2017).

جدول (3-1) عينة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

الرقم	الشركة
1.	شركة ترست العالمية
2.	الشركة العربية لصناعة الدهانات
3.	شركة مطاحن القمح الذهبي
4.	شركة مصانع الزيوت النباتية
5.	شركة القدس للمستحضرات الطبية
6.	بيرزيت للأدوية
7.	البنك الإسلامي العربي
8.	البنك الإسلامي الفلسطيني
9.	بنك فلسطين
10.	دواجن عزيزة
11.	شركة التكافل للتأمين
12.	شركة فلسطين لصناعة اللدائن
13.	المجموعة الأهلية للتأمين
14.	الوطنية موبايل
15.	الاتصالات الفلسطينية paltel

2. جميع الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين التي توظف أكثر من خمسين موظفاً ولها رسالة وأهداف مكتوبة، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة (simple random sample) في اختيار العينة من مجتمع الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، حيث قامت الباحثة بإحضار قائمة للشركات

غير المدرجة في بورصة فلسطين من مركز الإحصاء الفلسطيني (انظر الملحق رقم 6) التي تزيد عدد موظفيها عن خمسين موظفاً، وتم البحث فيهم عن الشركات التي لها رسالة وأهداف مكتوبة، فتم تحديدهم باثنتين وعشرين شركة (انظر الملحق 7)، فتم وضع أسماء هذه الشركات على أوراق ، وتم سحب خمسة عشر ورقة، وبذلك تكونت عينة الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين بخمس عشرة شركة توظف أكثر من خمسين موظفاً ولها رسالة وأهداف مكتوبة .

جدول (3-2) عينة الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين

الرقم	الشركة
.1	شركة الجنيدي لصناعة الألبان
.2	شركة رويال الصناعية
.3	شركة المشروبات الوطنية
.4	شركة العرجا للنسيج
.5	شركة القصر اوي التجارية الصناعية
.6	كلية فلسطين الأهلية
.7	جامعة بيت لحم
.8	مصنع بوظة الأرز.
.9	شركة صلاح التجارية.
.10	شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام
.11	شركة المصنوعات الورقية
.12	مركز التراث الفلسطيني
.13	شركة ستار الصناعية العربية
.14	شركة الجبريني لمنتجات الألبان
.15	شركة الحلايقة للحجر والرخام

3.عينة الخبراء وتشمل على خبراء أكاديميين وخبراء بحكم الخبرة، وباستخدام أسلوب العينة القصدية، تم اختيار عينة الخبراء الأكاديميين بأربعة خبراء، وهم من جامعات مختلفة في فلسطين ملمين بالإدارة الإستراتيجية، وقاموا بتدريسها لفترة طويلة، ثم قامت الباحثة باختيار أربعة خبراء بحكم الخبرة ، وهم أصحاب شركات مارسوا إدارة الشركات لأكثر من خمسة عشر عاماً، تعرضوا

خلالها لبيئات مختلفة ومضطربة ومتغيرة، ولهم دور في دعم الاقتصاد الفلسطيني (انظر الملحق رقم 8).

وتم توزيع العينة كما يأتي:

- تم إجراء 30 مقابلة فردية منتظمة وشبه منتظمة مع الإدارات العليا في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع مقابلتين لكل شركة.
- تم إجراء 30 مقابلة فردية منتظمة وشبه منتظمة مع الإدارات العليا في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع مقابلتين لكل شركة.
- تم إجراء أربع مقابلات شبه منتظمة مع خبراء أكاديميين .
- تم إجراء أربع مقابلات شبه منتظمة مع خبراء بحكم الخبرة.

3-5 وحدة التحليل (Unity of Analysis)

تعد الشركة (المدرجة في بورصة فلسطين وغير المدرجة أيضاً) هي وحدة التحليل ، وتم إدماج البيانات من خلال جمع المعلومات عن طريق المقابلات المنتظمة و شبه المنتظمة من الإدارات العليا في الشركات المدرجة وغير المدرجة (Sekeran,2006).

3-6 أداة الدراسة

3-6-1 بناء أداة الدراسة

3-6-1-1 مقابلات منتظمة (Structured Interview)

بعد مراجعة الأدبيات، ومراجعة عناصر الرسالة، وكيفية تحديدها، ومدى توفر هذه العناصر في أهداف هذه الشركات، قامت الباحثة بوضع عدد من الأسئلة وتصميم نموذج مقابلات منتظمة يتكون من جزأين، بهدف التعرف على مدى توفر عناصر الرسالة في رسائل الشركات وتوافقها مع أهداف هذه الشركات.

1. احتوى الجزء الأول على معلومات عامة لتحديد إذا كان للشركة رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية . وهل الأهداف الإستراتيجية مصوغة كنتيجة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية؟ وهل أهداف الشركة مشتقة من رسالتها؟ وهل الأهداف الإستراتيجية موضوعة بناء على الخطة الإستراتيجية ؟ (انظر الملحق رقم 3)

2. احتوى الجزء الثاني على عشرة أسئلة، كل سؤال يحتوي على مدى توفر كل عنصر من عناصر الرسالة وتواجده في الأهداف الإستراتيجية لهذه الشركة. واستخدمت الباحثة نتيجة هذه المقابلة للتأكد من نتيجة عملية تحليل المحتوى (انظر الملحق رقم 3).

3-6-1-2 مقابلات شبه منتظمة (Semi Structured Interviews)

بعد بناء الإطار النظري، وجمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية عن موضوع تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها ، قامت الباحثة بوضع نموذجين للمقابلات شبه المنتظمة:

1. النموذج الأول للشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين، حيث قامت الباحثة بوضع عدد من الأسئلة ، وتصميم نموذج مقابلات شبه منتظمة، بهدف التعرف على مدى تفاعل الشركات مع بيئة الأعمال (انظر الملحق رقم 4).

2. النموذج الثاني لعينة الخبراء، حيث قامت الباحثة بوضع عدد من الأسئلة، وتصميم نموذج مقابلات شبه منتظمة، بهدف التعرف على وجهة نظرهم في التغيرات والمستجدات التي حصلت على البيئة الخارجية خلال الخمس سنوات السابقة، وسؤالهم عن رأيهم في نتيجة تحليل المحتوى لرسائل الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين ، ومدى توافقها مع الأهداف الإستراتيجية (انظر الملحق رقم 5).

3-1-6-3 أسلوب تحليل المحتوى :

يعد تحليل المحتوى أحد أنواع الدراسات المسحية (survey studies)، حيث يتم من خلال جمع المعلومات، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي تدرسها، وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها، تتم دراسة تحليل المحتوى تحديدا من غير اتصال مباشر مع المصادر البشرية التي تمتلك المعلومات، حيث يكفي الباحث باختبار عدد من الوثائق المرتبطة بموضع البحث وتحديد البيانات الصريحة الواضحة المذكورة فيها (عبيدات وآخرون، 2004).

تحليل المحتوى في هذه الدراسة هي رسالة الشركة والأهداف الإستراتيجية، وقد استخدمت الباحثة تحليل المحتوى المختلط ؛ أي تحليل المحتوى الظاهري والخفي (Babbies, 2007) فكل إشارة واضحة ومباشرة أو غير مباشرة كانت تشير إلى أحد عناصر الرسالة العشرة المعرّفة في هذا البحث بالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية الواضحة المتمثلة بالمخرجات، والنتائج المتوقعة بتطبيق إستراتيجيات معينة. وتم الحساب ضمن التكرارات والنسب المئوية، بينما تم إهمال الكلمات أو العبارات التي تخلو من العناصر المعرّفة.

استنادا إلى هذا الأسلوب تم اختيار 30 شركة، وذلك من أجل دراسة وتحليل الرسالة لهذه الشركات ومدى توافقها مع أهدافها ، ومقارنتها ببعضها البعض، ومقارنتها بالمعايير التي حددتها الباحثة في هذه الدراسة من أجل تحديد جوانب القصور إن كان هناك أي قصور، وتحديد الشركات التي تعتبر رسالتها جيدة أو متكاملة ومتوافقة مع أهدافها الإستراتيجية (انظر الملحق رقم 1) و (الملحق رقم 2).

3-6-2 صدق أداة الدراسة (validity)

3-6-2-1 المقابلات المنتظمة

للتحقق من صدق أداة الدراسة (المقابلات المنتظمة) قامت الباحثة بعرض نموذج المقابلات على مختصين في الإدارة الإستراتيجية للتأكد من شمولها لعناصر الرسالة المذكورة سابقا، ومدى توافقها مع الأهداف الإستراتيجية.

3-6-2-2 المقابلات شبه المنتظمة

للتحقق من صدق أداة الدراسة (المقابلات شبه المنتظمة) قامت الباحثة بعرض نموذج المقابلات على عدد من المحكمين المختصين. كما قامت الباحثة باستخدام إستراتيجية التأمل (reflexivity) وهي إستراتيجية تستخدم لتقليل أثر ميول، وانحياز الباحث المحتمل في الدراسة، وتتمثل في مقدرة الباحث على تجاوز المسلمات، واكتشاف العلاقات ، والتأكد من مصداقية البيانات، ومحاولة الباحث للتعرف على مواطن انحيازه المحتملة ومحاولة السيطرة عليها (حجر، 2003).

3-6-2-3 أسلوب تحليل المحتوى

للتحقق من صدق أداة الدراسة (تحليل المحتوى)، قامت الباحثة باستخدام أسلوب المشاركة الاسترجاعية للمبحوثين (participant feedback)، ويتمثل هذا الأسلوب في رجوع الباحثة إلى أفراد عينة الدراسة، وذلك من موافقتهم على ما تم التوصل إليه من تفسيرات، واستبيان مواطن عدم الدقة في هذه التفسيرات وذلك لاستبيان مواطن عدم الدقة في تسجيلاتها (حجر، 2003).

3-6-4 ثبات أدوات الدراسة (reliability)

يقصد بثبات الأداة أي درجة الاتساق في النتائج التي تعطيها إذا ما طبقت على عينة من الممتحنين أكثر من مرة في ظروف تطبيقية متشابهة (Sekaran, 2006).

إن التناسق بين وجهات نظر عدد من المحكمين ونظرتهم إلى مفهوم معين، أو شرحهم لإجابات المستقصى منهم يسمى الثبات باستخدام التناسق بين آراء المحكمين (Interrater reliability). ذلك أن الاعتماد على الثقة عن تناسق آراء عدد من المحكمين يكون مناسباً عندما يتم تجميع البيانات عن طريق الملاحظة، أو عن طريق اختبار دلالات الألفاظ، أو المقابلات غير منتظمة، وفي جميع هذه الأساليب. فإن هناك دوراً واضحاً للحكم أو التقدير الشخصي عند شرح وتفسير هذه البيانات (بسيوني، 2013). يوجد تناسق بين آراء المحكمين باتجاه الأسئلة التي تم طرحها في المقابلات المنتظمة وشبه المنتظمة.

3-7 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

3-7-1 تمهيد

بداية تم تصميم نموذج المقابلات المنتظمة، وتم إجراء المقابلات مع عينة المسح الشامل للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، ومقابلات مع العينة العشوائية البسيطة للشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين للتعرف على مدى توفر عناصر الرسالة في رسائل الشركات، وتوافقها مع أهداف هذه الشركات.

ثم تم تصميم نموذج للمقابلات شبه المنتظمة، وتم إجراء المقابلات مع عينة المسح الشامل للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، ومع العينة العشوائية البسيطة للشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين للتعرف على مدى ارتباط رسالة الشركات مع الأهداف الإستراتيجية لتلك الشركات لتحديد درجة التوافق مع الخطط الإستراتيجية، حيث تم تنفيذ الإجراءات الآتية:

1. الحصول على كتاب من لجنة الدراسات العليا (برنامج ماجستير إدارة الأعمال) لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات من الشركات المبحوثة (انظر الملحق رقم 18).
2. التنسيق مع الشركات للبدء بجمع البيانات لإجراء المقابلات المنتظمة وشبه المنتظمة والتي استغرق إجراؤها ثلاثة أشهر كاملة بسبب صعوبة تنسيق المواعيد مع العينة المقصودة في الشركات الثلاثين.
3. قامت الباحثة بتحليل المقابلات التي تم إجراؤها يدويا .
4. تحليل رسائل الشركات وأهدافها الإستراتيجية باستخدام أسلوب تحليل المحتوى .
5. التنسيق مع عينة الخبراء والمكونة من أربعة خبراء بحكم الخبرة، وهم من أصحاب الشركات، وأربعة خبراء أكاديميين ملمين بالإدارة الإستراتيجية لإجراء مقابلات شبه منتظمة معهم.

3-8 عملية معالجة وتحليل البيانات

3-8-1 المقابلات المنتظمة

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات المنتظمة وفق الآلية التالية:

قامت الباحثة بتحضير نموذج لتحليل نتائج هذه المقابلات يدويا، (انظر الملحق رقم 12). حيث أفرغت الباحثة ما حصلت عليه من نتائج في الجزء الأول من المقابلة الذي يحتوي على الأسئلة العامة في هذا الجدول، وقامت بحساب النسبة المئوية لها.

ثم قامت الباحثة بتحضير نماذج أخرى لتحليل نتائج هذه المقابلات يدويا، (انظر الملحق رقم 13) و(الملحق 14) و(الملحق 15). حيث أفرغت ما حصلت عليه من نتائج في الجزء الثاني من المقابلة الذي احتوى على أسئلة لمدى توافر عناصر الرسالة في الشركات، وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية. واستخدمت الباحثة ما حصلت عليه من هذا الجزء من المقابلات المنتظمة للتأكد من عملية تحليل المحتوى لرسائل وأهداف الشركات. وسيتم عرض نتائج التحليل في الفصل الرابع.

3-8-2 المقابلات شبه المنتظمة

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات شبه المنتظمة وفق الآلية الآتية:

1. تم تصنيف المقابلات إلى 4 فئات، مقابلات مع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتم اعطاؤها الرمز "م"، ومقابلات مع الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين "غ"، ومقابلات مع عينة الخبراء بحكم الخبرة "خ"، ومقابلات مع عينة الخبراء الاكاديميين "ك".

2. ترميز المقابلات بإعطاء رقم تسلسلي للمقابلات. وكانت أرقام المقابلات مع الشركات المدرجة في

بورصة فلسطين (1-30)، ومع الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين

(1-30)، ومع عينة الخبراء بحكم الخبرة (1-4)، ومع عينة الخبراء الأكاديميين (1-4). فمثلا

المقابلة الأولى مع الشركة المدرجة في بورصة فلسطين رمزها (م م 1).

3. تم مراجعة إجابات المقابلات الخاصة بكل شركة على حدة، ومن ثم تم مراجعة إجابات مقابلات

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين دفعة واحدة، ومراجعة مقابلات الشركات غير المدرجة في

بورصة فلسطين دفعة واحدة، حيث قامت الباحثة بقراءة إجابات المبحوثين بشكل سريع لتكوين

انطباع أولي، ثم قراءة متعمقة ومتكررة مرات عديدة للإجابات، وذلك من أجل تحديد المواضيع

الرئيسية التي تناولتها إجابات المبحوثين، وتم إدراجها تحت محور واحد وهو:

المحور: التفاعل مع بيئة الأعمال (انظر الملحق رقم 4)

4. ومن ثم تحديد أسئلة المقابلات الخاصة لهذا المحور.

5. ثم تم قراءة كل الإجابات للسؤال الواحد على مرحلتين، قراءة الإجابات لهذا السؤال لكل شركة على

حده، ثم قراءة كل الإجابات للسؤال نفسه للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، من أجل تحديد

الأفكار المتعلقة بالسؤال الواحد بتعمق ولمرات عديدة، واقتباس الدلالات الهامة، وتوظيفها في عملية

التحليل والوصول إلى النتائج. واتبعت الباحثة نفس الآلية للشركات غير المدرجة في بورصة

فلسطين. فتناولت إجابات المبحوثين محور التكيف مع بيئة الأعمال. ويعد تحديد المحور وتحديد

الأسئلة المتعلقة بهذا المحور وهي الأسئلة من (1-8)، (انظر الملحق رقم 4)، قامت الباحثة بقراءة

إجابات المقابلات المتعلقة بالسؤال الأول لكل شركة على حدة، ومن ثم قامت الباحثة بقراءة

الإجابات جميعها للسؤال الأول دفعة واحدة، ولمرات عدة، وبتعمق للشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، ومن ثم تحليل إجابات السؤال الأول للمحور الأول، وبعدها قامت الباحثة بتحليل إجابات الأسئلة المتبقية المتعلقة بالمحور الأول وبالآلية نفسها، وقامت الباحثة بالآلية نفسها للشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، ومن ثم حساب التكرارات وإيجاد النسب المئوية لها، (انظر الملحق رقم 16). وسيتم عرض نتائج التحليل في الفصل الرابع.

6. ثم مراجعة إجابات مقابلات عينة الخبراء بحكم الخبرة دفعة واحدة، ومراجعة مقابلات الأكاديميين دفعة واحدة، حيث قامت الباحثة بقراءة إجابات المبحوثين بشكل سريع لتكوين انطباع أولي، ثم قراءة متعمقة ومتكررة مرات عديدة للإجابات، وذلك من أجل تحديد المواضيع الرئيسة التي تناولتها إجابات المبحوثين، وتم تقسيمها إلى المحاور الآتية:

المحور الأول: المستجدات التي طرأت على البيئة الخارجية خلال خمس السنوات السابقة من وجهة نظرهم

المحور الثاني : وجهة نظرهم في نتيجة تحليل المحتوى لرسائل الشركات وأهدافها الإستراتيجية:(انظر الملحق 5)

7. من ثم تم تحديد أسئلة المقابلات الخاصة بكل محور من المحاور المذكورة مسبقاً.
8. ثم تم قراءة كل الإجابات للسؤال الأول على مرحلتين: قراءة الإجابات لهذا السؤال لكل خبير من عينة الخبراء بحكم الخبرة على حدة ، ثم قراءة الإجابات لنفس السؤال لكل الخبراء بحكم الخبرة دفعة واحدة وبتعمق ولمرات عدة، من أجل تحديد الأفكار المتعلقة بالسؤال الواحد، واقتباس الدلالات الهامة وتوظيفها في عملية التحليل والوصول إلى النتائج، واتبعت الباحثة نفس الآلية لعينة الخبراء

الأكاديميين. فعلى سبيل المثال من المواضيع التي تناولتها إجابات المبحوثين هي: ما المستجدات التي طرأت على بيئة الأعمال؟ وبعد تحديد المحور وتحديد الأسئلة المتعلقة بهذا المحور وهي الأسئلة من (1-2)، (انظر الملحق رقم 5)، قامت الباحثة بقراءة إجابات المقابلات المتعلقة بالسؤال الأول لكل خبير على حدة، ومن ثم قامت الباحثة بقراءة الإجابات جميعها للسؤال الأول دفعة واحدة، ولمرات عدة، وبتعمق لعينة الخبراء بحكم الخبرة. ومن ثم تم تحليل إجابات السؤال الأول للمحور الأول، وبعدها قامت الباحثة بتحليل إجابات الأسئلة المتبقية المتعلقة بالمحور الأول وبنفس الآلية، وقامت الباحثة بنفس الآلية للشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين لعينة الخبراء الأكاديميين. وبعدها تم تحليل إجابات الأسئلة المتبقية المتعلقة بالمحور الأول، وبنفس الآلية، وسيتم عرض نتائج التحليل في الفصل الرابع.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

- عرض نتائج أسئلة الدراسة

1-4 تمهيد

سيتناول هذا الفصل تحليلاً وعرضاً لنتائج هذه الدراسة بدءاً بتحليل نتائج المقابلات المنتظمة، وشبه المنتظمة، ومن ثم عرض نتائج تحليل المحتوى الذي تم استخدامه لتحليل رسائل الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين مع أهدافها الإستراتيجية.

2-4 عرض المتغيرات

1-2-4 تمهيد

سيتم عرض النتائج الإحصائية المتعلقة بالمعلومات العامة عن الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين .

2-2-4 : معلومات عامة عن الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين:

تم استخدام الجزء الأول من المقابلات المنتظمة للإجابة عن هذه الأسئلة (انظر الملحق رقم 3)، ثم قامت الباحثة بإفراغ النتائج في الجدول (انظر الملحق رقم 12). ومن ثم حساب التكرارات وإيجاد النسب المئوية.

تم عرض الأسئلة المتعلقة بالشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين، والنسب المئوية لكل إجابة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (1-4) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة الخاص بالمعلومات العامة

الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	السؤال
%60	%80	1. هل للشركة رؤية مكتوبة؟
%100	%100	2. هل لشركة رسالة مكتوبة؟
%93.3	%86.6	3. هل يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل صياغة الأهداف؟
%100	%100	4. هل لشركة أهداف مكتوبة؟
%73.3	%66.6	5. هل أهداف الشركة مشتقة من رسالتها؟
%80	%66.6	6. هل الأهداف الإستراتيجية موضوعة بناء على الخطة الإستراتيجية؟

يتضح من الجدول السابق:

1. أن الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لها رؤية مكتوبة بنسبة 80% وفي الشركات غير المدرجة

بنسبة 60% .

2. تتوفر الرسالة المكتوبة في الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة 100% لكل

منهما.

3. يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل صياغة الأهداف في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة 86.6%، وفي الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة 93.3% .
4. إن كلاً من الشركات المدرجة وغير المدرجة لها أهداف مكتوبة بنسبة 100%.
5. بخصوص إذا كانت الأهداف مشتقة من رسالة الشركة كانت النسبة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين 66.6%، وفي الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين 73.3%.
6. إن الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تضع أهدافها بناء على خطة إستراتيجية بنسبة 66.6% ، وفي الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة 80% .

3-4 عرض نتائج أسئلة الدراسة

1-3-4 عرض نتائج السؤال الأول والثاني:

ما مدى توفر عناصر الرسالة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟

ما مدى توفر عناصر الرسالة في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين؟

تمت الإجابة عن هذين السؤالين من خلال معرفة رسالة الشركة من المقابلات المنتظمة (انظر الملحق رقم 3)، ومن ثم تحليل الرسالة إلى العناصر العشرة المعرفة في هذه الدراسة باستخدام الأداة الثانية للدراسة، وهي أسلوب تحليل المحتوى، (انظر الملحق رقم 1) و (الملحق رقم 2). ومن ثم استخدام الجزء الثاني من المقابلات المنتظمة للتأكد من عملية التحليل (انظر الملحق رقم 3). وبعدها قامت الباحثة بإفراغ نتائج تحليل المحتوى لرسائل الشركات في الجدول، (انظر الملحق رقم 13)، وقامت باستخراج النسب المئوية.

تم عرض العناصر العشرة للرسالة والنسب المئوية لكل عنصر في الشركات المدرجة وغير المدرجة في

بورصة فلسطين، كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (4-2) النسب المئوية لمدى توفر عناصر الرسالة في الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة

فلسطين

العناصر	الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين
العملاء	%86.6	%73.3
المنتجات	%100	%100
الأسواق	%33.3	%53.3
التكنولوجيا	%40	%46.6
الأهداف الاقتصادية	%66.6	%60
الفلسفة الفكرية	%73.3	%46.6
المفهوم الذاتي	%80	%80
الصورة العامة	%26.6	%73.3
العاملين	%33.3	%46.6
أصحاب المصالح	%20	%0
الوسط الحسابي	%55.97	%57.97

يتضح من الجدول السابق، أن أعلى نسبة للعناصر في رسائل كل من الشركات المدرجة، وغير المدرجة

في بورصة فلسطين هي لعنصر المنتجات بنسبة 100% . ويتضح من الجدول السابق أيضا أن أقل نسبة

للعناصر في رسائل كل من الشركات المدرجة ، وغير المدرجة في بورصة فلسطين هي لعنصر أصحاب المصالح بنسبة 20 % في الشركات المدرجة ، 0 % في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين.

4-3-2 عرض نتائج السؤال الثالث والرابع:

ما مدى توفر عناصر الرسالة في الأهداف الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

ما مدى توفر عناصر الرسالة في الأهداف الإستراتيجية في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال معرفة أهداف الشركة من المقابلات المنتظمة (انظر الملحق

رقم 3)، ومن ثم تحليل الأهداف إلى عناصر الرسالة العشرة المعرفة في هذه الدراسة باستخدام الأداة الثانية

للدراة، وهي أسلوب تحليل المحتوى، (انظر الملحق رقم 1)، (والملحق رقم 2). ومن ثم قامت الباحثة

باستخدام الجزء الثاني من المقابلات المنتظمة للتأكد من عملية التحليل (انظر الملحق رقم 3). وبعدها تم

إفراغ نتائج تحليل المحتوى في جدول، (انظر ملحق رقم 14)، وقامت باستخراج النسب المئوية.

تم عرض عناصر الرسالة العشرة في الأهداف الإستراتيجية، والنسب المئوية لكل عنصر في الشركات

المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين، كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (3-4) النسب المئوية لمدى توفر عناصر الرسالة في الأهداف الإستراتيجية في الشركات المدرجة

وغير المدرجة في بورصة فلسطين

العناصر	الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين
العملاء	%60	%66.6
المنتجات	%53.3	%73.3
الأسواق	%40	%33.3
التكنولوجيا	%46.6	%6.6
الأهداف الاقتصادية	%100	%100
الفلسفة الفكرية	%40	%40
المفهوم الذاتي	%66.6	%80
الصورة العامة	%46.6	%53.3
العاملين	%46.6	%40
أصحاب المصالح	%13.3	%40
الوسط الحسابي	%51.3	%53.3

يتضح من الجدول السابق، أن أعلى نسبة للعناصر في الأهداف الإستراتيجية في كل من الشركات

المدرجة، وغير المدرجة في بورصة فلسطين هي لعنصر الأهداف الاقتصادية بنسبة 100%. وأن أقل نسبة

للعناصر في الأهداف الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين هي لعنصر أصحاب المصالح بنسبة 13.3%، بينما أقل نسبة للعناصر في الأهداف الإستراتيجية في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين هي لعنصر التكنولوجيا بنسبة 6.6% .

4-3-3 عرض نتائج السؤال الخامس والسادس:

ما مدى توافق رسالة هذه الشركات مع أهدافها الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟
ما مدى توافق رسالة هذه الشركات مع أهدافها الإستراتيجية في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال معرفة رسالة الشركات والأهداف الإستراتيجية لهذه الشركات من المقابلات المنتظمة (انظر الملحق رقم 3)، ومن ثم تحليل الرسالة والأهداف الإستراتيجية إلى العناصر العشرة المعرفة في هذه الدراسة باستخدام الأداة الثانية للدراسة، وهي أسلوب تحليل المحتوى، (انظر الملحق رقم 1) و (الملحق رقم 2). ومن ثم قامت الباحثة باستخدام الجزء الثاني من المقابلات المنتظمة للتأكد من عملية التحليل (انظر الملحق رقم 3). ومن ثم تم إفراغ نتائج تحليل المحتوى لرسائل الشركة في جدول، (انظر الملحق رقم 13)، ثم تم إفراغ نتائج تحليل المحتوى للأهداف الإستراتيجية للشركات في جدول (انظر الملحق رقم 14)، وبعدها قامت الباحثة بتحديد مدى توافر عناصر الرسالة في الأهداف الإستراتيجية، (انظر الملحق رقم 15) وقامت باستخراج النسب المئوية.

تم عرض نتائج توافق الرسالة مع الأهداف الإستراتيجية والنسب المئوية لكل عنصر في الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (4-4) النسب المئوية لمدى توافق الرسالة مع الأهداف الإستراتيجية في الشركات المدرجة وغير

المدرجة في بورصة فلسطين

العناصر	الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين
العملاء	%53.3	%53.3
المنتجات	%53.3	%73.3
الأسواق	%20	%20
التكنولوجيا	%26.6	%6.6
الأهداف الاقتصادية	%66.6	%60
الفلسفة الفكرية	%26.6	%26.6
المفهوم الذاتي	%53.3	%66.6
الصورة العامة	%6.6	%26.6
العاملين	%26.6	%20
أصحاب المصالح	%6.6	%0
الوسط الحسابي	%33.95	%35.3

يتضح من الجدول السابق، أن أعلى نسبة لمدى توافق الرسالة مع الأهداف الإستراتيجية هي لعنصر الأهداف الاقتصادية بنسبة 66.6% في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وأعلى نسبة في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين هي لعنصر المنتجات بنسبة 73.3%. ويتضح أيضا أن أقل نسبة لمدى توافق الرسالة مع الأهداف الإستراتيجية لكل من عنصر أصحاب المصالح، والصورة العامة بنسبة 6.6%

في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بينما أقل نسبة في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين هي لعنصر أصحاب المصالح بنسبة 0%.

4-3-4 عرض نتائج السؤال السابع :

ما الفرق بين الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين في التفاعل مع بيئة أعمالها ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من المقابلات شبه المنتظمة، (انظر ملحق 4)، حيث تم قراءة كل الإجابات للسؤال الواحد على مرحلتين، وبعدها قراءة الإجابات لهذا السؤال لكل شركة على حدة، ثم قراءة كل الإجابات لنفس السؤال للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، من أجل تحديد الأفكار المتعلقة بالسؤال الواحد بتعمق ولمرات عديدة، واقتباس الدلالات الهامة، وتوظيفها في عملية التحليل والوصول إلى النتائج. واتبعت الباحثة نفس الآلية للشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين. فتناولت إجابات المبحوثين محور التكيف مع بيئة الأعمال. وبعد تحديد المحور، وتحديد الأسئلة المتعلقة بهذا المحور، وهي الأسئلة من (1-8)، (انظر الملحق رقم 4)، تم قراءة إجابات المقابلات المتعلقة بالسؤال الأول لكل شركة على حدة، ومن ثم قامت الباحثة بقراءة الإجابات جميعها للسؤال الأول دفعة واحدة، ولمرات عدة، وبتعمق للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، ومن ثم تم تحليل إجابات السؤال الأول للمحور الأول، وبعدها تم تحليل إجابات الأسئلة المتبقية المتعلقة بالمحور الأول وبنفس الآلية، وقامت الباحثة بنفس الآلية للشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين. وبعدها تم تحليل إجابات الأسئلة المتبقية المتعلقة بالمحور، ومن ثم تم افرغ الاجابات في جدول (انظر ملحق رقم 16) وحساب التكرارات وإيجاد النسب المئوية لهذه التكرارات.

يتناول هذا المحور مدى تفاعل الشركات مع بيئة الأعمال من جوانب متعددة بحيث يجيب على

السؤال الأول عن مراجعة الرسالة سنويا كالاتي:

أجمع ستة عشر شخصاً من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بواقع ثماني شركات أنهم يقومون بمراجعة الرسالة سنويا للتأكد من أنها تناسب وضع الشركة .

(م م 1) (م م 2) (م م 3) (م م 4) (م م 9) (م م 10) (م م 11) (م م 12) (م م 13) (م م 14) (م م 17) (م م 18) (م م 27) (م م 28) (م م 29) (م م 30)

أجمع ستة عشر شخصاً من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين بواقع ثماني شركات أنهم يقومون بمراجعة الرسالة سنويا للتأكد من أنها تناسب وضع الشركة .

(م غ 3) (م غ 4) (م غ 5) (م غ 6) (م غ 7) (م غ 8) (م غ 11) (م غ 12) (م غ 13) (م غ 14) (م غ 19) (م غ 20) (م غ 27) (م غ 28) (م غ 29) (م غ 30)

ويجب السؤال الثاني عن تعديل الرسالة بناء على المتغيرات البيئية كالاتي:

رأى عشرة أشخاص من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع خمس شركات ضرورة تعديل الرسالة بما يتناسب والمتغيرات في بيئة الأعمال، بالرغم من ثباتها النسبي مقارنة بالأهداف والإستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير باستمرار، أنها تتغير مع الزمن، ولكن ببطء وبالتدريج، بسبب التغيرات البيئية، وظهر تهديدات خطيرة، أو بسبب تغيرات بيئية داخلية في المنظمة فإن التغير في الرسالة قد يكون ضروريا تبعا لمقتضيات البيئة الخارجية والداخلية، ويجب ألا يكون شخصا فرديا بل جماعيا .

"بما أن فلسطين تتميز ببيئة متغيرة ومتقلبة باستمرار، فعلى الشركة أن تبقى مواكبة للتغيير السريع في بيئة الأعمال حتى تتكيف معها بشكل دائم". (م م 11)

(م) (م م 2) (م م 3) (م م 4) (م م 5) (م م 6) (م م 11) (م م 12) (م م 27) (م م 28)

بينما رأى أربعة عشر من أشخاص الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع سبع شركات أن البيئة مزيج معقد من العوامل المختلفة التي تؤثر على رسالة الشركة، وتتأثر بها، فبذلك تغيرها بما يتناسب مع البيئة المتغيرة أمر ضروري .

"خصوصية بيئة الأعمال في فلسطين تجبرنا على أن نراقب البيئة باستمرار لنستطيع الحفاظ على مكانتنا في السوق" (م غ 14)

(م غ 3) (م غ 4) (م غ 54) (م غ 6) (م غ 7) (م غ 8) (م غ 11) (م غ 12) (م غ 13) (م غ 14) (م غ 19) (م غ 20) (م غ 27) (م غ 28)

يجيب السؤال الثالث عن تعديل الهيكلية بناء على المتغيرات البيئية كآلاتي :

رأى ثمانية أشخاص من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع أربع شركات أن حدوث مستجدات في بيئة الأعمال، وعدم قدرة الشركة في التعامل مع المتغيرات الحادثة بالبيئة يتطلب تطويراً و تغييراً في هيكلية الشركة .

" تم إضافة أقسام جديدة كقسم تكنولوجيا المعلومات مثلا بسبب التقدم التكنولوجي السريع الحاصل في

السنوات العشر الأخيرة" (م م 4)

" تم إضافة قسم خدمة الزبائن في الآونة الأخيرة لأهمية الأخذ برأي الزبائن والاستماع لشكاويهم،

لتطوير جودة المنتجات، وتحسين الأداء والخدمة بعد التسويق، وغيرها من الأمور التي تساعد

على تطور الشركة " (م م 27)

(م م 1) (م م 2) (م م 5) (م م 6) (م م 7) (م م 8) (م م 27) (م م 28)

بينما رأى عشرة أشخاص من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع خمس شركات ضرورة الأخذ بعين الاعتبار هيكلية الشركة في التعامل مع بيئة متغيرة ، تتسم بدرجة عالية من التعقيد. فأجاب المسؤولون أنه سنويا يتم إضافة أو توسيع أقسام جديدة في الشركات بما يتناسب مع احتياجات السوق، وما تحتاجه الشركة للتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة داخل وخارج الشركة.

" تم إضافة قسم الشؤون القانونية سواء للتعامل مع المشاكل القانونية في داخل الشركة ،كالتعامل مع

العاملين مثلا أو لتحصيل الشيكات، وحل الأمور العالقة في الاتفاقيات وغيرها ."(م غ 3)

(م غ 3) (م غ 4) (م غ 11) (م غ 12) (م غ 13) (م غ 14) (م غ 25) (م غ 26) (م غ 29)

(م غ 30)

يجيب السؤال الرابع عن تخصيص موارد مالية لهذه التعديلات كالاتي:

رأى عشرون شخصاً من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع عشر شركات أنه من الطبيعي تخصيص موارد مالية لإحداث تعديلات في الشركة للتكيف مع التغيرات

السريعة في بيئة الأعمال. وأجاب المبحوثون أنهم كشركات مدرجة في بورصة فلسطين يتطلب الأمر منهم أن يكونوا مستعدين لأي متغير قد يحصل في البيئة الداخلية و الخارجية للحفاظ على مكانتها في السوق.

" نحن كشركة مدرجة في بورصة فلسطين من البديهي أن يكون لدينا خطة طوارئ للقدرة على الحفاظ على

مكانتنا في السوق " (م م 19)

(م م 1) (م م 2) (م م 3) (م م 4) (م م 9) (م م 10) (م م 11) (م م 12) (م م 13) (م م 14)

(م م 15) (م م 16) (م م 17) (م م 18) (م م 19) (م م 20) (م م 27) (م م 28)

(م م 29) (م م 30)

رأى اثنا وعشرون شخصاً من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع إحدى عشرة شركة أنه لابد من تخصيص موارد مالية للتعديلات التي تحصل للشركة بفعل المتغيرات البيئية. فقد رأى المسؤولون أن الواقع الذي نعيشه بسبب الاحتلال يتطلب أن يكونوا جاهزين لأي تغيير، قد يحصل بشكل مفاجئ، بحيث يتطلب منهم الاجتماع، وأخذ قرارات سريعة بتخصيص ميزانية مالية لهذا التعديل، فمثلا التعطيل الذي يحصل في تخليص البضائع من الميناء يكلف الشركة مبالغ كثيرة، فبذلك يجب أن يكونوا على أهبة الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات.

"نحن كشركات خاصة فإن أي هزة تحصل في بيئة الأعمال تؤثر بشكل كبير علينا لذلك نخصص ميزانية

لأي طارئ يحدث معنا " (م غ 3)

(م غ 1) (م غ 2) (م غ 3) (م غ 4) (م غ 5) (م غ 6) (م غ 7) (م غ 8) (م غ 9) (م غ 10)
(م غ 11) (م غ 12) (م غ 13) (م غ 14) (م غ 17) (م غ 18) (م غ 21) (م غ 22)
(م غ 25) (م غ 26) (م غ 29) (م غ 30)

يجيب السؤال الخامس عن تهيئة الموارد البشرية لهذه التعديلات كالاتي:

رأى أربعة عشر شخصاً من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع سبع شركات أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق أهداف الشركة وبالتالي نجاحها، فمن الضروري تهيئتهم للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية، بحيث أنه يتم التعامل مع المتغيرات التي قد تحصل بتدريب الكوادر وإرسالهم إلى دورات لتطوير مهاراتهم واكتسابهم خبرات جديدة .

"من البديهي أن نقوم بتدريب موظفينا لأي برنامج يضاف للخدمة، فموظفينا هم حجر

أساس شركتنا " (م م 13)

(م م 5) (م م 6) (م م 13) (م م 14) (م م 19) (م م 20) (م م 21) (م م 22) (م م 23)
(م م 24) (م م 25) (م م 26) (م م 29) (م م 30)

رأى اثنا عشر شخصاً من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع ست شركات أن الموظفين هم حجر أساس في الشركات.

وأن للعاملين دوراً فعالاً وأساسياً في نجاح الشركة، وتحقيق أهدافها، فما يحتاجونه من تدريب ومهارات نقدمه

لهم". (م غ 15)

(م غ 1) (م غ 2) (م غ 11) (م غ 12) (م غ 15) (م غ 16) (م غ 19) (م غ 20) (م غ 21) (م غ 22) (م غ 25) (م غ 26)

يجيب السؤال السادس عن تخصيص الموارد المادية لهذه التعديلات كالاتي:

رأى عشرة أشخاص من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع خمس شركات أنه من الضروري لمواجهة التغيرات السريعة التي تحصل في البيئة تخصيص موارد مادية لتستطيع الشركة الاستمرار في أعمالها.

(م م 7) (م م 8) (م م 9) (م م 10) (م م 17) (م م 18) (م م 19) (م م 20) (م م 25) (م م 26)

رأى أربعة عشر شخصاً من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع سبع شركات أنه يتم تخصيص موارد مادية للتعديلات التابعة للمتغيرات البيئية .

(م غ 1) (م غ 2) (م غ 9) (م غ 10) (م غ 13) (م غ 14) (م غ 15) (م غ 16) (م غ 23) (م غ 24) (م غ 27) (م غ 28) (م غ 29) (م غ 30)

يجيب السؤال السابع عن السياسات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف كالاتي:

رأى اثنا عشر شخصاً من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع ست شركات أنه من الضروري وجود سياسات تساعد الشركة على التأقلم مع البيئة المتغيرة، وبالتالي تساعد على تحقيق أهدافها وحمايتها من الزوال.

(م م 1) (م م 2) (م م 13) (م م 14) (م م 15) (م م 16) (م م 21) (م م 22) (م م 23) (م م 24) (م م 27) (م م 28)

رأى اثنا عشر شخصاً من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين،
بواقع ست شركات أن وجود سياسات تساعد الشركة على المضي قدماً في تحقيق أهدافها أمر لا مفر منه.
(م غ 1) (م غ 2) (م غ 5) (م غ 6) (م غ 7) (م غ 8) (م غ 9) (م غ 10) (م غ 21) (م غ 22) (م غ 27) (م غ 28)

يجيب السؤال الثامن عن تعديل الثقافة العامة بناء لهذه المتغيرات كآتي :

رأى أربعة عشر شخصاً في الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع
سبع شركات أن الشركة عليها أن تسعى لتجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة
سريعة التغير، فحتاج لتعديل ثقافتها العامة بما يتناسب مع تحقيق أهدافها. على الرغم من اختلاف طباع
وثقافات وأخلاقيات كل موظف، أن الشركة هي كيان واحد بمجموعة قيم واحدة، ومهمة واحدة، وهدف محدد
ولهذا توضيح وتعديل الثقافة سيساعد للوصول إلى:

1. أهداف الشركة ككيان واحد.
2. تحسين العمليات اليومية بصورة أكثر كفاءة.
3. توضيح ثقافة التوظيف حينما تقرر تعيين موظفين الآن وفي المستقبل.
4. توحيد الفريق في حالة الأزمات غير المتوقعة.
5. توضيح القيم الأساسية للفريق بصرف النظر عن معتقداتهم الشخصية.

وإن كل ثقافة تتجح في ظروف معينة، فليس صحيحاً أن ثقافة معينة هي الأنسب لجميع المؤسسات وفي كل الظروف. قد يكون هناك بعض الاختلاف في الثقافة بين قطاعات المؤسسة المختلفة طبقاً لظروف عمل كل قطاع

(م م 1) (م م 2) (م م 3) (م م 4) (م م 7) (م م 8) (م م 13) (م م 14) (م م 21) (م م 22)
(م م 23) (م م 24) (م م 29) (م م 30)

رأى عشرة أشخاص من الإدارة العليا الذين تم مقابلتهم في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، بواقع خمس شركات أنه من الضروري تعديل الثقافة العامة بما يتناسب مع تحقيق أهداف الشركة في ظل التغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة. فرأى المبحوثون أن الثقافة القوية تساعد على التفاعل الخارجي حيث إن جميع العاملين يعرفون أسلوب المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتعامل مع المتغيرات الخارجية. ثقافة المؤسسة تجعل العاملين في هذه المؤسسة لديهم من المبادئ وأساليب العمل ما يجعلهم مختلفين عن كثير من المؤسسات الأخرى، وما يجعلهم متحدين على مفاهيم واحدة.

(م غ 3) (م غ 4) (م غ 9) (م غ 10) (م غ 17) (م غ 18) (م غ 21) (م غ 22) (م غ 27) (م غ 28)

تم عرض نتائج تكيف الشركات مع بيئة أعمالها والنسب المئوية للتكرارات في الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين كما يتضح في الجدول كالتالي:

جدول (4-5): النسب المئوية لتكرارات إجابة محور مدى تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها

الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	تكيف الشركات مع بيئة أعمالها
%53.3	%53.3	هل يتم مراجعة الرسالة سنويا ؟
%46.6	%33.3	هل يتم تعديل الرسالة بناء على المتغيرات البيئية؟
%33.3	%26.6	هل يتم تعديل الهيكلية بناء على هذه المتغيرات؟
%73.3	%66.6	هل يتم تخصيص الموارد مالية لهذه التعديلات؟
%40	%46.6	هل يتم تهيئة الموارد البشرية لهذه التعديلات؟
%33.3	%33.3	هل يتم تخصيص الموارد المادية لهذه التعديلات؟
%40	%40	هل هناك سياسات تساعد على تحقيق هذه الأهداف ؟
%33.3	%46.6	هل يتم تعديل الثقافة العامة بناء على هذه المتغيرات ؟
%44.1	%43.2	الوسط الحسابي

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة تتمثل بالسؤال عن تخصيص موارد مالية للتعديلات الناتجة عن التغيرات البيئية بنسبة %66.6 في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبنسبة %73.3 في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين. بينما أقل نسبة تتمثل بالسؤال عن تعديل الهيكلية بناء على هذه المتغيرات بنسبة %26.6 في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبنسبة %33.3 في الشركات غير المدرجة في

بورصة فلسطين. بالإضافة إلى الأسئلة التي تتعلق بتخصيص موارد مادية للتعديلات، وتعديل الثقافة بناء على المتغيرات بنسبة 33.3% في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين.

4-4: عرض نتائج المقابلات شبه المنتظمة مع عينة الخبراء

وهو يضم محورين: (انظر الملحق رقم 5)

1-4-4-1 المستجبات التي طرأت على بيئة الاعمال خلال خمس السنوات السابقة من وجهة نظرهم

يتناول هذا المحور المستجبات التي طرأت على بيئة الأعمال خلال خمس السنوات السابقة من وجهة نظرهم من جوانب متعددة بحيث يجب:

السؤال الأول عن الفرص التي طرأت على بيئة الأعمال خلال خمس سنوات السابقة:

من أبرزها:

- أكد المبحوثون أن أحد مخرجات العولمة هو الانفتاح التكنولوجي الذي فرض على الشركات أن تغير من أساليبها في التعااطي مع المستهلك والموردين، بحيث أصبح أسهل وأسلس. فأدى ذلك إلى تطور على صعيد الإنتاج وأداء الشركات. (م ك 1) (م ك 3) (م خ 2) (م خ 4)

" إن التطور التكنولوجي ساعد الشركات على التعامل مع أمور جديدة كالتجارة الإلكترونية

(E- commerce) " (م ك 3)

- أجمع خمسة من المبحوثين أن استقرار الوضع الأمني لحد ما أدى إلى تحسن الاقتصاد في الآونة الأخيرة. (م ك 2) (م ك 3) (م ك 4) (م خ 1) (م خ 4)

- رأى أربعة من الخبراء أن تعزيز العلاقات التجارية مع الدول المجاورة، وإبرام اتفاقيات تجارية ساعدت على تطور الاقتصاد الفلسطيني. (م ك 1) (م ك 4) (م خ 2) (م خ 3)
- التركيز على الأيزو الذي ساعد على تحسين الشركات الفلسطينية. (م ك 2) (م ك 3) (م خ 3) (م خ 4)

" تطبيق الأيزو في المؤسسات الفلسطينية ساعد على تحسين الجودة" (م خ 4)

ويجب السؤال الثاني عن التهديدات التي طرأت على بيئة الأعمال خلال الخمس سنوات السابقة:

من أبرزها:

- أجمع المبحوثون أن للاحتلال الإسرائيلي دوراً كبيراً في تعثر الاقتصاد الفلسطيني، من القيود والقوانين التي يفرضها على الصناعة والتجارة الفلسطينية، والإغلاقات، وسياسات المعابر.

(م ك 1) (م ك 2) (م ك 3) (م ك 4) (م خ 1) (م خ 2) (م خ 3) (م خ 4)

"إن الاقتصاد الفلسطيني مرتبط بالاقتصاد الإسرائيلي" (م ك 2) (م خ 3)

- عدم حماية الصناعة المحلية، بحيث إن انفتاح السوق الفلسطيني على البضائع المستوردة يهدد الصناعة الفلسطينية في غياب الأنظمة والقوانين التي تدعم الصناعات المحلية، فأصبح من الصعب على المنتج الفلسطيني منافسة المنتج المستورد، مما أدى إلى انهيار كثير من الصناعات في فلسطين. (م خ 3) (م خ 4) (م ك 2) (م ك 4)

"خاصة أن المنتج المستورد يباع بسعر أقل من المنتج المحلي مستغلين أن أغلبية الشعب الفلسطيني محدود

الدخل" (م خ 3) (م ك 4)

- أجمع المبحوثون أن ارتفاع نسبة البطالة بشكل ملحوظ يعد تهديداً كبيراً للاقتصاد الفلسطيني، مما أدى إلى توجههم نحو العمل في إسرائيل . (م خ 2) (م خ 3) (ك 1) (م ك 4)
- أجمع المبحوثون أن الشركات الفلسطينية تعاني من الإجراءات البيروقراطية في إنشاء شركات جديدة والتخليص الضريبي وغيرها من إجراءات .

"من هذه الإجراءات تحصيل ضريبة القيمة المضافة، فالحسابات مع وزارة المالية معقدة جدا " (م خ 4)

2-4-4 وجهة نظرهم في نتيجة تحليل المحتوى لرسائل الشركات وأهدافها الإستراتيجية

وسيتم عرض وجهة نظرهم في تفسيرات النتائج في الفصل الخامس

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج والاستنتاجات
- التوصيات

5-1 مناقشة النتائج والاستنتاجات

5-1-1 تمهيد

خصت الدراسة هذا المبحث من أجل عرض ملخص لنتائج الدراسة ومناقشتها، وتعليل سبب الوصول لهذه النتائج؛ لتحقيق هدف الدراسة الذي يركز على مدى تفاعل الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين مع بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها.

5-1-2 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول والثاني:

1. ما مدى توفر عناصر الرسالة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟

2. ما مدى توفر عناصر الرسالة في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين ؟

أظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً في توفر عناصر الرسالة في كل من الشركات المدرجة، والشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، فأتضح أنه لا يتم وضع الرسالة وفق العناصر التي حددها David للرسالة ، فكانت نسبة توفرها في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (55.97%)، ونسبة توفرها في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين (57.97%) .

وفسرت الباحثة قصور الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في فهم معنى الرسالة، وكيفية صياغتها وتفرقتها عن رؤية الشركة، حيث إن الرسالة هي الوسيلة التي يتحدد على ضوءها الغرض من وجود المؤسسة.

وفسرت الباحثة هذا التفاوت في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين من خلال الملاحظات التي استنتجتها من المقابلات، إن الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين لا تهتم بهذه الشكليات على الرغم

من أخذهم كل هذه الأمور على محمل الجد، ورأت الباحثة أنهم يطبقون التخطيط الإستراتيجي بأسلوب غير رسمي.

فاتضح أن عناصر الرسالة في الشركات المدرجة، وغير المدرجة في بورصة فلسطين تتفاوت، حيث أظهرت النتائج أن عنصر المنتجات في كل من الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين هو أعلى العناصر نسباً، وتتمثل بنسبة (100%)، وتم تفسير اهتمامهم بعنصر المنتجات؛ لأنها شركات تسعى لإشباع حاجات العملاء الذين يشكلون أكبر مسؤولية اتجاه الشركة، ودور معرفة نشاط الشركة في الابتكار، وتحريك التفكير الإستراتيجي لدى المدراء؛ لأنهم لا يستطيعون ترجمة الرسالة إلى واقع عملي ما لم يعرفوا نشاط الشركة.

بينما كانت أقل نسبة في كل من الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين هي لعنصر أصحاب المصالح، وتتمثل بنسبة (20%) في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبنسبة (0%) في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين، وتم تفسيره بأن الأشخاص الذين قاموا بصياغة الرسالة إما أنهم غير ملمين بعناصر الرسالة الأساسية، أو أهملوا هذه الفئة التي تعتبر دراستها، وتحليلها ضرورية من أجل وضع إستراتيجيات مناسبة، حيث إن طبيعة العلاقة التي تربط رسالة الشركة بأصحاب المصالح تكتسب طابعا تفاعليا، فعلى الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار مصالحهم عند صياغة الرسالة، حيث وإن النجاح يكون حليف الشركات التي تشرك أصحاب المصالح في رسالتها .

ترى الباحثة أن إرضاء أصحاب المصالح أمر ضروري باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه الشركة نتيجة تأثرها بسلوكهم، وتأثيرها فيهم عن طريق ما تصنعه من قرارات. حيث إن الاهتمام بذكرهم في رسالة الشركة يعطي صورة ذهنية لهم من أن الشركة تهتم بهم، وتضمن ولاءهم حتى وإن لم تتحقق مطالبهم في حينها.

ولاحظت الباحثة عند سؤالها الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ما هي رسالة شركتكم ؟ أن المسؤولين لم يستطيعوا الإجابة، وقاموا بفتح كتيب الشركة أو الموقع الإلكتروني للشركة وقراءة الرسالة للباحثة منهم، وهذا يفسر أنهم لا يدركون أهمية الرسالة، وأن الأهداف الإستراتيجية من المفروض أن تكون مشتقة من الرسالة. وهذا يدل على ضعف في فهم الإدارة الإستراتيجية، والقدرة على تطبيقها على أرض الواقع. وعندما سألت الباحثة الشركات غير المدرجة، ما هي رسالة شركتكم؟ تم الإجابة عنها بوضوح دون الرجوع للموقع الإلكتروني أو كتيب الشركة، ويفسر هذا مدى اهتمامهم برسالة شركتهم، وأنهم مدركون الطريق الذي يسلكوه، ولكن كان هناك قصور في فهم عناصر الرسالة التي يجب أن تشملها لتكون رسالة جيدة . أكد قاسمي في دراسته أنه يوجد اختلاف في صياغة الرسالة المكتوبة خاصة، يرجع إلى المنظور الذي صيغت من خلاله، فالمنظور الإنتاجي يختلف عن المنظور التسويقي القائم على تلبية حاجيات المستهلك (قاسمي، 2011).

3-1-5 مناقشة السؤال الثالث والرابع :

ما مدى توفر عناصر الرسالة في الأهداف الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟
ما مدى توفر عناصر الرسالة في الأهداف الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟
أظهرت النتائج أن عناصر الرسالة تتوفر في الأهداف الإستراتيجية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة (51.3%)، وللشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة (53.3%) .

فاتضح أن عنصر الأهداف الاقتصادية في كل من الشركات المدرجة، وغير المدرجة في بورصة فلسطين تمثل بأعلى نسبة، وهي (100%). وفسرت الباحثة اهتمام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بعنصر الأهداف الاقتصادية؛ لأنها شركات كبرى تسعى لأن تنمو، وتستمر، وتربح، وتحسن سمعتها لزيادة الاستثمار

فيها. فمن الضروري الاهتمام باعتبارات البقاء والنمو والربح؛ لأنه إذا اسقطت المؤسسة فكرة الاستمرارية من رسالتها يقتصر تركيزها على الأهداف قصيرة الأجل، الشيء الذي يهدد بقاءها في السوق لفترة طويلة، والجدير بالذكر أن اعتبار النمو لصيقاً بالاستمرارية، وقدرة الشركة على تحقيق الأرباح على المدى البعيد. بينما فسر اهتمام الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين بعنصر الأهداف الاقتصادية إلى أن تلك الشركات تسعى للنمو، والربح، والسعي للبقاء في القمة في ظل التغيرات السريعة التي تمر فيها بيئة الأعمال، وأنهم يحددون ما يميزهم في السوق، وما يحتاجونه لمنافسة الشركات .

وأكدت عينة الخبراء سعي الشركات غير المدرجة لأن تتوسع وترسخ نفسها بالسوق؛ لأن بعض الشركات غير المدرجة تضاهي في صناعاتها الشركات العالمية .

بينما أقل نسبة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين هي لعنصر أصحاب المصالح وتتمثل بنسبة (13.3 %)، وفسر هذا القصور بأنهم غافلون عن مدى أهميتهم لنجاح الشركة. فقد يتوقف المساهمون كفئة من أصحاب المصالح مثلاً عن زيادة حصصهم في رأسمالية الشركة إذا كانت هذه الأخيرة تفتقد إلى رسالة وأهداف واضحة وإستراتيجية فاشلة.

بينما أقل نسبة في الشركات غير المدرجة هي لعنصر التكنولوجيا، وتتمثل بنسبة (6.6 %)، وتم تفسيره على أن هناك قصوراً من قبل من صاغ الرسالة في فهم عناصر الرسالة التي تجعلها رسالة جيدة ، حيث إنه لا تستطيع أية شركة أن تنافس وتتوسع من غير أن تكون على اطلاع على ما هو جديد في مجالها، وخاصة لأن التطور التكنولوجي هو أحد مخرجات العولمة، الذي أصبح لا مفر منه في هذا الوقت. وقد لاحظت الباحثة أن كثيراً من الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين تتميز باهتمامها بما هو جديد في مجال التكنولوجيا، وتسعى للتجديد دائماً، حيث إنها لا تختلف عن الشركات المدرجة .

5-1-4: مناقشة السؤال الخامس والسادس:

ما مدى توافق رسالة هذه الشركات مع أهدافها الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟

ما مدى توافق رسالة هذه الشركات مع أهدافها الإستراتيجية في الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين ؟

أظهرت النتائج أن الرسالة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة (33.95%) ، وفي الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة (35.9%)

فسرت الباحثة أن الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعاني من مشكلة نظرية الوكالة (agency problem) أي أنه يتم فصل المالكين عن الإدارة، حيث يقوم المستثمرون بتوكيل مجلس الإدارة بالنيابة عنهم لإدارة الشركة. وأكد الخبراء تفسير الباحثة، حيث إنهم أكدوا أن لهذه النظرية دوراً في النتيجة؛ لأن السؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل يمتلك الأمانة ليكون وكيلاً؟ وترى الباحثة أيضاً أن الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ملتزمة بقيود وأنظمة، فيها انضباط ومراقبة من عدة جهات رقابية، سواء من السوق المالي أو مراقب الشركات، وفيها نمط تنظيمي محدد.

وطابق ما فسرتة عينة الخبراء التي تم مقابلتها بالنتيجة التي توصلت اليها الباحثة لها، حيث أكدت عينة الخبراء أن الشركات المدرجة عليها قيود ورقابة بدرجة أعلى من الشركات غير المدرجة. وتم الملاحظة أثناء المقابلات أن المسؤولين الذين تم مقابلتهم غير ملمين برسالة شركتهم، وأهدافها، وهذا يطرح تساؤلاً إذا كانت الرسالة والأهداف في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين هي فقط موضة إدارية

(Management Fad) أي أنه أمر شكلي لا يؤخذ بعين الاعتبار، تضعها لتظهر للآخرين أنها تعمل بخطة إستراتيجية. وأشار الخبراء أن هذه النتيجة غير المتوقعة ممكن أن تعود إلى غياب المراقبة من قبل سوق المالي الفلسطيني ومراقب الشركات.

وفسرت الباحثة نتيجة الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين بأنها شركات عائلية ملاكها هم من يقومون بإدارتها، حيث إنهم يديرون أموالهم بنفسهم، فلذلك هم حريصون على نجاح شركاتهم، ونموها، وتوسعها، والسعي لإنجاحها أكثر من الشركات المدرجة، بالرغم من أن رسالتهم لا تتوفر فيها كل العناصر إلا أنهم يدركون ما يريدون. وترى الباحثة أيضا أن الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين تقوم بمراقبة البيئة بشكل أكبر للحفاظ على مكانتها بالسوق، وتتجنب الانهيار في ظل التغيرات السريعة الحاصلة في بيئة الأعمال. وأيد الخبراء الباحثة في تفسير النتيجة بأن الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين تتمتع بحرية أكثر وقيود أقل .

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكد عليه Sandra من أن رسالة المنظمة تحاول جعل الرؤية أكثر تحديداً، أما الأهداف فهي تعمل على جعل الرسالة أكثر تركيزاً. فتستمد الأهداف العامة للشركات من رسائل تلك الشركات وهذا يؤشر إلى مدى تماسك الرسالة والأهداف، وبذلك فإن أهداف الشركات سواء كانت مالية أو غير مالية فإنها تعد امتداداً لرسالة الشركة (Sandra, 2002).

وأيد السيد أن رسالة المؤسسة مكتملة العناصر والواضحة أساس صالح للإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، حيث إنها تؤكد قدرتها على تحديد الهدف النهائي للمؤسسة، فتحقق مناخاً تنظيمياً ونعمة عامة موحده للجميع، وينعكس ذلك على كافة أنحاء المؤسسة في تحديد اتجاه واحد لجميع أفراد المؤسسة. وتحقيق التنسيق بين جميع العاملين في جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة، كما وتعمل على تزويد المؤسسة

بأساس ومعيار لتوزيع وتخصيص الموارد، وتحقق تناغم الأفراد مع أهداف المؤسسة واتجاهاتها، وتساعد الرسالة في تحديد الغرض التنظيمي، وترجمته إلى أهداف عملية قابلة للتنفيذ والقياس، وبذلك تسهل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يشتمل تعيين المهمات للمستويات الإدارية المختلفة. (السيد ، 1990)

5-1-5 مناقشة السؤال السابع

ما الفرق بين الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين في التفاعل مع بيئة أعمالها ؟

أشارت النتائج إلى أن الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين تتفاعل مع بيئة أعمالها بنسبة (44.1%) وهي أعلى من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين والتي نسبتها (43.2%)، وترى الباحثة أن الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين توفرت فيها عناصر الرسالة العشرة، وتوافقت رسالتها مع أهدافها الإستراتيجية، وهذا يشير إلى أن لديها القدرة على التفاعل مع بيئة أعمالها. فالرسالة والأهداف مصطلح لصيق بالإدارة الإستراتيجية، ومن أهم مكونات أنموذجها، تخضع للتعديل والتكيف على ضوء ما يحصل من تغيرات في البيئة، وترى الباحثة أن الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين بطبيعتها تراقب البيئة، وتعطي ردة فعل أسرع، فسرعة اتخاذ القرارات في الشركات غير المدرجة أعلى من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. وباعتبار أن البيئة مزيج معقد من العوامل المختلفة التي تؤثر في رسالة وأهداف الشركة وتتأثر بها، يمكن التنبؤ بهذه العوامل، والاستجابة لتفاعلها بطريقة تخدم توجهات المؤسسة.

أكدت عينة الخبراء أن تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها لن يأتي إلا بحسن توظيف الموارد ونقاط القوة، لاقتناص ما توفره البيئة من فرص، وتجنب ما تفرضه من تهديدات في صناعة القرار.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (قاسمي، 2011) إذ إن التفاعل بين الرسالة والبيئة يتميز بالديمومة والاستمرارية، فإذا كانت الشريحة المراد إشباع حاجاتها في السوق وصل إلى درجة الإشباع، وظهر من خلال تقييم البيئة وجود أسواق أخرى بتكاليف أقل ، فيمكن للمؤسسة تقديم منتجاتها لشرائح جديدة، الشيء الذي يدفعها إلى اللجوء إلى تغيير رسالتها.

2-5 التوصيات

استناداً للنتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية .
- تشجيع التفكير الإستراتيجي وتدريبه في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات، مع ضرورة ربطه بالقطاعات الاقتصادية والخدماتية المختلفة .
- التركيز على الدور الذي تلعبه رسالة الشركة في رسم مسارها، خاصة وأن معظم الشركات في فلسطين ليس لديها رسالة، مع اعتبار أن الشركة بدون رسالة كشخص بدون هوية .
- ضرورة انتباه الشركات إلى دور البيئة في بناء الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة خاصة الرسالة والأهداف، وما يترتب على ذلك من تفاعل قائم على علاقة التأثير والتأثر فيهم .
- ضرورة وضع الأهداف بناء على رسالة الشركة، لما له دور في وضع الإستراتيجيات المناسبة للشركة .
- زيادة الرقابة من قبل الجهات الرقابية على الشركات في فلسطين بشكل عام، والشركات المدرجة في بورصة فلسطين خاصة .

- تشجيع فكرة تقييم الشركات الذاتي في مجال تحقيقها لرسالتها وأهدافها .
- يتطلب أن يتوفر في القيادات وصانعي القرار مهارة التفكير الإستراتيجي الذي يتمخض عنه النظر إلى ما يتعرض هؤلاء القادة من مشكلات ضمن إطار كلي لا جزئي ، الشيء الذي يتطلب من هؤلاء امتلاكهم لكفاءات عالية ، تعطيهم القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات من أجل بلوغ ما سطر من أهداف مع الالتزام بمعايير التكلفة والجودة والوقت.

قائمة المراجع والمصادر:

أولا: القرآن الكريم

ثانيا : المراجع العربية

1. أبو العينين، عبد الشافي محمد (2004). نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية ،مجلة النهضة الإدارية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
2. أبو دولة، جمال، صالحية، لؤي (2005). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 25، ع 1 .
3. بن حبتور، عبد العزيز (2004). الإدارة الإستراتيجية: أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزي، عمان، الأردن.
4. توفيق، عبد الرحمن (2004). الجودة الشاملة الدليل المتكامل أفكار عالمية معاصرة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة
5. حبيش، فوزي، (2007). الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت: دار النهضة العربية
6. حجر، خالد (2003). معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
7. الحلو، ماجد راغب (2007). علم الإدارة العامة، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.
8. خطاب، عايدة (2001). الإدارة الإستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الرابعة، مكتبة الاكاديمية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر .
9. خطاب، عايدة (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد الإستراتيجية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة - مصر

10. خبراء بيمك (2002). التخطيط الإستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر.
11. خبراء بيمك (2010). فن الحوار الإستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق الطبعة الأولى، القاهرة - مصر.
12. درويش، عبد الكريم، تكلا، ليلي (2008)، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .
13. الدوري، زكريا (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الدوري، زكريا (2010). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. رشيد، صالح، حسان (2008). الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
16. الركابي، كاظم (2004). الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 129
17. الزهراني، سعد الله (2009). التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، سلسلة البحوث التربوية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
18. سالم، مؤيد سعيد (2014). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. السلمي، علي(2005). السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر .
20. السيد، إسماعيل محمد (2009). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، الإسكندرية - مصر.

21. الشويخ، عاطف (2007). واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين
22. الصرفي، محمد (2009). التسويق الإستراتيجي، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
23. العارف، ناديا (2010). الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
24. العارف، ناديا (2003)، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
25. عاشور، صابر (2007). دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة.
26. عبد الله، علي (2009). أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بحث منشور.
27. عبيدات، ذوقان وآخرون (2004). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط8، الأردن: دار الفكر.
28. العقاد، أيمن (2004). الإدارة الإستراتيجية، محاضرات في معهد التنمية الإدارية، دمشق، سوريا.
29. عوض، محمد (2004). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
30. غنيمية، محمد متولى (2005). التخطيط التربوي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
31. قاسمي، سعيد (2011). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

32. القطامين، أحمد عطا الله (2012). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار المجذلاوي، عمان.
33. الماضي، محمد المهدي (2003). الأسس النظرية والجوانب التطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة ، مصر .
34. ماهر، أحمد (2009). تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية .
35. مدبولي، محمد (2011). التخطيط المدرسي الإستراتيجي الطبعة الأولى، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر.
36. المرسي، جمال الدين، أبو بكر، مصطفى، رشدي، طارق (2002). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
37. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2003). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاه+رة .
38. ميا، علي (2007). الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 1 .
39. النباهين، يوسف (2008). تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
40. نصر الله، عبد الفتاح(2012). هذا الجزء من الورقة مقتبس من دراسة تكاليف المعاملات الاقتصادية في فلسطين، إدارة السياسات والتحليل والإحصاء، وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين.

ثالثا : الكتب المترجمة

1. برايسون، جون (2003). التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية: دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، تقديم أحمد صقر عاشور، مكتبة لبنان، بيروت.
2. جونز، جاريت (2001). الإدارة الإستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة رفاعي، مجد رفاعي، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض .
3. روبرت ف. هارتلي (2000). الإدارة بين النجاح والفشل ، مكتبة جديدة ، الرياض.
4. سيكاران، اوما (2013). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، الطبعة الأولى، ترجمة: د. إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر .

رابعا: المراجع الأجنبية

1. Ackoff , R .L (2009) , Mission Statement ,Planning Review ,15,30–31
2. Baetz, Mark ,C. Beamish ,Paul , W.(2009) ,Strategic Management : Text, Reading and Canadian Cases, 5nd ed. , Richard Irwin , INC ,USA
3. Babbies , R. (2007) ,The Practice of social research, wadsworth publishing company, In.
4. Bart, C. ,Tabone , J. (1999) , Mission Statement Content and Hospital Performance in the Canadian Not–for–Profit Health Care Sector, Health Care Management Review, , 24, 3, 1
5. Bart ,C. (2011) , A model of the impact of mission statements on firm performance, Management decision, volume 39.
6. Bulter ,J. (2009) , Strategic Planning and Performance Measurement , Training course material ,mailto : mnaroll@budget.state ,USA.

7. Campbell, A. (2002) ,The Power of Mission: Aligning Strategy and Culture, Planning Review, Vol.20, No.5, September/October.
8. Campbell, A. (2005) ,Mission, Vision and Strategy Development, in S. Crainer (ed), The Financial Times Handbook of Management, FT/Pitman Publishing
9. Campbell, A. (2007) , Mission Statements, Briefcase, Long Range Planning, Vol. 30, No. 6, pp. 931 – 932, December.
10. Campbell, A. (2003) , Does Strategy Really Matter?, European Business Forum, Issue 13, Spring
11. David ,Fred (2016) ,Strategic Management : concept and cases , 10th ed. , Pearson international edition. INC.
12. Drucker, P.(2010) , Management tasks responsibilities & Practices , New Yrok: Harper and Row.
13. Drucker, P. (2010), The Drucker lectures. New York, NY: McGraw–Hill Books.
14. Emery, F. , Trist, E. (2006), The causal texture of organizational environments, Human Relations, 18, 21–32.
15. Forehand, A . (2010) , Mission and Organizational Performance in the Health Care Industry, Journal of Health Care Management, Volume 45 ,Issue 4 , p 267–277.
16. Gary , K. (2010) , Nonprofit mission statement focus and financial performance, Nonprofit Management and Leadership, 20, 4, 473
17. Hollender, J. (2004) ,What Matters Most: Compare Values and Social Responsibility , California Management Review.

18. Karabulut ,A.T (2007) , A Study on Two Fundamental Tools of strategic management: Mission & Vision statements, 3rd International Strategic Management conference, Antalya, Turkey.
19. Kemps, S., Dwyer, L. (2003),Mission Statements of international airlines: a content analysis, Tourism Management, Vol.24, pp. 635–653.
20. Klemme , Sanderson ,Luffman (2001) , Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees, Long Range Planning, 24(3):73–8.
21. Krohe J. (2005), Do You Really Need a Mission Statement?, Across the Board 32: 17–21.
22. Oslen ,E.(2007) , Strategic Planning for Dummies , Wiely Publishing , INC. Indianapolis, Indiana ,USA .
23. Pearce J., David F. (2007), Corporate Mission Statements: The Bottom Line, Academy of Management Executive ,1: 109–116.
24. Richard ,M.D.(2007) , Setting Strategic Goals and Objectives, st. paul: west, p.22.
25. Rigby, D. (2003,) Management tools survey 2003: usages up as companies strive to make headway in tough times, Strategy & Leadership, 31(5).
26. Sandra ,W. (2002) , Human Resource Development International, volume 5.
27. Scott, Richard W., Meyer , John ,W. (2008) , Organizational Environments: Ritual and Rationality, Beverly Hills, CA: SAGE.

28. Sekaran ,U. (2006), Research methods for business , fourth edition, south Illinois university at Carbondale.
29. Sidhu, J. (2003), Mission statements: is it time to shelve them? European Management Journal, Vol.21, No.4, pp. 439–446.
30. Thompson ,John ,L (2009) ,Strategic management awareness and change , 1st ed. ,chapman and hall , London.
31. Weiss, David S.(2009), High impact HR: Transforming HR for competitive advantage. New York: John Wiley & Sons.
32. Wheelen ,Thomas ,L . , Hunger , J . David (2008), Strategic management and business policy ,10th Ed , Pearson international edition , upper saddle river, new jersey.
33. Wheelen ,Thomas ,L . , Hunger , J .David (2010) ,Strategic management and business policy ,11th Ed , Pearson international edition , upper saddle river, new jersey.
34. Williams, Sandra (2002) , Human Resource Development International, volume 5.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. الموقع الإلكتروني لبوابة الاقتصاد الفلسطيني (2016). بيئة الأعمال في فلسطين، تم التوصل إليه من خلال الرابط الإلكتروني: <http://www.palestineconomy.ps>
2. الموقع الإلكتروني لبوابة الاقتصاد الفلسطيني (2015). الشركات العائلية، تم التوصل إليه من خلال الرابط الإلكتروني <http://www.palestineconomy.ps/ar> (2016\11\10)

3. الموقع الإلكتروني لسوق فلسطين للأوراق المالية (2017). قائمة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، تم التوصل إليه من خلال الرابط الإلكتروني:
4. www.pex.ps/PSEWebSite/Default.aspx
5. الموقع الإلكترونية لصندوق النقد العربي (2015). بيئة الأعمال في الوطن العربي، تم التوصل إليه من خلال الرابط الإلكتروني:
6. <http://www.amf.org.ae/ar/content/business-environment>
6. الموقع الإلكتروني لمجلس إدارة سوق فلسطين للأوراق المالية (2015). تم الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني: www.pex.ps/PSEWebSite/Default.aspx
7. الموقع الإلكتروني لمعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية _ ماس (2017). تم الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني:
8. http://www.mas.ps/ar_category.php
8. الموقع الإلكتروني لمؤتمر ماس الاقتصادي (2016). الاقتصاد الفلسطيني: الطريق إلى المستقبل، تم الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني:
9. <http://www.mas.ps/files/server/20173001150012-2.pdf>

ملحق رقم (1)

تحليل المحتوى للرسائل والأهداف الإستراتيجية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

1. شركة ترست العالمية للتأمين

رسالة الشركة :

1. استمرار تعزيز العلاقة مع العملاء من خلال تقديم خدمات فائقة الجودة و توفير أفضل شروط الإكتتاب و تلبية مطالبهم
2. تطوير خدمات الشركة و توسيع شبكة الفروع والوكلاء و المكاتب لتلبية احتياجات العملاء الحاليين و الوصول إلى كل العملاء المتوقعين.
3. الإستثمار في الكوادر البشرية و تعزيز قدرتها على الحوار و الاتصال لتمكينها من تحقيق أهدافها و انجاز الرؤية المشتركة.
4. الوصول باسم ترست للتأمين كاسم له وقع و صدق و نموذج نجاح تتطلع إليها أنظار الناس في المجتمع.

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	الإستثمار في الكوادر البشرية وتعزيز قدرتها		1 تقديم خدمات فائقة الجودة و توفير أفضل شروط الإكتتاب. 2 الوصول باسم ترست للتأمين كاسم له وقع و صدق ونموذج نجاح تتطلع إليها أنظار الناس في المجتمع.		تطوير خدمات الشركة و توسيع شبكة الفروع و الوكلاء و المكاتب.			خدمات	العملاء الحاليين و العملاء المتوقعين	شركة ترست العالمية للتأمين.

الأهداف الإستراتيجية :

1. تحقيق الموازنة المقترحة للأعوام 2014-2016
2. تعزيز التقدم في أداء الشركة من خلال تفعيل عملية الإنتاج و تطوير المنتجات التأمينية جديدة .
3. تطوير بيئة العمل الإدارية و المعلوماتية و اللوجستية بما يضمن توحيد الآليات و المنهجيات لزيادة الجودة و تقليل التكاليف .
4. الإلتزام التام أمام المؤمنين و سهولة دفع التعويضات في أوقاتها .
5. تطبيق مبادئ الحوكمة و الشفافية و المحاسبة في كل مراحل العمل وعلى كل المستويات الإدارية و ذلك لضمان تحقيق النتائج المقترحة.
6. الإستمرار في تطوير موارد بشرية محترفة قادرة على العمل بكفاءة و فاعلية .
7. تحديث و بناء أنظمة العمل وتوحيد الإجراءات و زيادة الكفاءة من خلال الإستثمار المدروس في تكنولوجيا المعلومات.

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	الاستمرار في تطوير موارد بشرية محترفة قادرة على العمل بكفاءة و فاعلية		1. تطوير بيئة العمل الادارية والمعلوماتية واللوجستية بما يضمن توحيد الاليات والمنهجيات لزيادة الجودة وتقليل التكاليف. 2. تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية والمحاسبة في كل مراحل العمل وعلى كل المستويات الإدارية و ذلك لضمان تحقيق النتائج المقترحة 3.الإلتزام التام أمام المؤمنين و سهولة دفع التعويضات في أوقاته.		1. تحقيق الموازنة المقترحة للأعوام 2016-2014 2. تعزيز التقدم في أداء الشركة من خلال تفعيل عملية الانتاج وتطوير المنتجات التأمينية جديد.	تحديث و بناء أنظمة العمل وتوحيد الإجراءات و زيادة الكفاءة من خلال الاستثمار المدروس في تكنولوجيا المعلومات		المنتجات التأمينية	المؤمنين	شركة ترست العالمية للتأمين.

2. الشركة العربية لصناعة الدهانات

رسالة الشركة:

علاقات مميزة مع العملاء والعمل معهم بروح الفريق الواحد لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بتقديم أجود المنتجات واستخدام الطرق والأساليب العلمية المتطورة.

تحليل لرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
			1. علاقات متميزة مع العملاء. 2. تقديم أجود المنتجات.	العمل بروح الفريق الواحد لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم		استخدام الطرق والأساليب العلمية المتطورة		المنتجات	العملاء (الضمير المتصل هم))	العربية لصناعة الدهانات

الأهداف الإستراتيجية:

1. المحافظة على جودة منتجاتنا .
2. تحقيق رغبات عملائنا .
3. تحسين وتطوير نظام إدارة الجودة وأداء العمليات في مصانعنا .
4. زيادة الثقة والتعاون مع موردينا .
5. زيادة رضى العاملين في المجموعة .
6. رفع كفاءة كوادرننا في المواقع المختلفة .
7. المحافظة على البيئة .
8. تقليل تكلفة العمليات المختلفة .
9. استحداث وتطوير منتجات جديدة .
10. زيادة مبيعاتنا في الأسواق المحلية والخارجية .
11. دخول أسواق جديدة.

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
زيادة الثقة والتعاون مع موردينا	1. زيادة رضى العاملين في المجموعة . 2. رفع كفاءة كوادرنا في المواقع المختلفة	المحافظة على البيئة	1. المحافظة على جودة منتجاتنا. 2. تقليل تكلفة العمليات المختلفة		1. تحسين وتطوير نظام إدارة الجودة وأداء العمليات في مصانعنا. 2. زيادة مبيعاتنا في الأسواق المحلية والخارجية	استحداث وتطوير منتجات جديدة	دخول أسواق جديدة		تحقيق رغبات عملائنا	العربية لصناعة الدهانات

3. شركة مطاحن القمح الذهبي

رسالة الشركة :

إنتاج منتجات عالية الجودة بحرفية ومذاق خاص وبأسعار منافسة وضمن الحدود الزمنية المنصوص عليها وفقا لعملائنا ومتطلبات السوق.

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
			عالية الجودة و حرفية ومذاق خاص و بأسعار منافسة وضمن الحدود الزمنية المنصوص عليها			حرفية	متطلبات السوق	منتجات	وفقا لعملائنا	مطاحن القمح الذهبي

الأهداف الإستراتيجية:

- الحفاظ على الجودة وتحسينها بما يتفق مع المواصفات والمقاييس وتطوير منتجات ذات قيمة مضافة.
- الحصول على حصة مناسبة من السوق.
- تشجيع الإبتكار والتجديد بما يخدم منتجاتنا ومبيعاتنا ويزيد ثقة المستهلكين ويلبي احتياجاتهم.
- خدمة عملائنا بطريقة موثوقة وفعالة ومربحة ، مما يجعل منا شريكا أهل بالاختيار.
- إدارة العمل أخلاقيا حسب سياسات ومعايير دولية وبما يتوافق مع القوانين واللوائح الفلسطينية
- تحقيق أرباح معقولة بما يتضمن النمو المنتظم لأعمالنا وتحقيق الرضا لمساهميننا وشركائنا.
- أن نكون مسؤولين اجتماعيا وبيئيا وصحيا.

تحليل الأهداف الاستراتيجية :

اصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		أن تكون مسؤولين اجتماعيا وبنينا وصحيا	1. الحفاظ على الجودة وتحسينها بما يتفق مع المواصفات والمقاييس وتطوير منتجات ذات قيمة مضافة. 2. تقديم الخدمة بطريقة موثوقة وفعالة ومريحة ، مما يجعل منا شركا أهل بالاختيار .	إدارة العمل أخلاقيا حسب سياسات ومعايير دولية وبما يتوافق مع القوانين واللوائح الفلسطينية	1. تشجيع الابتكار والتجديد بما يخدم منتجاتنا ومبيعاتنا 2. تحقيق أرباح معقولة بما يتضمن النمو المنتظم لأعمالنا وتحقيق الرضا لمساهميننا وشركائنا		الحصول على حصه مناسبة من السوق .		المستهلكين عملائنا	مطاحن القمح الذهبي

4. شركة مصانع الزيوت النباتية

رسالة الشركة :

تقديم منتجات متميزة بجودة عالية من أجل تعزيز اسم الشركة و سمعتها كشركة رائدة في مجال إنتاج السمن النباتي ، والزيوت النباتية لخلق منفعة متبادلة طويلة الأجل مع المستهلك من اجل الحصول على تقدير ، ورضا عملائنا ، والمساهمين معنا ، وموظفينا ، والمحافظة على البيئة، والإلتزام بكافة قواعد السلامة العامة والمساهمة في دعم و تطوير الاقتصاد الوطني و تحقيق نمو متزايد من خلال التنويع الأفقي و العمودي للنجاح و الإبداع بتطوير هذه الصناعة.

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
المساهمين	الحصول على تقدير ورضا موظفينا	المحافظة على البيئة	1. تعزيز اسم الشركة و سمعتها كشركة رائدة في مجال إنتاج السمن النباتي، والزيت النباتية. 2. تقديم منتجات متميزة بجودة عالية.	1. الالتزام بكافة قواعد السلامة العامة. 2. وتطوير الاقتصاد الوطني.	تحقيق نمو متزايد من خلال التنوع الأفقي والعمودي للنجاح والإبداع بتطوير هذه الصناعة.			إنتاج السمن النباتي والزيت النباتية.	1. خلق منفعة متبادلة طويلة الأجل مع المستهلك. 2. رضا عملائنا.	شركة مصانع الزيوت النباتية

الأهداف الإستراتيجية:

1. الإرتقاء باسم الشركة على المستوى المحلي و الإقليمي و توسيع قاعدة المستهلكين.
2. الوصول إلى مركز قيادي في أسواق السمن و الزيوت النباتية، و رفع حصة الشركة في هذه الأسواق لأقصى درجة ممكنة.
3. تبني سياسات تركز بقوة على العملاء، و تزيد القدرة على جذبهم و تلبية رغباتهم و كسب رضاهم و الإقلال من شكاويهم.
4. تطوير الشركة بهدف تحسين كفاءة الإنتاج و إحراز تخفيض في التكاليف و الإقلال من الوقت والجهد الضائع و ذلك بمواكبة التطور التقني و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و إعداد الدراسات و الأبحاث.
5. ابتكار حلول مستدامة لمواجهة التحديات و المعوقات في المنطقة.
6. تحقيق ربحية بأقصى عائد على الاستثمار.
7. تطوير و تدريب الكادر العامل في الشركة، من خلال التحفيز و التدريب المستمر و تعزيز مفهوم الإنتماء و الولاء للشركة و خدمة مصالحها .

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	تطوير و تدريب الكادر العامل في الشركة، من خلال التحفيز و التدريب المستمر و تعزيز مفهوم الانتماء و الولاء للشركة و خدمة مصالحها		1 تطوير الشركة بهدف تحسين كفاءة الإنتاج و إحراز تخفيض في التكاليف و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع و ذلك بمواكبة التطور التقني و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و إعداد الدراسات و الأبحاث.	تبني سياسات تركز بقوة على العملاء، و تزيد القدرة على جذبهم و تلبية رغباتهم و كسب رضاهم و الإقلال من شكواهم.	1 الإبقاء باسم الشركة على المستوى المحلي و الإقليمي.		أسواق السمن و الزيوت النباتية	السمن و الزيوت النباتية.	و توسيع قاعدة المستهلكين.	شركة مصانع الزيوت النباتية
			2 ابتكار حلول مستدامة لمواجهة التحديات و المعوقات في المنطقة		2 الوصول إلى مركز قيادي في أسواق السمن و الزيوت النباتية، و رفع حصة الشركة في هذه الأسواق لأقصى درجة ممكنة.					
					3 تحقيق ربحية بأقصى عائد على الاستثمار.					

5 . شركة بيرزيت للأدوية

رسالة الشركة :

رسالتنا في بيرزيت للأدوية هي تزويد أبناء مجتمعنا بمستحضرات آمنة وعالية الجودة حيث نعمل وفق معايير واضحة وثابتة، مؤمنين بأن نجاحنا يقاس بمدى القيام بمسؤولياتنا اتجاه مجتمعنا .استطعنا أن نؤسس لبيئة هادفة عمادها الأخلاق، الثقة، المنافسة الشريفة والالتزام بمعايير الجودة العالية. إن مبادئنا هي مفتاح ولاء موظفينا الذين يعملون بجد ويحفزهم التطور المستمر والمستمد من إدارة إستراتيجية تجمع أعمالنا وتربطها الأهداف والرؤية العامة للشركة. نواكب التطور المستمر في مجال عملنا ونستخدم أحدث التقنيات بهدف الحفاظ على دورنا القيادي في مجال عملنا. كذلك فإننا نلتزم بتطوير مجتمعنا الفلسطيني من خلال أعمالنا المسؤولة والتي تهدف إلى خدمة أبنائنا ومجتمعنا، ومن خلال حمايتنا للبيئة من أجل مستقبل آمن ونظيف لنا ولأبنائنا.

تحليل الرسالة :

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	مبادئنا هي مفتاح ولاء موظفينا الذين يعملون بجد ويحفظهم التطور المستمر	1. أن نجاحنا يقاس بمدى القيام بمسؤولياتنا اتجاه مجتمعنا/ تطوير مجتمعنا الفلسطيني. 2. حمايتنا للبيئة من أجل مستقبل آمن ونظيف	والالتزام بمعايير الجودة العالية	نؤسس لبيئة هادئة عمادها الأخلاق، الثقة، المنافسة الشريفة والالتزام بمعايير الجودة العالية	الحفاظ على دورنا القيادي في مجال عملنا.	نواكب التطور المستمر في مجال عملنا ونستخدم أحدث التقنيات		المستحضرات	أبناء مجتمعنا	بيرزيت للأدوية

الأهداف الإستراتيجية :

1. ضمان تطبيق مفهوم الجودة في جميع عمليات الشركة و نشاطاتها.
2. تنفيذ الأنظمة و السياسات و المعايير الوطنية و العالمية التي لها علاقة بتصنيع الأدوية.
3. توفير جميع الضروريات المطلوبة، والموارد المادية و البنية التحتية.
4. رفد الشركة بالموظفين المؤهلين وذوي الكفاءة.
5. تشجيع التطوير المستمر لكافة مشاريع و برامج الشركة.
6. تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في تصنيع الأدوية

تحليل الأهداف الإستراتيجية :

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	الشركة بالموظفين المؤهلين وذوي الكفاءة.		ضمان تطبيق مفهوم الجودة في جميع عمليات الشركة ونشاطاتها.	تنفيذ الأنظمة والسياسات والمعايير الوطنية والعالمية التي لها علاقة بتصنيع الأدوية	تشجيع التطوير المستمر لكافة مشاريع و برامج الشركة	تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في تصنيع الأدوية				شركة بيرزيت للأدوية

6. شركة القدس للمستحضرات الطبية

رسالة الشركة

رسالتنا هي تحسين نوعية الحياة والصحة و الأمان في المجتمعات التي نخدم فيها من خلال تقديم منتجات منافسة بالجودة و الأسعار وتيسير الحصول عليها من قبل زبائننا. كما و نسعى جاهدين لان نكون من الشركات الرائدة في مجال الصناعات الدوائية .

الحفاظ على البيئة مرتبط ارتباطاً وثيقاً في قيمنا وذلك بالإمتثال لجميع القوانين والأنظمة المتعلقة بنشاطات ومنتجات الشركة المؤثرة على البيئة، إلى جانب العمل على تطبيق برامج الحفاظ على البيئة ومراجعتها دورياً.

نحن نعمل على أن نكون الخيار الأول لزبائننا. و نعتبر موظفينا بمثابة حجر الأساس في التطوير المستمر لنظام الجودة الشاملة لدينا.

نجاحنا يكمن بتلبية احتياجات زبائننا وفي كسب رضاهم وثقتهم مع التركيز الدائم على التطور والتأقلم مع حاجاتهم المتغيرة إلى جانب المحافظة على جودة مستحضراتنا مما يفتح الطريق أمامنا لان نكون من الشركات الدوائية الرائدة إقليمياً . وعلى الصعيد المجتمعي، نحن نطمح إلى أن نكون نموذجاً يحتذى به، وهذا يمكن تحقيقه من خلال ممارسات العمل التي تتطابق مع أخلاقيات العمل والمهنية مما يبني و يدعم الثقة والنزاهة والشفافية. كما وتهدف رسالة شركة القدس للمستحضرات الطبية إلى الوصول إلى الأسواق العالمية بمستحضرات منافسة بالجودة والأسعار و الخدمة المتميزة .

تحليل عناصر الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	و نعتبر موظفينا بمثابة حجر الأساس في التطوير المستمر	1. الحفاظ على البيئة مرتبط ارتباطاً وثيقاً في قيمنا وذلك بالامتثال لجميع القوانين والأنظمة المتعلقة بنشاطاتنا ومنتجات الشركة المؤثرة على البيئة، إلى جانب العمل على تطبيق برامج الحفاظ على البيئة ومراجعتها دورياً 2. رسالتنا هي تحسين نوعية الحياة والصحة و الأمان في المجتمعات	بتقديم منتجات منافسة بالجودة والأسعار والخدمة المتميزة	ممارسات العمل التي تتطابق مع أخلاقيات العمل والمهنية مما يبني و يدعم الثقة والنزاهة والشفافية	ان تكون من الشركات الرائدة الدوائية الرائدة إقليمياً / أن تكون نموذجاً يحتذى به		نطمح إلى الوصول إلى الأسواق العالمية	من لشركات الرائدة في مجال الصناعات الدوائية / والمستحضرات	بطلبية احتياجات زبائننا	القدس للمستحضرات الطبية

الأهداف الإستراتيجية :

1. صناعة الأدوية والعلاجات الطبية ،ومواد التجميل ،والعلاجات ،والمستحضرات الكيماوية ،وبيعها ، وتصديرها ،وتوزيعها ، واستيرادها ، والاتجار بها.
2. القيام بجميع الأعمال التجارية والمالية التي تستلزمها طبيعة أعمالها.
3. تملك الأراضي والعقارات اللازمة لغايات هذه الشركة وبيعها واستبدالها وتأجيرها والتصرف بها بأية صورة كانت، وتخصيص أي قسم منها لأجل بناء مكاتب وحوانيت ومحلات للسكن أو لأية أغراض أخرى.
4. القيام بأية أعمال أو أشغال أخرى ترى الشركة انه من الممكن أو المناسب القيام بها لتزيد من أرباح وأعمال وأموال الشركة.
5. أن تنشئ أو تبني تخطط أو توسع أو تغير وأن تقوم بصيانة أي أبنية أو أشغال أو ماكينات تكون لازمة أو مناسبة لأشغال الشركة، وأن تتعامل بأموال الشركة التي ليس لها حاجة آنية لها، وأن توظفها بأي طريقة تقررها الشركة من وقت إلى آخر.
6. أن تؤمن بالاشتراك مع أي شركة أو شخص آخر ضد الخسائر والعطل والضرر أو الأخطار أو المسؤوليات من أي نوع كانت، يمكن أن تتأثر بها الشركة.

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة		
					<p>1. القيام بجميع الأعمال التجارية والمالية التي تستلزمها طبيعة أعمالها.</p> <p>2. تملك الأراضي والعقارات اللازمة لغايات هذه الشركة وبيعها واستبدالها وتأجيرها والتصرف بها بأية صورة كانت، وتخصيص أي قسم منها لأجل بناء مكاتب وحواليات ومحلات للسكن أو لأية أغراض أخرى</p> <p>3. القيام بجميع الأعمال التجارية والمالية التي تستلزمها طبيعة أعمالها</p> <p>4. تنشئ أو تبني تخطط أو توسع أو تغير وأن تقوم بصيانة أي أبنية أو أشغال أو</p>					<p>الأدوية والعلاجات الطبية ومواد التجميل والعلاجات والمستحضرات الكيماوية</p>		<p>القدس للمستحضرات الطبية</p>

التكنولوجيا والاتصالات الحديثة استجابة لمتطلبات التطور والإبداع والمنافسة وتنوع رغبات العملاء، واستخدام أحدث التقنيات المتاحة وتطبيق أرقى

المعايير المهنية

تحليل رسالة الشركة :

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
المساهمين				احتياجات مصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية الغراء أرقى المعايير المهنية	تقديم الاحتياجات المصرفية وفق الشريعة الإسلامية الغراء التي تضاهاي أو تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم بما يضمن تحقيق أفضل العوائد الممكنة للمساهمين والمودعين على اساس يتسم بالثبات والاستقرار	تقديم خدمات وسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة استجابة لمتطلبات التطور والإبداع والمنافسة وتنوع رغبات العملاء، واستخدام أحدث التقنيات المتاحة		احتياجات مصرفية متنوعة خدمات مصرفية	المتعاملين المودعين العملاء	البنك الإسلامي العربي

الأهداف الإستراتيجية :

1. يسعى الى تلبية كافة الاحتياجات المصرفية المتنوعة وفق أحكام الشريعة الإسلامية بما يضاهاى أو يفوق متطلبات العملاء وتوقعاتهم وبما يضمن تحقيق افضل العوائد للمساهمين والمودعين
2. استخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة استجابة لمتطلبات التطور والإبداع والمنافسة وتنوع رغبات العملاء
3. تنمية وتطوير رأس المال البشري في البنك بشكل متواصل , واستخدام احدث التقنيات المتاحة وتطبيق ارقى المعايير المهنية المتوافرة
4. الالتزام بمتطلبات الشريعة الاسلامية , من خلال هيئة الفتوى والرقابة الشرعية في البنك وبإشراف سلطة النقد الفلسطينية

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العمالين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
المساهمين				1. تطبيق ارقى المعايير المهنية المتوافرة. 2. الالتزام بمتطلبات الشريعة الإسلامية.	1. تلبية كافة الاحتياجات المصرفية المتنوعة وفق أحكام الشريعة الإسلامية بما يضاهاه أو يفوق متطلبات العملاء وتوقعاتهم وبما يضمن تحقيق افضل العوائد للمساهمين والمودعين. 2. تنمية وتطوير رأس المال البشري في البنك بشكل متواصل	1. استخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة استجابة لمتطلبات التطور والإبداع والمنافسة وتتنوع رغبات العملاء 2. استخدام أحدث التقنيات المتاحة		الاحتياجات المصرفية المتنوعة	العملاء المودعين	بنك العربي الاسلامي

8. البنك الإسلامي الفلسطيني

رسالة الشركة

تقديم خدمات مصرفية إسلامية نوعية وعصرية متميزة ذات عائد مجزي.

تحليل عناصر الرسالة :

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
			نوعية وعصرية متميزة	تقديم خدمات إسلامية	خدمات ذات عائد مجزي			خدمات مصرفية		البنك الإسلامي الفلسطيني

الأهداف الإستراتيجية :

1. تقديم ونشر الخدمات المصرفية الإسلامية المتميزة
2. تنمية وتطوير وجذب كوادر بشرية متميزة
3. المساهمة الفعالة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة
4. تعظيم العائد وتحقيق أرباح مجزية

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم البنك
	تنمية وتطوير وجذب كوادر بشرية متميزة	المساهمة الفعالة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمستدامة	تقديم خدمات مصرفية إسلامية متميزة		تعظيم العائد وتحقيق أرباح مجزية			خدمات مصرفية إسلامية		البنك الإسلامي الفلسطيني

9. بنك فلسطين

رسالة الشركة

بنك فلسطين مؤسسة مالية رائدة تسمى للنهوض بمستوى الخدمات المالية والمصرفية وتعمل على مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في المجال المالي والمصرفي وتساهم في عملية البناء والتنمية وفقاً لأفضل السياسات والممارسات العالمية.

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العمالين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		وتساهم في عملية البناء والتنمية وفقاً لأفضل السياسات والممارسات العالمية.				مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في المجال المالي والمصرفي		الخدمات المالية والمصرفية		بنك فلسطين

الأهداف الاستراتيجية :

1. الزيادة المضطردة لحصتنا في السوق المصرفي الفلسطيني.
2. تقديم خدمات مالية ومصرفية بالجودة والأداء الأمثل.
3. مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يخدم مصالح عملائنا.
4. المساعدة في بناء مجتمعنا وتنميته.
5. التطوير والارتقاء بمستوى أداء البنك إدارياً ومهنياً.
6. الاستمرار في خلق البرامج والخدمات المتجددة التي تلبي حاجات العملاء والمواطنين
7. التوسع الانتشار محلياً وإقليمياً ودولياً

تحليل الأهداف الإستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		المساعدة في بناء مجتمعنا وتميمته.	تقديم خدمات مالية ومصرفية بالجودة والأداء الأمثل.		1. الزيادة المضطردة لحصتنا في السوق المصرفي الفلسطيني. 2. التطوير والارتقاء بمستوى أداء البنك إدارياً ومهنياً 3. التوسع الانتشار محلياً وإقليمياً ودولياً	مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يخدم مصالح عملائنا		الخدمات المالية والمصرفية	الاستمرار في خلق البرامج والخدمات المتجددة التي تلبي حاجات العملاء والمواطنين	بنك فلسطين

10. شركة دواجن فلسطين (عزيزة):

رسالة الشركة:

المساهمة الفعالة في تنمية وتطوير قطاع الدواجن في فلسطين ورفع السوق الفلسطيني بمنتجات وطنية عالية الجودة ضمن أعلى معايير الجودة المحلية والعالمية و بما يعود إيجابا على زبائننا ومساهمينا وذوي العلاقة.

تحليل الرسالة

اصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
ذوي العلاقة			بمنتجات وطنية عالية الجودة ضمن أعلى معايير الجودة المحلية والعالمية	المساهمة الفعالة	تنمية وتطوير قطاع الدواجن		السوق الفلسطيني	منتجاتنا الوطنية قطاع الدواجن	زبائننا	شركة دواجن فلسطين (عزيزة)

الأهداف الاستراتيجية:

1. الاستثمار في مشاريع جديدة تتكامل مع المشاريع القائمة أو تساهم في تطوير المشاريع التكميلية للسلسلة الإنتاجية في الشركة.
2. تطوير شبكة التوزيع بهدف الوصول إلى أكبر عدد من شرائح المجتمع الفلسطيني.
3. خلق منتج وطني فلسطيني قوي ينافس المنتجات الإسرائيلية المهيمنة من جهة ويلي تطلعات وتوقعات زبائننا من جهة أخرى.
4. تعظيم حقوق مساهمي الشركة.
5. من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركة فإنها تعمل على خلق وظائف جديدة وتهتم بمؤازرة قطاع الشباب وتمكين المرأة في المجتمع الفلسطيني وكذلك دعم التعااونيات وخصوصا الزراعية منها والمؤسسات الخيرية.

تحليل الأهداف الاستراتيجية

اصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركة فإنها تعمل على خلق وظائف جديدة وتهتم بموازرة قطاع الشباب وتمكين المرأة في المجتمع الفلسطيني وكذلك دعم التعاونيات وخصوصا الزراعية منها والمؤسسات الخيرية	خلق منتج وطني فلسطيني قوي ينافس المنتجات الإسرائيلية المهربة من جهة ويلبي تطلعات وتوقعات زبائننا من جهة أخرى.		1. الاستثمار في مشاريع جديدة تتكامل مع المشاريع القائمة أو تساهم في تطوير المشاريع التكميلية للسلسلة الإنتاجية في الشركة 2. تطوير شبكة التوزيع بهدف الوصول إلى أكبر عدد من شرائح المجتمع الفلسطيني				الزبائن المساهمين	شركة دواجن فلسطين (عزيرة)

11. شركة التكافل للتأمين

رسالة الشركة :

توفير كافة خدمات التأمين التكافلي للمؤسسات و الافراد من خلال اطار مؤسسي ملتزم بمفاهيم الحداثة وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الاسلامية ويحافظ على مصالح مشتركي صندوق التكافل والمستثمرين في رأسمال الشركة. ما يميز الشركة بأنها

- تقديم خدمات التأمين للمجتمع الفلسطيني بعيدا عن شبهات الربا والغرر ، وبما يحقق مصالح مشتركي صندوق التكافل من خلال الالتزام التام بتعليمات هيئة الرقابة الشرعية.
- تحقيق أعلى درجات الشفافية والعدالة في الاكتتاب والتعويضات دون ظلم أو اجحاف.

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
				1. تقديم خدمات التامين للمجتمع الفلسطيني بعيدا عن شبهات الربا والغرر. 2. تحقيق اعلى درجات الشفافية والعدالة في الاكتتاب والتعويضات دون ظلم او اجحاف.	المحافظة على مصالح مشتركى صندوق التكافل والمستثمرين في رأسمال الشركة			خدمات التأمين التكافى	المؤسسات والافراد	شركة التكافل للتأمين

الأهداف الإستراتيجية

1. تمكين المجتمع الفلسطيني من الحصول على خدمات تأمين تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية والتوسع في تقديم هذه الخدمات نوعياً وكمياً.
2. الريادة والمساهمة في استقرار سوق التأمين ، وتعظيم استفادة كل من جمهور المكتتبين لخدمات التأمين والمساهمين في الشركات من هذا النشاط الهام .
3. رفع مستوى الوعي بالتأمين التكافلي في اوساط الجمهور الفلسطيني .
4. استحداث برامج تأمينية تخص الأسرة و الأفراد في المجتمع الفلسطيني خاصة في مجال التأمينات العائلية التكافلية.

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
			الريادة والمساهمة في استقرار سوق التأمين ، وتعظيم استفادة كل من جمهور المكننتين لخدمات التأمين والمساهمين في الشركات من هذا النشاط الهام .	رفع مستوى الوعي بالتأمين التكافلي في اوساط الجمهور الفلسطيني .	تمكين المجتمع الفلسطيني من الحصول على خدمات تأمين تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية والتوسع في تقديم هذه الخدمات نوعياً وكمياً	استحداث برامج تأمينية تخص الأسرة و الأفراد في المجتمع الفلسطيني خاصة في مجال التأمينات العائلية التكافلية				شركة التكافل للتأمين

12. شركة فلسطين لصناعة الدائن

رسالة الشركة

المساهمة الفاعلة في تلبية متطلبات السوق الفلسطيني من المنتجات البلاستيكية عالية الجودة التي تتلاءم واعي معايير الجودة المحلية والعالمية بما يعود بالنفع والفائدة على زبائننا ومساهميننا وذوي العلاقة.

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
المساهمين ذوي العلاقة			بتقديم منتجات عالية الجودة تتلائم ومعايير الجودة المحلية والعالمية	بما يعود بالنفع والفائدة	المساهمة الفاعلة في تلبية متطلبات السوق الفلسطيني من المنتجات البلاستيكية		السوق الفلسطيني	المنتجات البلاستيكية عالية الجودة	زبائننا	شركة فلسطين لصناعة الدائن

الأهداف الإستراتيجية

1. توسيع سلة منتجات الشركة من المنتجات البلاستيكية التي تخدم السوق الفلسطيني .
2. تطوير المنتجات الحالية ومواكبة التطور التكنولوجي في مجال الصناعات البلاستيكية بما يتوافق والمعايير المحلية والعالمية .
3. المساهمة الفاعلة في مشاريع البنية التحتية في فلسطين المتمثلة في شبكات توزيع ونقل المياه.

تحليل الأهداف الإستراتيجية

اصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		المساهمة الفاعلة في مشاريع البنية التحتية في فلسطين المتمثلة في شبكات توزيع ونقل المياه			1. توسيع سلة منتجات الشركة من المنتجات البلاستيكية 2. تطوير المنتجات الحالية	ومواكبة التطور التكنولوجي في مجال الصناعات البلاستيكية بما يتوافق والمعايير المحلية والعالمية .	السوق الفلسطيني			شركة فلسطين لصناعة الدائن

13. الشركة الأهلية للتأمين

رسالة الشركة

1. ترسيخ روح العمل الجماعي ضمن إطار الأسرة الواحدة
2. تعميق جذور الانتماء للشركة والمجتمع المحيط
3. انتهاج أساليب الإدارة العلمية المتطورة في العمل
4. الإبقاء على سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والكوادر
5. التميز في التعامل وخدمة الجمهور وتقديم أفضل التغطيات التأمينية الحديثة
6. السرعة في التعويض وجبر الأضرار الناجمة عن الحوادث المشمولة بالتأمين
7. خلق جسر الثقة الدائمة مع المواطن وتطوير الوعي التأميني

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
			1. انتهاج اساليب الإدارة العلمية المتطورة. 2. التميز في التعامل وتقديم أفضل التغطيات التأمينية الحديثة. 3. السرعة في التعويض.	1. الإلقاء على سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والكوادر 2. تعميق جذور الانتماء للشركة والمجتمع المحيط. 2. خلق جسر الثقة الدائمة مع المواطن وتطوير الوعي التأميني 3. ترسيخ روح العمل الجماعي ضمن إطار الأسرة الواحدة		1. تغطيات تأمينية حديثة. 2. انتهاج اساليب الإدارة العلمية المتطورة في العمل.		تقديم أفضل التغطيات التأمينية الحديثة	الجمهور	المجموعة الأهلية للتأمين

الأهداف الإستراتيجية:

1. العمل على بناء صرح اقتصادي هام وحديث
2. الارتقاء بمستوى الأداء في مختلف فروع التأمين في السوق الفلسطيني لتحاكي مثيلاتها في الدول المتحضرة
3. تأهيل وتدريب كوادر فنية محلية تغني السوق التأميني في الوطن الفلسطيني وتفي باحتياجاته
4. نشر الوعي التأميني بين الجماهير والتركيز على أهمية دور التأمين في الإسهام بنواحي النهضة الاقتصادية وخدمة الوطن
5. تقديم الخدمة التأمينية المتميزة في نسيجها لتواكب النمو الاقتصادي في جميع مراحلها وتعتمد على منوال يخدم في نتاجه المصلحة المشتركة بين المؤمن له والشركة.

اصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	تأهيل وتدريب كوادر فنية محلية	نشر الوعي التأميني بين الجماهير والتركيز على أهمية دور التأمين في الإسهام بنوحي النهضة الاقتصادية وخدمة الوطن			1. العمل على بناء صرح اقتصادي هام وحديث 2. الارتقاء بمستوى الأداء 3. تقديم الخدمة التأمينية المتميزة في نسيجها لتواكب النمو الاقتصادي في جميع مراحله وتعتمد على منوال يخدم في نتاجه المصلحة المشتركة بين المؤمن له والشركة		فروع التأمين في السوق الفلسطيني	الخدمة التأمينية المتميزة	المؤمن له	المجموعة الأهلية للتأمين

14. الوطنية موبائل

رسالة الشركة:

نعمل في الوطنية موبائل على تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين، ونقدم لك برامج اتصالات كاملة وسهلة الاستخدام تمنحك قيمة حقيقية إضافة إلى أفضل تغطية، أفضل جودة، وأفضل خدمات

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
			برامج اتصالات كاملة وسهلة الاستخدام وتمنحك قيمة حقيقية إضافة إلى أفضل تغطية وأفضل جودة، وأفضل خدمات				فلسطين	1. الخدمات والمنتجات 2. برامج اتصالات كاملة وسهلة	الأفراد والأعمال	الوطنية موبائل

الأهداف الإستراتيجية

1. الإصغاء لمشركينا، أفرادًا وشركاتٍ، وتلبية احتياجاتهم المتجددة.
2. العمل باستمرار على تطوير شبكة اتصالات متينة وآمنة في جميع أرجاء الوطن.
3. تأهيل كوادر وظيفية عالية الأداء تصبح قُدوة بمهنتها وشفافيتها.
4. تخطي وتذليل العقبات التي تعترض سبيل تقدمنا لتحقيق رؤيتنا على أرض الواقع.

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	كوادر وظيفية عالية			تأهيل كوادر وظيفية عالية الأداء تصبح قادرة بمهنتها وشفافيتها	1. وطلبية احتياجات الزبائن المتجددة 2. تطوير شبكة اتصالات متينة وأمنة في جميع أرجاء الوطن 3. تخطي وتذليل العقبات التي تعترض سبيل تقدمنا لتحقيق رؤيتنا على أرض الواقع		جميع أرجاء الوطن		مشتركينا، أفرادا وشركات	الوطنية موبائل

15. الاتصالات الفلسطينية

رسالة الشركة

نلتزم بأن نبقي الخيار الأول لمشركينا في خدمات الاتصالات، وذلك عبر التزامنا بقيمتنا ومبادئنا، وأتباعنا المعايير العليا في الممارسات الإدارية والعناية بالزبائن، وتوفير أفضل خدمات الاتصالات في فلسطين، لنحافظ على موقعنا كمجموعة اتصالات رائدة في المنطقة.

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العمالين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
			اتباعنا المعايير العليا في الممارسات الإدارية والعناية بالزبائن	تقييمنا ومبادئنا	وتوفير أفضل خدمات الاتصالات في فلسطين، لنحافظ على موقعنا كمجموعة اتصالات رائدة في المنطقة.			خدمات الاتصالات	لمشركينا العناية بالزبائن	الاتصالات الفلسطينية

الاهداف الاستراتيجية

- تحقيق المزيد من النمو في ظل التطوير المستمر الذي تتبناه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية في قطاع الاتصالات.
- تعزيز الاستثمار في شبكات المجموعة من أجل إيصال خدمات الخط الثابت والخطي والنات فائق السرعة خصوصاً في المناطق غير المخدومة.
- الارتقاء المستمر بمستوى خدماتنا وتقديم كل ما هو جديد من خدمات القيمة المضافة.

اسم الشركة	العملاء	المنتجات	الأسواق	التكنولوجيا	الأهداف الاقتصادية	الفلسفة الفكرية	المفهوم الذاتي	النصرة العامة	العاملين	اصحاب المصالح
الاتصالات الفلسطينية		1.خدمات الخط الثابت والخطوي والنات فائق السرعة 2.خدماتنا			1.تحقيق المزيد من النمو في ظل التطوير المستمر الذي تتبناه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية في قطاع الاتصالات 2. تعزيز الاستثمار في شبكات المجموعة		الارتقاء المستمر بمستوى خدماتنا وتقديم كل ما هو جديد من خدمات القيمة المضافة.			

ملحق رقم (2)

تحليل المحتوى للرسائل والأهداف الإستراتيجية للشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين

1. شركة الحندي لمنتجات الألبان والمواد الغذائية

رسالة الشركة:

إن تقديم أغذية وخدمات ذات جودة عالية تتواءم وتتفوق متطلبات المستهلك، وأن تكون جميع ممارسات وأنظمة الشركة متوافقة مع قيم وتقاليد البيئة والمجتمع.

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
			ان تقديم أغذية وخدمات ذات جودة عالية تتواءم وتتفوق متطلبات المستهلك	تكون جميع ممارسات وأنظمة الشركة متوافقة مع قيم وتقاليد البيئة والمجتمع				اغذية وخدمات	المستهلك	شركة الحندي لصناعة الألبان

الأهداف الإستراتيجية:

- تأمين منتجات الألبان والمواد الغذائية للمستهلك الفلسطيني بشكل دائم ومستمر وذلك للإستغناء عن المنتجات الأجنبية.
- المحافظة على الثروة الحيوانية وتطويرها كرافد اقتصادي للوطن والمواطن.
- استيعاب وتطوير الكفاءات البشرية الفنية والعاملة وبالتالي التخفيف من نسبة البطالة العامة في الشارع الفلسطيني والمساهمة في بناء جيل قادر على مواكبة التطور التكنولوجي والمهني في الوطن.
- تطوير الصناعات الفلسطينية التكميلية الخاصة بصناعة الألبان والمواد الغذائية كالصناعات البلاستيكية والورقية والكرتون... إلخ عن طريق اعتماد منتجاتها كجزء من المواد التكميلية في العملية الصناعية.

تحليل الأهداف الاستراتيجية

اصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	المستهلك الفلسطيني	1. المحافظة على الثروة الحيوانية وتطويرها كوافد اقتصادي للوطن والمواطن 2. التخفيف من نسبة البطالة العامة في الشارع الفلسطيني والمساهمة في بناء جيل قادر على مواكبة التطور التكنولوجي والمهني في الوطن .	تطوير الصناعات الفلسطينية التكميلية الخاصة بصناعة الألبان والمواد الغذائية كالصناعات البلاستيكية والورقية وإلكترون... الخ عن طريق اعتماد منتجاتها كجزء من المواد التكميلية في العملية الصناعية.		تأمين منتجات الألبان والمواد الغذائية للمستهلك الفلسطيني بشكل دائم ومستمر وذلك للاستغناء عن المنتجات الأجنبية			منتجات الألبان والمواد الغذائية	المستهلك الفلسطيني	شركة الجبدي لصناعة الألبان والمنتجات الغذائية

2. شركة رويال الصناعية :

رسالة الشركة :

توفير منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال الإبداع والابتكار والقيم العالية، و أن نكون أكبر جهة معترف بها في صناعة البلاستيك وأن نكون الشركة الرئيسية في الأسواق المحلية والعالمية من خلال خدماتنا المميزة التي تعزز قدراتنا على التمييز بين منتجاتنا وخدماتنا، وأن نحصل على درجة عالية في إرضاء العملاء، والأداء المالي المتفوق. في رويال نحن نؤمن بأن الالتزام بتطوير مهارات القوى العاملة ودعمها من خلال توفير كافة الفرص هو سر من أسرار النجاح طويل الأمد، مخلصين في الالتزام بتطوير مهارات الموظفين مع الدعم من خلال الفرص من أعلى إلى أسفل.

تحليل الرسالة

اصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	1.بتطوير مهارات القوى العاملة ودعمها. 2.بتطوير مهارات الموظفين		الإبداع والابتكار من خلال خدماتنا المميزة التي تعزز قدراتنا على التمييز بين منتجاتنا وخدماتنا	والقيم العالية	1. تكون أكبر جهة معترف بها في صناعة البلاستيك وأن تكون الشركة الرئيسية في الأسواق المحلية والعالمية.	الإبداع والابتكار	الأسواق المحلية والعالمية	منتجات وخدمات صناعة البلاستيك	إرضاء العملاء	شركة رويال الصناعية
					2. والأداء المالي المتفوق					

الأهداف الإستراتيجية

1. الابتكار باستمرار لتحسين منتجاتنا والعمل على الحد من تأثيرها على البيئة.
2. الاستثمار في احدث المبتكرات العالمية المربحة ستمكنا من النمو بشكل أسرع على المدى الطويل.
3. وضع معايير منسقة في جميع العمليات وذلك لتوفير بيئة آمنة وصحية.
4. تعزيز الحوار المفتوح والشامل مع جميع الجهات المعنية والعمل المتعاون لمعالجة قضايا جوهرية.
5. توفير فرص التنمية لجميع العاملين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة.
6. ضمان ظروف عمل عادلة ومنصفة من خلال توفير بيئة محفزة تعمل على أساس الاحترام والزمالة.

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
تعزيز الحوار مع المفتوح والشامل مع جميع الجهات المعنية.	توفير فرص التنمية لجميع العاملين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة	1. والعمل على الحد من تأثيرها على البيئة 2. وضع معايير منسقة في جميع العمليات وذلك لتوفير بيئة آمنة وصحية.	ضمان ظروف عمل عادلة ومنصفة من خلال توفير بيئة محفزة تعمل على أساس الاحترام والزمالة	1. الابتكار باستمرار لتحسين منتجاتنا. 2. الاستثمار في أحدث المبتكرات العالمية المريحة ستمكنا من النمو بشكل أسرع على المدى الطويل						شركة رويال الصناعية

3. شركة المشروبات الوطنية

رسالة الشركة

أن نحافظ على تصدرنا لقطاع المشروبات في فلسطين ومكانتنا كأكبر شركة مشروبات فلسطينية في مجال تشغيل الأيدي العاملة، ورفد الاقتصاد الوطني، والاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية.

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		تشغيل الأيدي العاملة ورفد الاقتصاد الوطني، والاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية			نحافظ على تصدرينا لقطاع المشروبات في فلسطين ومكانتنا كأكبر شركة مشروبات فلسطينية		فلسطين	المشروبات		شركة المشروبات الوطنية

الأهداف الإستراتيجية

1. أن تطور بيئة عمل تحفز العاملين لئلا أقصى الجهود بأفضل أجواء عمل
2. نعمل من أجل تأمين أفضل المنتجات للمستهلك الفلسطيني، لنقدم لهم كل ما يلي رغباتهم واحتياجاتهم.
3. أن نوسع شبكة تعاوننا مع الزبائن والموردين، ولنترجم بكوننا مواطنين مسؤولين ومؤثرين من خلال المساهمة في بناء ودعم مجتمع فلسطيني متين يرتكز على اسس اجتماعية واقتصادية سليمة ومتينة.
4. أن نحقق أعلى الأرباح لمساهميننا، مع الأخذ بعين الاعتبار مسؤولياتنا تجاه مجتمعنا والعمل بفعالية عالية وبتنظيم سلس وديناميكي

تحليل الأهداف الإستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
توسيع شبكة الموردين	أن تطور بيئة عمل تحفز العاملين لئلا أقصى الجهود بأفضل أجواء عمل	لنترجم بكوننا مواطنين مسؤولين ومؤثرين من خلال المساهمة في بناء ودعم مجتمع فلسطيني متين يرتكز على اسس اجتماعية واقتصادية سليمة ومتينة			1. نعمل من أجل تأمين أفضل المنتجات للمستهلك الفلسطيني، لنقدم لهم كل ما يلي رغباتهم واحتياجاتهم. 2. نحقق أعلى الأرباح لمساهميننا، مع الأخذ بعين الاعتبار مسؤولياتنا تجاه مجتمعنا والعمل بفعالية عالية وبتنظيم سلس وديناميكي			المنتجات	المستهلك الفلسطيني الزبائن	شركة المشروبات الوطنية

4. شركة العرجا للنسيج

رسالة الشركة

توفير منتجات ذات جودة عالية باستخدام مقاييس يطلبها المستهلكين والسعي الى علاقات مميزة مع العملاء والعمل معهم بروح الفريق الواحد لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم واستخدام الطرق والأساليب العلمية المتطورة

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
زيادة الثقة والتعاون مع موردينا	1. زيادة رضى العاملين في المجموعة. 2. رفع كفاءة كوادرنيا في المواقع المختلفة		1. المحافظة على جودة منتجاتنا		1. تحسين وتطوير نظام إدارة الجودة وأداء العمليات في مصانعنا				تحقيق رغبات عملائنا	شركة العرجا للنسيج

الأهداف الاستراتيجية:

1. المحافظة على جودة منتجاتنا .
2. تحقيق رغبات عملائنا .
3. تحسين وتطوير نظام إدارة الجودة وأداء العمليات في مصانعنا؟
4. زيادة الثقة والتعاون مع موردينا.
5. زيادة رضى العاملين في المجموعة.
6. رفع كفاءة كوادرنيا في المواقع المختلفة.

5. شركة القصر اوي التجارية الصناعية

رسالة الشركة

توفير مسليات غذائية صحية ذات جودة عالية من خلال الالتزام بتطبيق معايير الجودة العالمية واستخدام تقنيات صناعية متطورة تراعي متطلبات البيئة بما يحقق التميز والاستثمار الامثل للموارد المتاحة ورضا العاملين والمستهلكين في الاسواق المحلية والعالمية . والالتزام بكافة قواعد السلامة العامة وتطبيق المواصفات الغذائية العالمية والمساهمة في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة فكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	رضا العاملين	1.متطلبات البيئة. 2.المساهمة في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني	الالتزام بتطبيق معايير الجودة العالمية تحقيق التميز	وتطبيق المواصفات الغذائية العالمية	الاستثمار الامثل للموارد المتاحة	واستخدام تقنيات صناعية متطورة	الاسواق المحلية والعالمية	مسلبات غذائية صحية	المستهلكين	شركة القصراري التجارية الصناعية

الأهداف الإستراتيجية

- زيادة القدرة التنافسية للشركة واعتبارها النموذج الاعلى لشركات الشيبس
- بناء وتطوير قطاع التغذية في فلسطين من خلال تقديم منتجات ذات قيمة غذائية عالية
- المحافظة على اعلى مستويات الجودة في الاداء من خلال تطبيق معايير السلامة الغذائية والجودة العالية
- الدخول لاسواق عربية جديدة مثل دول الخليج والسعودية
- بناء شبكة اتصالات مع جميع الموردين
- التدريب والتعليم المستمر لتلبية طلب الاسواق وزيادة الحصة السوقية

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
بناء شبكة اتصالات مع جميع الموردين		تطبيق معايير السلامة الغذائية	1. زيادة القدرة التنافسية للشركة واعتبارها النموذج الاعلى لشركات الشيبس.	بناء وتطوير قطاع التغذية في فلسطين من خلال تقديم منتجات ذات قيمة غذائية عالية	المحافظة على اعلى مستويات الجودة في الاداء التدريب والتعليم المستمر لتلبية طلب الاسواق وزيادة الحصص السوقية		الدخول لاسواق عربية جديدة مثل دول الخليج والسعودية	الشيبس		شركة القصراري التجارية الصناعية
			2. الجودة العالية							

6. كلية فلسطين الأهلية

رسالة الشركة :

كلية فلسطين الأهلية الجامعية مؤسسة تعليم عالٍ ملتزمة بالمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة من خلال تهيئة كادر بشري مؤهل بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي وتعزيز الشراكة المجتمعية مع مؤسساته، واعتماد التدريب كوسيلة لرفع الكفاءات، والمساهمة في التنمية المحلية بدعم بيئة الاقتصاد المحلية وتعزيزه، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة بكفاءة و تنافسية عالية، وتعزيز نشاط البحث العلمي المتميز، وخلق بيئة محفزة للإبداع، لتزويد المجتمع بمخرجات تعليم عالية الجودة وموائمة لسوق العمل.

تحليل الرسالة :

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	كادر بشري مؤهل	ملتزمة بالمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة المساهمة في التنمية المحلية بدعم بيئة الاقتصاد المحلية	وتعزيز الشراكة المجتمعية واعتماد التدريب كوسيلة لرفع الكفاءات		وتعزيز نشاط البحث العلمي المتميز، وخلق بيئة محفزة للإبداع، لتزويد المجتمع بمخرجات تعليم عالية الجودة وموائمة لسوق العمل	توظيف التكنولوجيا الحديثة بكفاءة و تنافسية عالية		تعليم		كلية فلسطين الأهلية الجامعية

الأهداف الإستراتيجية

1. تهيئة الكادر البشري المؤهل وبالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي.
2. تعزيز الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي واعتماد التدريب كوسيلة لرفع الكفاءات .
3. الإسهام في التنمية المحلية من خلال دعم بيئة الاقتصاد المحلي وتعزيزها.
4. الالتزام بمعايير الجودة الشاملة، باعتماد المعايير المحلية والدولية .
5. توظيف التكنولوجيا الحديثة بكفاءة وتنافسية عالية.
6. تعزيز نشاط البحث العلمي المتميز وخلق بيئة محفزة للإبداع.
7. الحرص على مخرجات تعليم عالية الجودة وموائمة لسوق العمل.

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	تهيئة الكادر البشري المؤهل	الإسهام في التنمية المحلية من خلال دعم بيئة الاقتصاد المحلي وتعزيزها	تعزيز الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي واعتماد التدريب كوسيلة لرفع الكفاءات والالتزام بمعايير الجودة الشاملة		تعزيز نشاط البحث العلمي المتميز وخلق بيئة محفزة للإبداع	توظيف التكنولوجيا الحديثة بكفاءة وتنافسية عالية		تعليم		كلية فلسطين الأهلية الجامعية

7. جامعة بيت لحم

رسالة الشركة

إن الغاية من تأسيس جامعة بيت لحم هي خدمة المواطنين الفلسطينيين لكي تكون منارة للتعليم والرفي الحضاري، ونشر المعرفة والمحافظة عليها والاستفادة منها. ولعل أعظم مطمح للجامعة هو إغناء عقول طلبتها بالمعرفة على أساس من العقلانية والرؤية الأخلاقية والمبادئ الريانية والانسانية العظيمة التي يجلبها العالم بأسره أعظم اجلال.

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
			إغناء عقول طلبتها بالمعرفة على أساس من العقلانية والرؤية الأخلاقية والمبادئ الريانية والانسانية العظيمة التي يجلبها العالم بأسره أعظم اجلال	نشر المعرفة والمحافظة عليها والاستفادة منها				التعليم والرفي الحضاري	المواطنين الفلسطينيين	جامعة بيت لحم

الأهداف الإستراتيجية

1. تطوير الطالب، دعم نموه الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامه في ظل نظام من التعليم الحرّ.
2. إعداد الطالب للعمل الوظيفي والمهني وفق حاجات الوطن وطلب سوق العمل.
3. تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني اجتماعياً، ثقافياً، سياسياً، اقتصادياً، بتقديم المهارات الطلابية والخبرات الكفؤة بالخدمات الصحية والاجتماعية والمصادر الطبيعية ووسائل الاتصال ولا سيما تلك المتوفرة في البلاد
4. إتاحة الفرص للفلسطينيين: مسيحيين ومسلمين ليتلاقوا معاً ويدرسوا معاً، ويعملوا معاً، وهي بذلك تقدم مثلاً رائعاً في التعاون المشترك والدعم المتبادل في جو من التعددية..
5. الاهتمام بالبحوث العلمية والتطبيقية نظراً لما لهذه البحوث من أهمية في نشر المعرفة وتطوير الشعب الفلسطيني بعامة والباحث بخاصة، الأمر الذي يدفعها لدعم الباحث ضمن إمكاناتها المتوفرة

تحليل الأهداف الإستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		طلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني اجتماعياً، ثقافياً، سياسياً، اقتصادياً، بتقديم المهارات الطلابية والخبرات الكفؤة بالخدمات الصحية والاجتماعية والمصادر الطبيعية ووسائل الاتصال ولا سيما تلك المتوفرة في البلاد.	تطوير الطالب، دعم نموه الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامه في ظل نظام من التعليم الحرّ	1. إتاحة الفرص للفلسطينيين: مسيحيين ومسلمين ليتلاقوا معاً ويدرسوا معاً، ويعملوا معاً، وهي بذلك تقدم مثلاً رائعاً في التعاون المشترك والدعم المتبادل في جو من التعددية	1. إعداد الطالب للعمل الوظيفي والمهني وفق حاجات الوطن وطلب سوق العمل 2. الاهتمام بالبحوث العلمية والتطبيقية نظراً لما لهذه البحوث من أهمية في نشر المعرفة وتطوير الشعب الفلسطيني بعامة والباحث بخاصة، الأمر الذي يدفعها لدعم الباحث ضمن إمكاناتها المتوفرة				الطالب	جامعة بيت لحم

8. مصنع بوظة الأرز

رسالة الشركة

1. المحافظة على المكانة العالية في إنتاج البوظة في فلسطين من خلال الاستثمار في فلسطين وفي الخارج
2. ارضاء المستهلكين بالجودة العالية للمنتجات والاستمرار في تحسين المنتجات لتلبية احتياجات المستهلك
3. ايجاد فرص عمل في فلسطين عن طريق جذب الكفاءات من مجالات علمية مختلفة

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		ايجاد فرص عمل في فلسطين	ارضاء المستهلكين بالجودة العالية للمنتجات		1.المحافظة على المكانة العالية في انتاج البوظة في فلسطين من خلال الاستثمار في فلسطين 2.الاستمرار في تحسين المنتجات لتلبية احتياجات المستهلك		فلسطين	بوظة	المستهلكين	مصنع بوظة الأرز

الأهداف الإستراتيجية

1. بناء وتطوير قطاع التغذية في فلسطين من خلال تقديم منتجات ذات قيمة غذائية عالية
2. زيادة القدرة التنافسية للشركة واعتبارها النموذج الاعلى لشركات البوظة
3. المحافظة على الجودة في الاداء من خلال تطبيق معايير السلامة الغذائية
4. التدريب والتعليم المستمر لتلبية طلب الاسواق وزيادة الحصة السوقية

تحليل الأهداف الإستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		تطبيق معايير السلامة الغذائية	زيادة القدرة التنافسية للشركة واعتبارها النموذج الاعلى لشركات البوظة	بناء وتطوير قطاع التغذية في فلسطين من خلال تقديم منتجات ذات قيمة غذائية عالية	المحافظة على الجودة في الاداء . التدريب والتعليم المستمر لتلبية طلب الاسواق وزيادة الحصة السوقية		فلسطين	البوظة		مصنع بوظة الأرز

9. شركة صلاح التجارية

رسالة الشركة

توفير منتجات ذات جودة عالية من خلال الالتزام بتطبيق معايير الجودة العالمية باستخدام الات تكنولوجيا حديثة صديقة للبيئة و السعي لرضا العاملين والمستهلكين في الاسواق المحلية والعالمية .

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	رضا العاملين	صديقة للبيئة	الالتزام بتطبيق معايير الجودة العالمية			باستخدام الات تكنولوجيا حديثة	الأسواق المحلية والعالمية	منتجات	المستهلكين	شركة صلاح التجارية

الأهداف الإستراتيجية

- السعي لنصبح الشركة الرائدة في صناعة الشيبس
- السعي لزيادة الحصة السوقية
- التوسع في الاسواق الخارجية
- الاهتمام برضا العاملين

تحليل الأهداف الإستراتيجية:

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العلاء	اسم الشركة
					1.السعي للوصول الى الشركة الرائدة في صناعة الشيبس 2.زيادة الحصة السوقية		الأسواق الخارجية	الشيبس	العاملين	شركة صلاح التجارية

10. شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام

رسالة الشركة

لنسطر عبر الجد والاجتهاد صفحة في فن المعمار الحديث وصورة جديدة تمزج بين الأصالة والتراث والحدثة والإبداع.. ولنكمل المشوار الطويل لنصنع من الحجر والرخام لوحة الجمال الخلاب لنستخرج ألوانها من أعماق الأرض المقدسة.. ولنضفي على المبنى العصري روحاً جديدة مستمدة من أرض الرسالات.. رسالة عنوانها الفن والإتقان والتنوع والاستمرار.. لنمزج بين الماضي والحاضر.. ولنصنع لوحة الجمال الأخاذ بحجارة الأرض المباركة وتسويق ذلك المنتج وإيصاله لمبدعي فنون المعمار الحديث هي رسالتنا.. نحن لسنا الوحيدين ولكننا الأقدر على تلبية حاجات الأسواق المحلية والعالمية من الرخام المقدسي الذهبي الأصفر.. والأبيض.. والوردي.. والأسود.. بكافة أشكاله ومقاساته..

تحليل الرسالة

اسم الشركة	العملاء	المنتجات	الأسواق	التكنولوجيا	الأهداف الاقتصادية	الفلسفة الفكرية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين	اصحاب المصالح
شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام	لميدعي فنون المعمار الحديث	الحجر والرخام الرخام المقدسي الذهبي الأصفر... والأبيض...والوردي... والأسود... بكافة أشكاله ومقاساته	الاسواق المحلية والعالمية		الأقدر على تلبية حاجات الأسواق المحلية والعالمية من الرخام المقدسي		1.صفحة في فن المعمار الحديث وصورة جديدة تمزج بين الأصالة والتراث والحداثة والإبداع. 2.نضفي على المبنى العصري روحاً جديدة مستمدة من أرض الرسالات 3. رسالة عنوانها الفن والإتقان والتنوع			

الأهداف الإستراتيجية :

- تقديم لزيائننا الكرام منتجنا بعناية فائقة عنوانها أعلى وأدق معايير الجودة المحلية والعالمية
- السعي لتلبية حاجة السوق.. فمصانعنا قادرة على إنتاج الحجر والرخام بأشكاله المتعددة.. المنشورة.. والمعتمدة.. وبمقاسات وسماكات وأبعاد مختلفة.. فنحن نهتم بأدق التفاصيل لأن التفاصيل تعني لنا الكثير
- السعي لإنتاج وتوفير المنتجات والخدمات في اطار زمني محدد والسعي لتوسع في الاسواق العالمية.

تحليل الأهداف الإستراتيجية

اسم الشركة	العملاء	المنتجات	الأسواق	التكنولوجيا	الأهداف الاقتصادية	الفلسفة الفكرية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين	اصحاب المصالح
شركة سهيل والصاحب للحجر الرخام	الزبائن	المنتجات الحجر والرخام بأشكاله المتعددة.. المنشورة.. والمعتمدة.. والمصقولة.. والمعتمدة.. وبمقاسات وسماكات وأبعاد مختلفة			1. السعي لتلبية حاجة السوق 2. التوسع في الاسواق العالمية		1. تقديم لزيائننا الكرام منتجنا بعناية فائقة عنوانها أعلى وأدق معايير الجودة المحلية والعالمية. 2. السعي لإنتاج وتوفير المنتجات والخدمات في اطار زمني محدد.			

11. شركة المصنوعات الورقية

توفير منتجات مطابقة لأحدث أنظمة الجودة العالمية والسعي المتواصل من أجل توفير منتجات تتوافق ومتطلبات الزبائن وتوقعاتهم ولأدراكنا التام بأن التحسين المستمر هو مسؤولية جميع موظفي الشركة والعمل على توفير الدعم والتدريب اللازمين وتوطيد العلاقة مع الزبائن

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	موظفي الشركة		1. أنظمة الجودة العالمية 2. منتجات تتوافق ومتطلبات الزبائن 3. توفير الدعم والتدريب اللازمين وتوطيد العلاقة مع الزبائن.		التحسين المستمر			منتجات	الزبائن	شركة المصنوعات الورقية

الأهداف الإستراتيجية

- الحفاظ على الجودة وتحسينها بما يتفق مع المواصفات والمقاييس وتطوير منتجات .
- الحفاظ على المكانة الأولى في فلسطين في إنتاج المصنوعات الورقية
- تشجيع الابتكار والتجديد بما يخدم منتجاتنا ومبيعاتنا ويزيد ثقة المستهلكين وبلبي احتياجاتهم.
- إدارة العمل أخلاقيا حسب سياسات ومعايير دولية وبما يتوافق مع القوانين واللوائح الفلسطينية
- أن تكون مسؤولين اجتماعيا وبيئيا وصحيا.

تحليل الأهداف الإستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		أن تكون مسؤولين اجتماعيا وبيئيا وصحيا	1.الحفاظ على الجودة وتحسينها بما يتفق مع المواصفات والمقاييس وتطوير منتجات. 2. تشجيع الابتكار والتجديد	إدارة العمل أخلاقيا	الحفاظ على المكانة الأولى في فلسطين في إنتاج المصنوعات الورقية		فلسطين	منتجات المصنوعات الورقية	المستهلكين	شركة المصنوعات الورقية

12. مركز التراث الفلسطيني

رسالة الشركة

تأسس المركز بهدف إحياء وتوثيق ونشر التراث الفلسطيني والتعريف به وذلك من منطلق الإدراك لأهمية إبراز الهوية والوجود والجذور الفلسطينية الممتدة لألاف السنين منذ زمن اجدانا الكنعانيين، ولإيجاد وعي

تراثي وثقافي للأجيال الصاعدة. كذلك بهدف توفير فرص عمل لعدد من النساء الفلسطينيات من خلال ممارسة اعمال التطريز الذي يشكل عنصرا مميزا في تراثنا الفلسطيني.

تحليل الرسالة

اصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		بهدف توفير فرص عمل لعدد من النساء الفلسطينيات		1. إحياء وتوثيق ونشر التراث الفلسطيني والتعريف به. 2. إبراز الهوية والوجود والجذور الفلسطينية الممتدة لآلاف السنين منذ زمن اجدانا الكنعانيين				أعمال التطريز		مركز التراث الفلسطيني

الأهداف الإستراتيجية

- المحافظة على التراث الثقافي الفلسطيني وتعزيزه مثل الألبسة والمجوهرات والقطع النادرة والأدوات المنزلية الفلسطينية بالإضافة إلى فن التطريز.

- إنتاج قطع تطريزية والتي سوف تكون متاحة للشراء.

- المساعدة في التوثيق و المحافظة على التراث الثقافي الفلسطيني و التاريخ من خلال إقامة معرض دائم في بيت لحم.

- توظيف النساء من القرى و المخيمات في أنحاء الضفة الغربية، منها مخيم الدهيشة و عايدة و العزة. للعديد من النساء، وهذا هو الدخل الوحيد لعائلاتهم خصوصا لعدم إمكانيتهن للعمل بسبب الحصار ونقص في الوظائف وقيود في العمل.

- تعزيز الثقافة الفلسطينية للشبان الفلسطينيين و كذلك للسياح و الزائرين القادمين من جميع أنحاء العالم إلى مدينة بيت لحم.

تحليل الأهداف الاستراتيجية :

اسم الشركة	العملاء	المنتجات	الأسواق	التكنولوجيا	الأهداف الاقتصادية	الفلسفة الفكرية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين	اصحاب المصالح
مركز التراث الفلسطيني	الشبان الفلسطينيين والزائرين من جميع أنحاء العالم	قطع تطريزية			المساعدة في التوثيق و المحافظة على التراث الثقافي الفلسطيني و التاريخ من خلال إقامة معرض دائم في بيت لحم.	1.المحافظة على التراث الثقافي الفلسطيني وتعزيزه. 2. تعزيز الثقافة الفلسطينية للشبان الفلسطينيين وكذلك للسياح و الزائرين القادمين من جميع أنحاء العالم إلى مدينة بيت لحم.	توظيف النساء من القرى و المخيمات في أنحاء الضفة الغربية			

13. شركة ستار للصناعة الكيميائية

رسالة الشركة

تواصل شركة ستار أن تكون سمة مميزة في مجال الصناعة الكيميائية الفلسطينية، بما يخدم احتياجات التنظيف والصحة الأسرية والسوق الصناعي والمؤسسي، مدعومة من 40 عاما من الخبرة المهنية في السوق

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
		والصحة الأسرية	سمة مميزة في مجال الصناعة الكيميائية الفلسطينية				الصناعة الكيميائية الفلسطينية	الصناعة الكيميائية الفلسطينية		شركة ستار الصناعية العربية

الأهداف الإستراتيجية

1. زيادة القدرة التنافسية للشركة واعتبارها النموذج الاعلى لشركات الصناعة الكيماوية
2. المحافظة على اعلى مستويات الجودة في الاداء من خلال تطبيق معايير الجودة لعالمية
3. بناء شبكة اتصالات مع جميع الموردين
4. التدريب والتعليم المستمر لتلبية طلب الاسواق وزيادة الحصة السوقية

تحليل الأهداف الإستراتيجية

اصحاب لمصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
بناء شبكة اتصالات مع جميع الموردين			زيادة القدرة التنافسية للشركة واعتبارها النموذج الاعلى لشركات الصناعة الكيماوية		1.المحافظة على اعلى مستويات الجودة في الاداء 2.التدريب والتعليم المستمر لتلبية طلب الاسواق وزيادة الحصة السوقية					شركة ستار الصناعية العربية

14. شركة الحبريني لمنتجات الألبان والمواد الغذائية

رسالة الشركة

تقديم منتجات غذائية وخدمات مميزة لعملائنا ، وتحقيق تطلعات موظفينا من خلال الاستثمار الأمثل لمواردنا البشرية والطبيعية المتاحة ، مع استخدام التقنية المتقدمة ، والمحافظة على البيئة.

تحليل الرسالة

اصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	موظفينا	المحافظة على البيئة			لاستثمار الأمثل لمواردنا البشرية والطبيعية المتاحة	استخدام التقنية المتقدمة		منتجات غذائية وخدمات مميزة	عملائنا	شركة الحبريني لمنتجات الألبان والمواد الغذائية

الأهداف الإستراتيجية :

- تطوير منتجات رائعة جديدة
- تطوير خدمة الزبائن
- السعي لتأكد من جودة المنتج وانها تشبع احتياجات العميل
- السعي للتوسع في الاسواق المحلية لنصل للأسواق العالمية
- الاهتمام بتطوير كوادرننا البشرية

تحليل الأهداف الإستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	الاهتمام بتطوير الكوادر البشرية		1. تطوير خدمة الزبائن 2. السعي لتأكد من جودة المنتج وانها تلبي احتياجات الزبائن		تطوير منتجات جديدة السعي للتوسع في الاسواق المحلية لنصل للأسواق العالمية		الاسواق المحلية والعالمية	منتجات	الزبائن العميل	شركة الجبريني لمنتجات الألبان والمواد الغذائية

15. شركة الحلايقة للحجر والرخام

رسالة الشركة

رسالتنا هي توفير أجود أنواع الرخام لزبائننا ، وتوفير احتياجاتهم وإشباع رغباتهم بطريقة مهنية في فلسطين وفي العالم . بالنتيجة يكافئنا الزبون لنصبح القادة في قطاع الصناعة . نحن كشركة الحلايقة ملتزمون بأسلوب أخلاقي ومهني عالي ونحترم حقوق وكرامة الآخرين .نستخدم أفضل التقنيات التكنولوجية . نسعى لتزويد موظفينا بالبيئة الآمنة لإتمام المشاريع بأعلى المعايير .

تحليل الرسالة

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
	موظفينا	توفير بيئة آمنة	اتمام المشاريع بأعلى معايير	1.بطريقة مهنية. 2.أسلوب أخلاقي عالي و مهني. 3. احترام حقوق وكرامة الآخرين	1.توفير أجود أنواع الرخام. 2.توفير احتياجات ورغبات الزبائن	أفضل التقنيات التكنولوجية	فلسطين والعالم	أجود أنواع الرخام	زبائننا الزبون	شركة الحلايقة للحجر والرخام

الأهداف الاستراتيجية :

- السعي لبيع الزيون الحالي بطريقة متكررة والحد من توجهه للمنافسين
- السعي للمحافظة على الأرباح متوسطة وطويلة الأجل
- السعي لتوفير أفضل أنواع الرخام بالسعر المعقول
- السعي لإنتاج وتوفير المنتجات والخدمات في الحدود الزمنية

تحليل الأهداف الاستراتيجية

أصحاب المصالح	العاملين	الصورة العامة	المفهوم الذاتي	الفلسفة الفكرية	الأهداف الاقتصادية	التكنولوجيا	الأسواق	المنتجات	العملاء	اسم الشركة
			1. السعي لتوفير أفضل أنواع الرخام وبأسعار معقولة. 2. السعي لإنتاج وتوفير المنتجات والخدمات في الحدود الزمنية		1. السعي لبيع الزيون الحالي والحد من توجهه للمنافسين. 2. السعي للمحافظة على الأرباح متوسطة وطويلة الأجل			الرخام المنتجات الخدمات	الزيون	شركة الحلايقة للحجر والرخام.

ملحق رقم (3)

نموذج المقابلات المنتظمة

التاريخ :

الوقت :

أولا: الأسئلة العامة

1. هل لشركتكم رؤية مكتوبة ؟
2. هل لشركتكم رسالة مكتوبة ؟
3. هل تم تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل صياغة الأهداف ؟
4. هل لشركتكم أهداف مكتوبة ؟
5. هل أهداف الشركة مشتقة من رسالتها ؟
6. هل أهدافكم الإستراتيجية موضوعة بناء على الخطة الإستراتيجية ؟

ثانيا : مدى توافق رسالة الشركة مع أهدافها الإستراتيجية :

1. من هم الزبائن الذين تسعون لإرضائهم ؟ هل تم الإشارة إليهم في الأهداف الإستراتيجية للشركة ؟
2. هل تم التطرق في الرسالة إلى السلع و/أو الخدمات التي تقدمها الشركة للجمهور؟ هل تم التطرق إليها في الأهداف الإستراتيجية للشركة ؟
3. أي المناطق الجغرافية أو الأسواق التي تتنافس فيها المنظمة على تقديم منتجاتها؟ هل تنوي التوسع جغرافيا؟ هل تم الإشارة إليها في الأهداف الإستراتيجية للشركة ؟
4. ما هي المعلومات والخبرات, الآلات والمعدات (التكنولوجيا) التي تعتمد عليها الشركة في إنتاجها؟ هل تعتبر الشركة محدثة إلكترونيا ؟ هل من أهداف تشير إلى ذلك ؟
5. هل تم الإشارة في رسالة الشركة إلى التوسع والنمو والبقاء؟ هل أهدافكم الاقتصادية تشير إلى ذلك؟
6. ما هي القيم والمعتقدات التي تتبناها الشركة؟ و هل هناك أهداف تشير إلى ذلك؟ ما هي إن وجدت؟
7. من وجهة نظركم ما هي مزايا الشركة وقيمتها في السوق (الميزة التنافسية) ؟ وهل من أهداف تعزز هذه المزايا؟
8. ما هي أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تعمل عليها وتلتزم بها الشركة؟ هل ما يشير إلى أن هذه المسؤولية الاجتماعية جزء من أهداف الشركة؟
9. ما هي اتجاهات واهتمامات الشركة نحو العاملين؟ هل من أهداف تشير إلى أن العاملين يعتبرون موردا مهما في شركتكم؟
10. هل هناك من أصحاب مصالح عدا عن الذين تم ذكرهم تهتم بهم شركتكم، وتحاول أن تلبى مصالحهم؟ وهل هم جزء من أهداف الشركة؟

الملحق رقم (4)

نموذج المقابلات شبه المنتظمة

الوقت :

التاريخ:

محور : التفاعل مع بيئة الأعمال

1. هل يتم مراجعة الرسالة سنويا ؟
2. هل يتم تعديل الرسالة بناء على المتغيرات البيئية؟
3. هل يتم تعديل الهيكلية بناء على هذه المتغيرات؟
4. هل يتم تخصيص موارد مالية لهذه التعديلات ؟
5. هل يتم تهيئة الموارد البشرية لهذه التعديلات؟
6. هل يتم تخصيص الموارد المادية لهذه التعديلات ؟
7. هل هناك سياسات تساعد على تحقيق هذه الأهداف ؟
8. هل يتم تعديل الثقافة العامة بناء على هذه المتغيرات ؟

الملحق رقم (5)

نموذج مقابلات عينة الخبراء

التاريخ:

الوقت:

أولاً: المستجدات التي طرأت على بيئة الأعمال خلال خمس السنوات السابقة من وجهة نظرهم

1. الفرص التي طرأت على بيئة الأعمال خلال خمس السنوات السابقة

2. التهديدات التي طرأت على بيئة الأعمال خلال خمس السنوات السابقة

ثانياً: وجهة نظرهم في نتيجة تحليل المحتوى لرسائل الشركات وأهدافها الإستراتيجية

الملحق رقم (6)

قائمة بأسماء الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن 50 موظفاً

مركز الإحصاء الفلسطيني (2016)

التجمع	الاسم التجاري	المدير	الهاتف	العنوان	النشاط
طُولكْرَم	المؤسسة الإسلامية	وليد محمد صالح قبيها	092681115	شارع الطيبة بجانب مصنع الشلهوب	صناعة
دير العُصُون	شركة علي إخوان الزراعية (دليلا)	علي عدنان علي قعدان	2666333	الشارع الرئيسي بالقرب من غاز قيجا	صناعة
حَلْحُول	شركة صلاح التجارية لصناعة المواد الغذائية وتوزيعها	خالد نظمي عبد الجواد صلاح	022229960	الكمب واد قبون شركة صلاح التجارية خالد صلاح	صناعة
الْخَلِيل	شركة القصراوي الصناعية التجارية	زهير داوود عثمان القصراوي	059914834 4	الهاووز الثاني بالقرب من محطة البصه للمحروقات شركة القصراوي	صناعة
السَوَاجِرَة الشَّرْقِيَّة	شركة الحمودة للمنتوجات الغذائية والزراعية والصناعية	بلال محمد حمدان سلامة	2797821	منطقة الشياح	صناعة
الْخَلِيل	شركة الجنيدي لصناعة الألبان والمواد الغذائية	هاشم نعمان سليم الجنيدي	2229432	شارع السلام شركة الجنيدي	صناعة
الْخَلِيل	شركة الجبريني لمنتجات الألبان	المهندس جهاد الجبريني	2224346	واد القطع شركه الجبريني	صناعة

صناعة	شارع سفيان	2377677	زاهي غازي عنبتاوي	شركة مصنع بوظة الأرز	نابلس
صناعة	شارع الأيام بيتونيا المنطقة الصناعية	2987558	السيد عماد هندي	شركة المشروبات الوطنية	رام الله
صناعة	قرب بنك القدس	022799777	محمد مصطفى العلمي	شركة سجائر القدس	العِيزِريَّة
صناعة	الجاروشيه زيدة محمود عيسى عثمان	092675927	زيد عثمان	شركة فليفل للتجاره والصناعة	الجاروش يَّة
صناعة	شارع 6 خلف البلدية - جباليا - محمد العبد الشندغلي	82470034	محمد العبد الشندغلي	مصنع محمد العبد الشندغلي	جَبَالِيا
صناعة	الحسبة الجديدة / شركة العقاد	092311201	مفيد العقاد	شركة العقاد وشركائه للأزياء م خ م	نابلس
صناعة	منطقة بيرقوزا / عمارة العورتاني / شركة العورتاني	092593412	زياد محمد أكرم عورتاني	شركة العورتاني للحياكة والتجارة العامة	بيتا
صناعة	شارع العذراء مريم جريس ابراهيم العرجا	022765345	جريس ابراهيم العرجا	شركه العرجا للنسيج	بيت جالا
صناعة	فاطمة عبد الرحيم الجدع	2942275	فاطمة عبدالرحيم اسعد الجدع	مشغل الهناء	حَبْلَة
صناعة	منطقة باب الوعر	092519192	خليل سميح أنيس الأطرش شاهين	شركة جولدن ساند فاشن	سَلْفِيَت
صناعة	وسط البلاد شمال الدوار / مبنى سليم أبو فرحه	042413105	عبدالحميد أحمد العمري	شركة المقص الذهبي "مخيطه النور"	الجَلَمَة

صناعة	مدخل البلد قرب الحاجز / خلف محطة الحافي للمحروقات / مبنى رائد أبو فرحة	042413119	محمد عبدالله سعيد عمري	مشغل محمد العمري	الجلمة
صناعة	الشارع الرئيسي المؤدي الى طولكرم ، سامي زيدان	092675932	سامي احمد محمود زيدان	مشغل (سامكو) الاسم الحالي "شركة سامكو زيدان "	الجاروڤ ية
صناعة	شارع وجيب القديم / المصري	09232571	سمير محمد عبدة المصري	شراكة المصري "مشغل المصري "	نابلس
صناعة	شريف شواهنة / قرب الكلية الإسلامية	2943346	درويش سعيد درويش	شركه الكنار للتجاره العامه	قلبيية
صناعة	قرب مدرسة البنات الثانوية / شارع فلسطين	022322398	جهاد سليم توفيق الشوا	مؤسسة الشوا للملبوسات	أريحا
صناعة	شارع هارون الرشيد جميل جرابلسه	2774096	جميل جرابلسه	مصنع مودلز سسستر	بيت ساحور
صناعة	شارع وادي التفاح	092345704	ورثة المرحوم مال ملحيس	شركة ملحيس لصناعة و التجارة م. خ م	نابلس
صناعة	شارع وادي القناة محمد نافز الحرياوي	2224237	محمد نافز محمد عمر الحرياوي	شركة المصنوعات الورقيه م. خ. م	الخليل
صناعة	خلف الكوكا كولا/ المنطقة الصناعية	2956344	محمود الحاج عودة	الشركة الوطنية لصناعة الورق	رام الله
صناعة	وزارة الأوقاف	022407252	طارق نبيل عمرو	جريدة الحياة (شركة) دار الحياة للصحافة والطباعة والنشر)	البيزة

صناعة	المنطقة الصناعية شارع الزيوت	092311863	حسام عبد الرحمن حجاوي	شركة عبدالرحمن الحجاوي وأولاده - مطبعة النصر التجارية ومكتبها	نابلس
صناعة	شارع الأيام	2987341	غسان أدهم العنان	جريدة الايام	رام الله
صناعة	شارع المطار	5833501	مروان أبو الزلف	جريدة القدس	قَلْنَدِيَا
صناعة	شارع رام الله نابلس مقابل سلطة النقد	022406550	إياد مسروجي	شركة القدس للمستحضرات الطبية	البيّرة
صناعة	وسط المنطقة الصناعية	3/0229875 7	طلال نصر الدين	شركة بير زيت للادوية	رام الله
صناعة	مفرق عين عريك	2900681	باسم خوري	شركة دار الشفاء للأدوية	بيثونيا
صناعة	شارع ياسر عرفات /بالقرب من التريه والتعليم	022776681	انجيل انطون جورا	شركة بيت جالا لصناعة الأدوية	بيت جالا
صناعة	المنطقة الصناعية	2957261	بشارة جبران	شركة استار الصناعية العربية	رام الله
صناعة	رأفت إبراهيم حسونه	022228950	رأفت إبراهيم حسونه	شركة الرحا الصناعية التجارية	الخليل
صناعة	ضاحية الرامه	2255315	نبيل محمد الزغير	شركة رويال الصناعية التجارية	الخليل
صناعة	شارع القدس الخليل - شارع الكسارة طلعة نصارشركة سهيل	022744933	هشام محمود خميس الصاحب	شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام	الدوحة

	والصاحب				
صناعة	بالقرب من برج جوال منشار نصار	2744061	نصار علي نصار	شركة نصار الاستثمارية	الدوحة
صناعة	شارع القدس	22745757	محمد عيسى الحلايقة	شركة الحلايقة للحجر والرخام	بيت لحم
صناعة	شارع تقوعة ١ أول أم سلمونة	059993181 8	إبراهيم خليل فواغرة	مصنع جورة الشمعة للرخام والحجر	أم سَلْمُونَة
صناعة	صافا المنطقه الصناعيه يوسف أحمد محمود الزعاقيق	252004	يوسف أحمد محمود الزعاقيق	شركه الزعاقيق للاسفلت	بيت أومر
صناعة	شارع العدل مرتضى عبد النبي النتشة	2251765	عارف عبد الحكم سلطان	شركة المجد للمجوهرات	الخليل
صناعة	المنطقة الصناعية - طريق قوصين	092347222	م. عنان عنبتاوي	الشركة الوطنية لصناعة الالمنيوم والبروفيلات نابكو	بيت إيبا
صناعة	شارع الباباي	022325002	يعقوب اسعد فارس حسونة	شركة الائتلاف الفلسطيني لصناعة الحديد والصلب	أريحا
صناعة	ضاحية الرامة	2228445	نصار عبدالحافظ نصار الحرياوي	شركة الحرياوي الصناعية التجارية	الخليل
صناعة	شارع عين سارة مقابل الجهاز المركزي	2227531	محمد خليل امریش	شركة الشروق للمجوهرات	الخليل

	للإحصاء محمد خليل امریش محمد خليل امریش				
صناعة	فؤاد عبدالرحيم ريان	022283602	نايف حسني الهور	شركة كهرباء الجنوب	دُورًا
صناعة	عمارة مصلحة المياه الشارع الرئيسي بجانب المجلس التشريعي	022969191	إبراهيم صافي	مصلحة مياه محافظة القدس لمنطقة رام الله و البيرة	رام الله
إنشاءات	شارع القدس عمارة العسود	2324796	راضي أحمد خميس العسود	شركة العسود للمقاولات	نابلس
إنشاءات	شارع الارسال الرئيسي مقابل شركة هيونداي	022986505	نضال أبو لاوي	شركة فلسطين للاستثمار العقاري	البيرة
إنشاءات	شارع القدس - الشرفة القصاص للغاز - مقابل صيدلية جراند فارم	2965240	فراس ناصر الدين	الشركة العربية للفنادق	البيرة
إنشاءات	الشارع الرئيسي		محمد شروف	شركة ماهاج للتعهدات والمقاولات العامة	الرام وضاحية البريد
إنشاءات	لتش القدس الخليل / الخضر / عمارة البنك العربي	2754078	زكريا علي تعامره	شركة زكريا للمقاولات	الخضر
إنشاءات	شارع الحر-عمارة الحرس-مكتب الفردوس	2225787	عبد العزيز فايز السعافين	شركة مكتب الفردوس للمقاولات و الهندسة	الخليل

إنشاءات	شارع يافا / عمارة الإسراء	2214840	فايز محمد عبدالغني العملة	مؤسسة التجهيز والبناء للتعهدات العامة	الخليل
إنشاءات	الحرس/عمارة الحرس	0599221820	محمود منصور النشاش	شركة محمود منصور النشاش للتعهدات	بيت أولاً
إنشاءات	عمارة عبد الهادي / الدوار	2393404	بشير ومنتصر حنتي	شركة برذرز للمقاولات والتعهدات العامة	نابلس
إنشاءات	سنجر/شارع الشهداء 1 شركة الإخوة	022286808	علي خليل نصر	شركة الإخوة العرب	دورا
تجارة	المنطقة الصناعية - مقابل مبنى جريدة الأيام	022954339	أيمن سنقرط	الشركة الفلسطينية للسيارات هونداي	رام الله
تجارة	المنطقة الصناعية	092311765	أحمد مروان محمد زلموط	شركة الزلموط للتوزيع	نابلس
تجارة	شارع 15 عمارة العنبتاوي	092383623	خالد العنبتاوي	الشركة العالمية لما وراء البحار	نابلس
تجارة	عمارة بيت صفد / شارع صرا الاتقل/ الماصيون	2957299	إبراهيم خير الدين علي برهم	شركة صفد	البيزة
تجارة	واد الهريّة / نافذ رضوان أبوسنينه	2230492	نافذ رضوان أبو سنينة	شركة أعالي البحار للتجارة الدولية	الخليل
تجارة	شارع الورود (المول)	022428581	زهير العسيلي	سوبر ماركت برفو 1	البيزة
تجارة	شارع الورود		زهير خالد العسيلي	الشركة العربية الفلسطينية لمراكز	البيزة

				التسويق	
تجارة	المنطقة الصناعية بجانب بير زيت للأدوية	2981060	عماد انيس خوري	يونيبال للتجارة العامة	رام الله
تجارة	الإرسال مركز عواد ط1 مقابل شركة الكهرباء	022981108	سعيد لبيب برانسي	شركة الاتصالات والتكنولوجيا	البيزة
خدمات	شارع الإرسال	059200750	عوني زكي شاكر الأسير	شركة الهند للسياحة و التجاره - فندق بست ايسترن	البيزة
خدمات	أول طريق رافات - الماصيون - جراند بارك	022986194	محمد موسى عثمان	فندق جراند بارك	رام الله
خدمات	شارع قصر هشام قرية أريحا السياحية	2321255	رياض محمود محمد	شركة جيركو موتلز (القرية السياحية)	أريحا
خدمات	مقابل مخيم عقبة جبر	022311200	يوسف سلمان	فندق الانتر كونتيننتال	أريحا
خدمات	شارع القدس الخليل فندق قصر جاسر شركة فلسطين للاستثمار السياحي	2766777	كريم عبد الهادي	فندق قصر جاسر الانتركونتيننتل	بيت لحم
نقل	شارع حجازي أم الشرايط	054725113 5	نادي خربطلي	شركه باصات كفر عقب	البيزة
نقل	شارع حيفا مقابل محكمه الصلح	2384407	عباس نمر التميمي	شركة الحاج نمر التميمي للتجارة	نابلس

				والنقل	
نقل	مجمع بلدية البيرة / الطابق الاول	059929550 0	سعيد محمد سعيد شهوان	مكتب تكسي الجازون	البيرة
نقل	شارع رفيديا الرئيسي	2390656	مهند الهيجاوي	شركة الاتصالات الفلسطينية	نابلس
نقل	شارع سطح مرحبا بالقرب من مدرسة سميحة خليل	2415000	Allan Ridnardsen	الوطنية الفلسطينية للاتصالات	البيرة
نقل	شارع القدس - مقابل الفندق السياحي عمارة الفؤاد	02403434	محمود ياسين	شركه حضارة بال نت palnet communication	البيرة
خدمات	مقابل عمارة دلاس	2404945	عادل محمود حسن المصري	مؤسسة المصري للإعمار	البيرة
خدمات	شارع المهدي بالقرب من فندق البراديس	2742642	مها السقا	مركز التراث الفلسطيني (متحف)	بيت لحم
خدمات	شارع الكاريتاس - بجانب بوابة المعبد منير إيراني	022741889	د. جاد إسحق	معهد الأبحاث التطبيقية	بيت لحم
خدمات	الشارع الرئيسي	2981108	سهيد برانس	شركة بي سي أي	البيرة
خدمات	الحي الجنوبي / مقابل صالة ليلتي	092680551	أريج بدري كامل حنون	مدرسة الإسرائ للبنات	طولكرم
خدمات	شارع الكركفة قرية الأطفال قرية الاطفال	022742267	محمد فريد صبري الشلالية	قرية الأطفال SOS	بيت لحم
خدمات	شارع الصفاوي - قرب محطة بئر السبع	082877282	نشأت عبد الرحمن إسماعيل الحمارنة	مدرسة وروضة عباد الرحمن النمودجية	جباليا

البيزة	مدرسة الفرنز للبنين	محمود صالح محمود عمره	022956230	شارع النهضة	خدمات
البيزة	مدرسة الأوائل	عبد الله حسن حسين	2972675	شارع مدرسة الأوائل - خلف فندق البست ايسترن	خدمات
رام الله	مدرسة راهبات مار يوسف	نادية إبراهيم حنا توتح	022956134	الشارع الغديدي / بجانب شركة المصري	خدمات
رام الله	المدرسة الإنجيلية الأسقفية العربية	إياد رفيدي	022956567	حي الطيرة - المجمع الأسقفية العربي - مقابل المناع سنتر	خدمات
رام الله	شركة المستقبل للتطور التربوي/ مدارس المستقبل	ميمية الكفري	2980636	حي الطيرة- آخر شارع معهد الطيرة قرب اسكان بيرزيت	خدمات
بيثونيا	مدرسة نور الهدى التطبيقية	أحمد جمعة يوسف دار دراج	022901654	الشارع الرئيسي - دخلة ذكور بيتونيا الأساسية العليا	خدمات
بيت جالا	مدرسة طاليتا قومي الانحلية اللوثرية بيت جالا	جورج ابرون دور	022745160	شارع الخضر - طاليتا قومي	خدمات
بيت لحم	كلية فلسطين الأهلية	داوود الزير	22751566	جبل الظاهر	خدمات
نابلس	كلية الروضة للعلوم المهنية	صالح رشدي صالح عبد الهادي	059810181 4	شارع الروضة مبنى كلية الروضة	خدمات
سلفيت	الجامعة العربية الأمريكية	د. عدلي صالح	2510801	مبنى الجامعة الجامعة العربية الأمريكية	خدمات

خدمات	شارع عمر بن الخطاب	2341115	د. رامي الحمد الله	جامعة النجاح الوطنية	نابلس
خدمات	شارع السهل	022982000	د. نبيل قسيس	جامعة بيرزيت	بير زيت
خدمات	شارع الجامعة مبنى الجامعة	022741241	دانييل كيسي	جامعة بيت لحم	بيت لحم
خدمات	واد الهريه	2233050	إبراهيم المصري	جامعة بوليتكنيك فلسطين	الخليل
خدمات	مستشفى الرازي	502654	فواز عبدالرحمن حمدان	مستشفى الرازي	جنين
خدمات	الجبل الشمالي - ش الاتحاد - مبنى الاتحاد	2383163	د. أكرم صبحي سعادة	مستشفى الاتحاد النسائي العربي - نابلس	نابلس
خدمات	شارع الجامعة	2341501	الدكتور يوسف المصري	شركة مركز نابلس الجراحي	نابلس
خدمات	شركة المجمع العربي	2344311	د. سالم أبو خيزران	شركة المجمع العربي الطبي التخصصي	نابلس
خدمات	جمعية الهلال الأحمر	022406260	فواز الزاغه	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	البيرة
خدمات	شارع النهضة مجمع شطارة	022986420	د. وائل حمودة	مستشفى الرعاية العربية التخصصي (مركز الجراحة والنسائية والباطنية	رام الله
خدمات	شارع كريمزان جمعية بيت لحم العربية للتأهيل	022744050	أدمون حبيب إبراهيم شحادة	جمعية بيت لحم العربية للتأهيل	بيت جالا

خدمات	شارع يطا الخليل مستشفى محمد علي المحتسب سعد الدين المحتسب	022231966	سعد الدين محمد علي المحتسب	مستشفى محمد علي المحتسب / جمعية الهلال الأحمر	الخليل
خدمات	بئر المحجر المستشفى الأهلي	022232055	يوسف التكروري	المستشفى الأهلي	الخليل
خدمات	شارع المنتزه قرب بلدية طولكرم ا لجنة زكاة طولكرم	092680680	حاتم فتح الله شفيير ملاك	مستشفى الزكاة	طولكرم
خدمات	مبنى المستشفى الانجيلي العربي	092383818	د. سابا القرة	المستشفى الانجيلي العربي	نابلس
خدمات	شارع بولس السادس/مقابل عمارة قراعه مستشفى العائلة المقدسة	022741151	روبرت حنا انطون طبش	مستشفى العائلة المقدسة	بيت لحم
خدمات	شارع الكاريتاس مستشفى الكاريتاس	2758500	إدوارد دبدوب	مستشفى الكاريتاس	بيت لحم
خدمات	فتحي عوض خليل شكر / شارع المحطة مقابل مدرسة الكرامة	42503680	مصدق طاهر مصطفى شهاب الصانوري	جمعية أصدقاء المريض الخيرية	جنين
خدمات	شارع فيصل قرب مسجد الحاج معزوز المصري	2383289	رياض علي أمين المصري	جمعية اصدقاء المريض مستوصف الرحمة	نابلس
خدمات	شارع يافا	022957060	عبد المعطي العزة	جمعيه أصدقاء المريض مركز خليل أبو ريا للتأهيل	رام الله

خدمات	مقابل المستشفى الحكومي / مستشفى الشهيد ثابت ثابت	092671024	حنان صالح عبد الفتاح حنون	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	طُولكْرَم
خدمات	الضحضاح/شارع دائرة السير جمعية الغحسان	2224929	د.خالد الزعتري	جمعية الإحسان الخيرية	الْخَلِيل
خدمات	شارع الكرمل /مقابل البلديه	022270216	محمد موسى أبو صبحه	الجمعية الإسلامية لرعاية الأيتام	يَطَّا
خدمات	شارع الورود بجانب المول	22969970	جهاد مشعل	جمعية الاغاثة الطبية	البَيْرَة
خدمات	خلف العامود/ مبنى الهلال الأحمر	2380215	د. يحيى احمد عودة	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	نابُلس
خدمات	شارع الجهاد	2963281	زياد ابراهيم	مؤسسة عبد المحسن القطان	رام الله
خدمات	شارع دائرة السير قرب وزارة السياحة والآثار	022409651	سمير البرغوثي	المركز العربي لتطور الزراعي	البَيْرَة
خدمات	الإرسال _ بجانب شركة الكهرباء	022964777	احمد خليل تركي عديلي (نقيب المهندسين)	نقابة المهندسين	البَيْرَة
خدمات	سطح مرحبا عمارة السرطاوي ط 5	2427519	نعيم أبو طير	لجان العمل الصحي	البَيْرَة
خدمات	ش صالح درونة	082450680	منير عبد الله أحمد البرش	الجمعية الوطنية للتطوير و التنمية	جَبَالِيَا

خدمات	شارع الإرسال عمارة الماسة / الطابق الثالث	2961710	خضر دسدس	مركز علاج وتأهيل ضحايا التعذيب	رام الله
خدمات	شارع القدس الخليل بالقرب من بوابة المخيم مؤسسة إبداع	022767997	زياد عباس شمروخ	مؤسسة إبداع لتنمية قدرات الطفل والتبادل الثقافي الدولي	مُخَيِّم الدُهَيْشَة
خدمات	شارع عين ساره جمعية الشبان المسلمين	022228767	طارق عبد الفتاح الجعبري	جمعيه الشباب المسلمين	الْخَلِيل
خدمات	شارع سميحه خليل/البيره	022401123	فريد عارف العمد	جمعية انعاش الأسرة	الْبَيْرَة
خدمات	المبعدين عيسى الطويل	022400532	ريم حلمي نافع عبوس	الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال (أصالة)	الْبَيْرَة
خدمات	شارع النزهمه قرب مكتبة رام الله العامة	022984782	ربيحة ذياب حسين حمدان	اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي	رام الله
خدمات	شارع السوق	443477	يونس عثمان علي	جمعية بناء فلسطين	جَبَالِيَا
خدمات	بورسعيد	2960244	رندا سنيورة	الهيئة العامة لحقوق المواطن	رام الله
خدمات	شارع الجامعة	2376382	حاتم قطب عبد الجليل العراقي	شركة العراقي للتجارة والخدمات العامة	نابلس

الملحق رقم (7)

أسماء الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين التي تتوفر فيها رسالة وأهداف إستراتيجية مكتوبة

الموقع	الشركة
<u>رام الله</u>	1. جامعة بيرزيت
<u>الخليل</u>	2. شركة الجندي لصناعة الألبان والمواد الغذائية
<u>الخليل</u>	3. شركة رويال الصناعية
<u>رام الله</u>	4. شركة المشروبات الوطنية
<u>الخليل</u>	5. شركة الحريوي الصناعية التجارية
<u>اربحا</u>	6. شركة الائتلاف الفلسطيني لصناعة الحديد والصلب
<u>بيت جالا</u>	7. شركة العرجا للنسيج
<u>الخليل</u>	8. شركة القسراوي التجارية الصناعية
<u>بيت لحم</u>	9. كلية فلسطين الأهلية
<u>نابلس</u>	10. جامعة النجاح الوطنية
<u>بيت لحم</u>	11. جامعة بيت لحم
<u>نابلس</u>	12. مصنع بوظة الأرز.
<u>الخليل</u>	13. شركة صلاح التجارية.
<u>سلفيت</u>	14. جامعة العربية الأمريكية
<u>بيت لحم</u>	15. شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام
<u>الخليل</u>	16. شركة المصنوعات الورقية
<u>البييرة</u>	17. جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني
<u>بيت لحم</u>	18. مركز التراث الفلسطيني
<u>رام الله</u>	19. شركة ستار الصناعية العربية
<u>الخليل</u>	20. شركة الجبريني لمنتجات الألبان والمنتجات الغذائية
<u>نابلس</u>	21. مستشفى الإنجيلي العربي
<u>بيت لحم</u>	22. شركة الحلايقة للحجر والرخام

الملحق رقم (8)

عينة الخبراء

1. عينة الخبراء الأكاديميين

الاسم	الجامعة
د. سمير ابو زنيد	جامعة الخليل
د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
د. عبد الفتاح أبو الشكر	جامعة النجاح الوطنية
د. أسامة شهوان	جامعة بيت لحم

2. عينة الخبراء بحكم الخبرة

الاسم	العمل
الحاج مازن زغير	عضو في غرفة تجارة وصناعة الخليل من الهيئة الإدارية في شركة رويال
م. غازي الحرياوي	رئيس غرفة تجارة وصناعة الخليل
أحمد القواسمي	عضو في غرفة تجارة وصناعة الخليل صاحب مصنع القواسمي للذهب
م. أحمد حسونة	عضو في غرفة تجارة وصناعة الخليل المدير العام لشركة الهرم للبلاستيك

الملحق (9)

ترميز مقابلات الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

الرقم	المقابلة
1.	المقابلة الاولى مع الإدارة العليا في شركة ترست
2.	المقابلة الثانية مع الإدارة العليا في شركة ترست
3.	المقابلة الثالثة مع الإدارة العليا في شركة العربية لصناعة الدهانات
4.	المقابلة الرابعة مع الإدارة العليا في شركة العربية لصناعة الدهانات
5.	المقابلة الخامسة مع الإدارة العليا في شركة مطاحن القمح الذهبي
6.	المقابلة السادسة مع الإدارة العليا في شركة مطاحن القمح الذهبي
7.	المقابلة السابعة مع الإدارة العليا في شركة مصانع الزيوت النباتية
8.	المقابلة الثامنة مع الإدارة العليا في شركة مصانع الزيوت النباتية
9.	المقابلة التاسعة مع الإدارة العليا في شركة بيرزيت للأدوية
10.	المقابلة العاشرة مع الإدارة العليا في شركة بيرزيت للأدوية
11.	المقابلة الحادية عشرة مع الإدارة العليا في شركة القدس للمستحضرات الطبية
12.	المقابلة الثانية عشرة مع الإدارة العليا في شركة القدس للمستحضرات الطبية
13.	المقابلة الثالثة عشرة مع الإدارة العليا في بنك الإسلامي العربي
14.	المقابلة الرابعة عشرة مع الإدارة العليا في بنك الإسلامي العربي
15.	المقابلة الخامسة عشرة مع الإدارة العليا في بنك الإسلامي الفلسطيني
16.	المقابلة السادسة عشرة مع الإدارة العليا في بنك الإسلامي الفلسطيني
17.	المقابلة السابعة عشرة مع الإدارة العليا في بنك فلسطين
18.	المقابلة الثامنة عشرة مع الإدارة العليا في بنك فلسطين
19.	المقابلة التاسعة عشرة مع الإدارة العليا في شركة دواجن عزيزة
20.	المقابلة العشرون مع الإدارة العليا في شركة دواجن عزيزة
21.	المقابلة الواحدة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة التكافل للتأمين

المقابلة الثانية والعشرون مع الإدارة العليا في شركة التكافل للتأمين	.22
المقابلة الثالثة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة فلسطين لصناعة اللدائن	.23
المقابلة الرابعة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة فلسطين لصناعة اللدائن	.24
المقابلة الخامسة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة الأهلية للتأمين	.25
المقابلة السادسة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة الأهلية للتأمين	.26
المقابلة السابعة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة الوطنية موبايل	.27
المقابلة الثامنة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة الوطنية موبايل	.28
المقابلة التاسعة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة الاتصالات الفلسطينية	.29
المقابلة الثلاثون مع الإدارة العليا في شركة الاتصالات الفلسطينية	.30

الملحق (10)

ترميز مقابلات الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين

الرقم	المقابلة
.1	المقابلة الاولى مع الإدارة العليا لشركة الجندي في صناعة الألبان والمواد الغذائية
.2	المقابلة الثانية مع الإدارة العليا في شركة الجندي لصناعة الألبان والمواد الغذائية
.3	المقابلة الثالثة مع الإدارة العليا في شركة رويال الصناعية
.4	المقابلة الرابعة مع الإدارة العليا في شركة رويال الصناعية
.5	المقابلة الخامسة مع الإدارة العليا في شركة المشروبات الوطنية
.6	المقابلة السادسة مع الإدارة العليا في شركة المشروبات الوطنية
.7	المقابلة السابعة مع الإدارة العليا في شركة العرجا للنسيج
.8	المقابلة الثامنة مع الإدارة العليا في شركة العرجا للنسيج
.9	المقابلة التاسعة مع الإدارة العليا في شركة القصراري التجارية الصناعية
.10	المقابلة العاشرة مع الإدارة العليا في شركة القصراري التجارية الصناعية
.11	المقابلة الحادية عشرة مع الإدارة العليا في كلية فلسطين الأهلية
.12	المقابلة الثانية عشرة مع الإدارة العليا في كلية فلسطين الأهلية
.13	المقابلة الخامسة عشرة مع الإدارة العليا في جامعة بيت لحم
.14	المقابلة السادسة عشرة مع الإدارة العليا في جامعة بيت لحم
.15	المقابلة الثالثة عشرة مع الإدارة العليا في شركة بوظة الأرز
.16	المقابلة الرابعة عشرة مع الإدارة العليا في شركة بوظة الأرز
.17	المقابلة السابعة عشرة مع الإدارة العليا في شركة صلاح التجارية
.18	المقابلة الثامنة عشرة مع الإدارة العليا في شركة صلاح التجارية
.19	المقابلة التاسعة عشرة مع الإدارة العليا في شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام
.20	المقابلة العشرون مع الإدارة العليا في شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام
.21	المقابلة الواحدة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة المصنوعات الورقية
.22	المقابلة الثانية وعشرون مع الإدارة العليا في شركة المصنوعات الورقية

المقابلة الثالثة والعشرون مع الإدارة العليا في مركز التراث الفلسطيني	.23
المقابلة الرابعة والعشرون مع الإدارة العليا في مركز التراث الفلسطيني	.24
المقابلة الخامسة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة ستار الصناعية العربية	.25
المقابلة السادسة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة ستار الصناعية العربية	.26
المقابلة السابعة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة الجبريني لصناعة الألبان	.27
المقابلة الثامنة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة الجبريني لصناعة الألبان	.28
المقابلة التاسعة والعشرون مع الإدارة العليا في شركة الحلايقة لصناعة الحجر والرخام	.29
المقابلة الثلاثون مع الإدارة العليا في شركة الحلايقة لصناعة الحجر والرخام	.30

الملحق (11)

ترميز مقابلات عينة الخبراء

الرقم	المقابلة
.1	المقابلة الأولى مع خبير أكاديمي
.2	المقابلة الثانية مع خبير أكاديمي
.3	المقابلة الثالثة مع خبير أكاديمي
.4	المقابلة الثالثة مع خبير أكاديمي

الرقم	المقابلة
.1	المقابلة الأولى مع خبير بحكم الخبرة
.2	المقابلة الثانية مع خبير بحكم الخبرة
.3	المقابلة الثالثة مع خبير بحكم الخبرة
.4	المقابلة الثالثة مع خبير بحكم الخبرة

الملحق رقم (12)

نموذج تحليل العينة للأسئلة العامة

الأهداف موضوعة بناء على خطة إستراتيجية	الأهداف مشتقة من الرسالة	الأهداف الإستراتيجية	تحليل بيئة داخلية وإخارجية	رسالة	رؤية	الشركات المدرجة في بورصة فلسطين
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	1. شركة ترست العالمية
لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	2. شركة العربية لصناعة الدهانات
لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	3. شركة مطاحن القمح الذهبي
لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	4. شركة مصانع الزيوت النباتية
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	5. بيزنيت للأدوية
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	6. القدس للمستحضرات الطبية
لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	7. البنك الإسلامي العربي
لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	8. البنك الإسلامي الفلسطيني
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	9. بنك فلسطين
يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	10. دواجن عزيزة
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	11. شركة التكافل للتأمين
يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	12. شركة فلسطين لصناعة اللدائن
يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	13. المجموعة الأهلية للتأمين
يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	14. الوطنية موبايل
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	15. الاتصالات الفلسطينية paltel
10	10	15	13	15	12	التكرار
66.6	66.6	100	86.6	100	80	النسبة المئوية (%)

الأهداف موضوعة بناء على خطة إستراتيجية	الأهداف مشتقة من الرسالة	الأهداف الإستراتيجية	تحليل بيئة داخلية وخارجية	رسالة	رؤية	الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	1.شركة الجندي لصناعة الألبان والمواد الغذائية
يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	2.شركة رويال الصناعية
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	3. شركة المشروبات الوطنية
يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	4. شركة العرجا للنسيج
لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	5.شركة القصراوي التجارية الصناعية
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	6. كلية فلسطين الأهلية
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	7. جامعة بيت لحم
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	8. مصنع بوظة الارز.
يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	9. شركة صلاح التجارية.
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	10. شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	11.شركة المصنوعات الورقية
لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	12. مركز التراث الفلسطيني
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	13.شركة ستار الصناعية العربية
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	14.شركة الجبريني لمنتجات الألبان
يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	15. شركة الحلايقة للحجر والرخام
12	11	15	14	15	9	التكرار
80	73.3	100	93.3	100	60	النسبة المئوية

ملحق (13)

نموذج تحليل العينة لعناصر الرسالة

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	العملاء	السلع	الأسواق	التكنولوجيا	الأهداف الاقتصادية	الفلسفة الفكرية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين	أصحاب المصالح
1. شركة ترست العالمية	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
2. شركة العربية لصناعة الدهانات	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
3. شركة مطاحن القمح الذهبي	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
4. شركة مصانع الزيوت النباتية	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
5. بيرزيت للأدوية	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
6. القدس للمستحضرات الطبية	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
7. البنك الإسلامي العربي	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد
8. البنك الإسلامي الفلسطيني	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
9. بنك فلسطين	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
10. دواجن عزيزة	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد
11. شركة التكافل للتأمين	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
12. شركة فلسطين لصناعة اللدائن	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد
13. المجموعة الأهلية للتأمين	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
14. الوطنية موبايل	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
15. الاتصالات الفلسطينية paltel	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
التكرار	13	15	5	6	10	11	12	4	5	3
النسبة المئوية (%)	86.6	100	33.3	40	66.6	73.3	80	26.6	33.3	20

الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	العملاء	السلع	الأسواق	التكنولوجيا	الأهداف الاقتصادية	الفلسفة الفكرية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين	أصحاب المصالح
1. شركة الجندي لصناعة الألبان والمواد الغذائية	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
2. شركة رويال الصناعية	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
3. شركة المشروبات الوطنية	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
4. شركة العرجا للنسيج	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
5. شركة القضاوي التجارية الصناعية	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
6. كلية فلسطين الأهلية	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
7. جامعة بيت لحم	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
8. مصنع بوظة الأرز.	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
9. شركة صلاح التجارية.	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
10. شركة سهيل والساحب للحجر والرخام	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
11. شركة المصنوعات الورقية	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
12. مركز التراث الفلسطيني	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
13. شركة ستار الصناعية العربية	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
14. شركة الجبريني لصناعة الألبان	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
15. شركة الحلايقة للحجر والرخام	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
التكرار	11	15	8	7	9	7	12	11	7	0
النسبة المئوية (%)	73.3	100	53.3	46.6	60	46.6	80	73.3	46.6	%0

الملحق (14)

نموذج تحليل العينة لتوفر العناصر العشرة في الأهداف الإستراتيجية

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	العملاء	السلع	الأسواق	التكنولوجيا	الأهداف الاقتصادية	الفلسفة الفكرية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين	أصحاب المصالح
1. شركة ترست العالمية	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
2. شركة العربية لصناعة الدهانات	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
3. شركة مطاحن القمح الذهبي	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
4. شركة مصانع الزيوت النباتية	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
5. بيرزيت للأدوية	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
6. القدس للمستحضرات الطبية	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
7. البنك الإسلامي العربي	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد
8. البنك الإسلامي الفلسطيني	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
9. بنك فلسطين	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
10. دواجن عزيزة	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
11. شركة التكافل للتأمين	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
12. شركة فلسطين لصناعة اللدائن	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
13. المجموعة الأهلية للتأمين	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
14. الوطنية موبايل	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
15. الاتصالات الفلسطينية paltel	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
التكرار	9	8	6	7	15	6	10	7	7	2
النسبة المئوية (%)	60	53.3	40	46.6	100	40	66.6	46.6	46.6	13.3

الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	العملاء	السلع	الأسواق	التكنولوجيا	الأهداف الاقتصادية	الفلسفة الفكرية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين	أصحاب المصالح
1. شركة الجندي لصناعة الألبان والمواد الغذائية	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
2. شركة رويال الصناعية	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
3. شركة المشروبات الوطنية	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
4. شركة العرجا للنسيج	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد
5. شركة القسراوي التجارية والصناعية	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد
6. كلية فلسطين الأهلية	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
7. جامعة بيت لحم	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
8. مصنع بوظة الأرز.	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
9. شركة صلاح التجارية.	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
10. شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
11. شركة المصنوعات الورقية	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
12. مركز التراث الفلسطيني	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
13. شركة سنار الصناعية العربية	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد
14. شركة الجبريني لصناعة الألبان	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
15. شركة الحلایقة للحجر والرخام	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
التكرار	10	11	5	1	15	6	12	8	6	6
النسبة المئوية (%)	66.6	73.3	33.3	6.6	100	40	80	53.3	40	40

ملحق (15)

نموذج تحليل العينة لمدى توافق الرسالة مع الأهداف

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	العملاء	السلع	الأسواق	التكنولوجيا	الأهداف الاقتصادية	الفلسفة الفكرية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين	أصحاب المصالح
1. شركة ترست العالمية	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
2. شركة العربية لصناعة الدهانات	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
3. شركة مطاحن القمح الذهبي	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
4. شركة مصانع الزيوت النباتية	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
5. بيرزيت للأدوية	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
6. القدس للمستحضرات الطبية	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
7. البنك الإسلامي العربي	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد
8. البنك الإسلامي الفلسطيني	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
9. بنك فلسطين	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
10. دواجن عزيزة	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
11. شركة التكافل للتأمين	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
12. شركة فلسطين لصناعة اللدائن	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
13. المجموعة الأهلية للتأمين	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
14. الوطنية موبايل	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
15. الاتصالات الفلسطينية paltel	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
التكرار	8	8	3	4	10	4	8	1	4	1
النسبة المئوية (%)	53.3	53.3	20	26.6	66.6	26.6	53.3	6.6	26.6	6.6

الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	العملاء	السلع	الأسواق	التكنولوجيا	الأهداف الاقتصادية	الفلسفة الفكرية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين	أصحاب المصالح
1. شركة الجندي لصناعة الألبان والمواد الغذائية	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
2. شركة رويال الصناعية	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
3. شركة المشروبات الوطنية	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
4. شركة العرجا للنسيج	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
5. شركة القسراوي التجارية والصناعية	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
6. كلية فلسطين الأهلية	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
7. جامعة بيت لحم	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
8. مصنع بوظة الأرز.	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
9. شركة صلاح التجارية.	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
10. شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
11. شركة المصنوعات الورقية	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
12. مركز التراث الفلسطيني	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
13. شركة ستار الصناعية العربية	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
14. شركة الجبريني صناعة الألبان	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
15. شركة الحلايقة الحجر والرخام	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
التكرار	8	11	3	1	9	4	10	4	3	0
النسبة المئوية(%)	53.3	73.3	20	6.6	60	26.6	66.6	26.6	20	0

الملحق رقم (16)

نموذج تحليل لتكرارات إجابة العينة لمحور مدى تفاعل الشركات مع بيئة أعمالها

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	مراجعة الرسالة سنويا	تعديل الرسالة بناء على المتغيرات	تعديل الهيكلية على المتغيرات	تخصيص موارد مالية	تخصيص موارد بشرية	تخصيص موارد مادية	هل هناك سياسات تساعد على تحقيق الأهداف	تعديل الثقافة بناء على المتغيرات
1. شركة ترست العالمية	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد
2. شركة العربية لصناعة الدهانات	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد
3. شركة مطاحن القمح الذهبي	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
4. شركة مصانع الزيوت النباتية	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد
5. بيرزيت للأدوية	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
6. القدس للمستحضرات الطبية	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
7. البنك الإسلامي العربي	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد
8. البنك الإسلامي الفلسطيني	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
9. بنك فلسطين	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
10. دواجن عزيزة	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
11. شركة التكافل للتأمين	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد
12. شركة فلسطين لصناعة اللدائن	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد
13. المجموعة الأهلية للتأمين	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
14. الوطنية موبايل	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
15. الاتصالات الفلسطينية paltel	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد
التكرار	8	5	4	10	7	5	6	7
النسبة المئوية (%)	53.3	33.3	26.6	66.6	46.6	33.3	40	46.6

الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين	مراجعة الرسالة سنويا	تعديل الرسالة بناء على المتغيرات	تعديل الهيكلية على المتغيرات	تخصيص موارد مالية	تخصيص موارد بشرية	تخصيص موارد مادية	هل هناك سياسيات تساعد على تحقيق الأهداف	تعديل الثقافة بناء على المتغيرات
1. شركة الجنيدي لصناعة الألبان	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد
2. شركة رويال الصناعية	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد
3. شركة المشروبات الوطنية	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
4. شركة العرجا للنسيج	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد
5. شركة القصاروي التجارية الصناعية	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
6. جامعة بيت لحم الأهلية	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
7. جامعة بيت لحم	يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
8. مصنع بوظة الأرز.	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
9. شركة صلاح التجارية.	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد
10. شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
11. شركة المصنوعات الورقية	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد
12. مركز التراث الفلسطيني	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
13. شركة ستار الصناعية العربية	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
14. شركة الجبريني لصناعة الألبان	يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	يوجد
15. شركة الحلايقة للحجر والرخام	يوجد	لا يوجد	يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	لا يوجد
التكرار	8	7	5	11	6	7	6	5
النسبة المئوية	53.3	46.6	33.3	73.3	40	46.6	40	33.3

ملحق (17)

أسماء المحكمين

الجامعة	أسماء محكمين اسئلة المقابلة	الرقم
جامعة الخليل	الدكتور سمير أبو زنيد	.1
جامعة القدس المفتوحة	الدكتور محمد عمرو	.2

الملحق (18)

كتاب من جامع الخليل لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات



Ref. : الرقم :
Date : التاريخ : 2016/10/05

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة ماجدولين عوني الخطيب، ورقمها الجامعي (21319030) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تفاعل الشركات الفلسطينية مع بيئة أعمالها: دراسة مقارنة بين الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303