

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر
والرخام في محافظة بيت لحم

**The effect of organizational climate on the strategic planning
of stone and marble companies in Bethlehem governance**

إعداد الطالبة

رماء امحمد عيسى حلايقة

إشراف

د. محمد محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2015م

إجازة الرسالة

أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر
والرخام في محافظة بيت لحم

إعداد

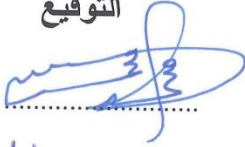
رماء امحمد عيسى حلايقة

إشراف

د. محمد محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة يوم السبت بتاريخ 14 / 11 / 2015 م واجيزت من لجنة
المنافسة المدرجة اسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع



1- د. محمد محمد عمرو (مشرفاً ورئيساً) :



2- د. محمد الجعبري (ممتحنا داخليا) :



3- د. محمد عوض (ممتحنا خارجيا) :

الخليل - فلسطين

1437هـ / 2015م

الآية

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صدق الله العظيم

(سورة طه، 114)

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير

والذي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض

والدتي الحبيبة

إلى من شجّعني ولا يزال يوفر لي الدعم النفسي الملائم في مراحل دراستي

العليا

زوجي الحبيب

إلى الأرواح التي سكنت تحت تراب الوطن الحبيب الشهداء العظام

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة

وأخص بالذكر الكادر التعليمي في جامعة الخليل وخصوصاً دكاترة كليتي الأعزّاء

الشكر والتقدير

الشكر والحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً، الذي أعانني وكتب لي أن أتمّ هذه الدراسة وأناقشها، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من كل من ساعدني في إعداد دراستي، ووفّر لي ما يلزم من المراجع والمواد والبيانات، أو سهّل لي في عمل الدراسة، وأرشدني إلى نقاط مهمة فيها، وفي البداية أخص بالذكر المشرف الدكتور محمد عمرو الذي لم يبخل عليّ بالنصح والإرشاد حتى خرجت الدراسة على هذه الصورة

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من اتحاد صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم على تعاونهم المميز معي في توفير الإحصائيات والبيانات اللازمة وأشكر كلاً من جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني الذي زودني بالتقارير السنوية التي أفادت دراستي، ووزارة الاقتصاد الفلسطينية، وغرفة تجارة وصناعة بيت لحم، على دورهم المميز في تسهيل وصولي إلى المعلومات والبيانات اللازمة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الشركات المبحوثة التي تعاونت معي، وفتحت لي أبوابها لإجراء الدراسة، وكانت على قدر المسؤولية نحو التعامل مع متطلبات الدراسة وادواتها

الباحثة:

رماء حلايقة

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
إجازة الرسالة.....	ب.....
آية قرآنية	ج.....
الإهداء	د.....
الشكر والتقدير	ه.....
فهرس المحتويات	و.....
فهرس الجداول	ك.....
فهرس الملاحق.....	ف.....
الملخص باللغة العربية	ص.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ق.....
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)	1
1-1 مقدمة	2.....
2-1 مشكلة الدراسة	4.....
3-1 فرضيات الدراسة.....	5
4-1 متغيرات الدراسة.....	7
5-1 أهداف الدراسة.....	7.....
6-1 أهمية الدراسة.....	8
7-1 محددات الدراسة.....	8
8-1 حدود الدراسة.....	9
9-1 مصطلحات الدراسة.....	9
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)	16.....
1-2 الإطار النظري.....	17.....
1-1-2 المقدمة.....	17.....

17.....	2-1-2 المناخ التنظيمي
21	1-2-1-2 أهمية المناخ التنظيمي
22	2-2-1-2 أنواع المناخ التنظيمي
26.....	3-2-1-2 خصائص المناخ التنظيمي
29	4-2-1-2 عناصر المناخ التنظيمي
53	3-1-2 التخطيط الإستراتيجي
54.....	1-3-1-2 مفهوم الادارة الاستراتيجية
58	2-3-1-2 أهمية الإدارة الإستراتيجية
60	3-3-1-2 الخطوات الأساسية في عملي التخطيط الإستراتيجي
63	4-3-1-2 مفهوم التخطيط
64.....	5-3-1-2 التخطيط الإستراتيجي
66.....	6-3-1-2 مداخل التخطيط الإستراتيجي
69.....	7-3-1-2 أهمية التخطيط الإستراتيجي
70	8-3-1-2 فوائد التخطيط الإستراتيجي
71	9-3-1-2 مزايا التخطيط الإستراتيجي
75.....	10-3-1-2 أنواع التخطيط
76.....	11-3-1-2 العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي
77	12-3-1-2 مقومات التخطيط الإستراتيجي
80	13-3-1-2 أبعاد أو مكونات التخطيط الإستراتيجي
97	4-1-2 قطاع الحجر والرخام في فلسطين
99.....	1-4-1-2 تطور صناعة المحاجر والكسارات
104.....	2-2 الدراسات السابقة
104.....	1-2-2 الدراسات العربية
117.....	2-2-2 الدراسات الاجنبية

122	الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها).....
123	1-3 تمهيد.....
123	2-3 منهج الدراسة.....
123	3-3 جمع البيانات والمعلومات.....
124	4-3 مجتمع الدراسة.....
124	5-3 عينة الدراسة.....
125	6-3 أدوات الدراسة.....
125	7-3 صدق أداة الدراسة.....
128	8-3 ثبات أداة الدراسة.....
129	9-3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.....
129	10-3 المعالجة الإحصائية للبيانات.....
131	الفصل الرابع (تحليل النتائج وعرضها).....
132	1-4 تمهيد.....
132	2-4 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
134	3-4 النتائج المتعلقة بإجابات أسئلة الدراسة.....
134	1-3-4 السؤال الأول: ما أهم المظاهر المتعلقة بالهيكل التنظيمي في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟.....
134	2-3-4 السؤال الثاني: ما أهم المظاهر المتعلقة بالقيادة في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟.....
135	3-3-4 السؤال الثالث: ما أهم المظاهر المتعلقة بمدى مشاركة العاملين في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟.....
136	4-3-4 السؤال الرابع: ما أهم المظاهر المتعلقة بنمط الاتصال في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟.....
137	5-3-4 السؤال الخامس: ما أهم المظاهر المتعلقة بطبيعة العمل في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟.....
138

- 6-3-4 السؤال السادس: ما أهم المظاهر المتعلقة بالتكنولوجيا في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟..... 134
- 7-3-4 السؤال السابع: ما أهم المظاهر المتعلقة بنظام الجودة الأيزو 9001 في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟..... 140
- 8-3-4 السؤال الثامن: ما أهم المظاهر المتعلقة بالرؤية في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟..... 141
- 9-3-4 السؤال التاسع: ما أهم المظاهر المتعلقة بالرسالة في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟..... 142
- 10-3-4 السؤال العاشر: ما أهم المظاهر المتعلقة بالأهداف في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟..... 142
- 11-3-4 السؤال الحادي عشر: ما أهم المظاهر المتعلقة بالاستراتيجية في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟..... 143
- 12-3-4 السؤال الثاني عشر: ما أهم المظاهر المتعلقة بالسياسات في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟..... 144
- 4-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة..... 146
- 1-4-4 الفرضية الأساسية الأولى..... 146
- 2-4-4 الفرضية الرئيسة الثانية..... 150
- 5-4 تحليل نتائج المقابلات..... 178
- 1-5-4 المناخ التنظيمي..... 178
- 2-5-4 القيادة الإدارية..... 179
- 3-5-4 مدى مشاركة العاملين..... 180
- 4-5-4 نمط الاتصال..... 181
- 5-5-4 طبيعة العمل..... 182
- 6-5-4 التكنولوجيا..... 183
- 7-5-4 نظام الجودة..... 184

185 التخطيط الاستراتيجي.
189 الفصل الخامس (عرض النتائج والتوصيات).
190 1-5 تمهيد.
190 2-5 مناقشة نتائج الاستبيان.
202 3-5 مناقشة نتائج المقابلات.
204 4-5 التوصيات.
207 قائمة المصادر والمراجع.
219 الملاحق.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
101	جدول يبين قيمة الصادرات خلال الثلث الأول من الأعوال (2012-2013-2014)	1
101	الشركات المصدرة في بيت لحم	2
126	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للأداة.	3
127	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التخطيط الإستراتيجي مع الدرجة الكلية للأداة.	4
128	نتائج معامل كرونباخ ألفا (cronbach Alpah) لثبات أداة الدراسة.	5
132	خصائص العينة الديمغرافية	6
133	هل يوجد هيكل تنظيمي في الشركة؟	7
134	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالهيكل التنظيمي في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	8
135	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالقيادة في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	9
136	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بمدى مشاركة العاملين في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	10
137	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بنمط الاتصال في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	11

138	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بطبيعة العمل في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	12
139	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالتكنولوجيا في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	13
140	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بنظام الجودة الأيزو 9001 في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	14
141	جدول (15): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالرؤية في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	15
142	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالرسالة في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	16
142	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالأهداف في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	17
143	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالإستراتيجية في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	18
144	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالسياسات في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.	19
145	هل لدى الشركة خطة إستراتيجية موقفة؟	20

146	نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير الهيكل التنظيمي السائد وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم	21
147	نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نمط القيادة السائد وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم	22
147	نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير مشاركة العاملين وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.	23
148	نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نمط الاتصال المتبع وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم	24
148	نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير طبيعة العمل وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم	25
149	نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير التكنولوجيا المستخدمة وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم	26
149	نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الجودة (الأيزو) وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم	27
150	نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الجودة (الأيزو) وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم	28
151	نتائج اختبار "ت" للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط	29

	الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس	
152	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.	30
154	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسيات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.	31
154	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.	32
156	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	33
157	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسيات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	34
159	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	35
160	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	36

162	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسيات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	37
162	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	38
164	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	39
165	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسيات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	40
166	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	41
167	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الكيان القانوني.	42
169	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الكيان	43
170	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات	44

	الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الكيان القانوني للشركة.	
172	نتائج اختبار "ت" للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي السائد لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.	45
174	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مدة التصدير.	46
175	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال الرؤية، والرسالة) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مدة التصدير	47
176	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مدة التصدير.	48
177	نتائج اختبار "ت" للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد العاملين.	49

ملاحق الدراسة

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
220	الإستبانة	1
229	المقابلة	2
235	أسماء المحكمين	3

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى تحليل المناخ التنظيمي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وذلك من خلال معرفة تأثير ابعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - مدى مشاركة العاملين - نمط الاتصال - طبيعة العمل - التكنولوجيا المستخدمة - نظام الأيزو 9001 ومدى تأثيرها في التخطيط الاستراتيجي للمجموعة. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداتين، الأولى هي الاستبيان، والذي تم صياغة فقراته، وعرضه على محكمين مختصين لبداء الرأي عليه، والتحقق من تحقيقه لأهداف الدراسة، وتم توزيعه على عينة الدراسة بعد ذلك وجمعه وتفريغ البيانات الواردة فيه وتحليلها، بحيث تم توزيع 163 إستبانة و بلغ عدد المرتجع 125 إستبانة . أما الأداة الثانية التي اعتمدت الباحثة عليها فيها المقابلة، حيث تم إجراء 10 مقابلات مع 10 مدراء في الشركات المصدرة للحجر والرخام (المشمولة بالدراسة)، من أجل التعمق أكثر في موضوع البحث، والاستفادة من تعدد وجهات النظر، ولكسب درجة أعلى من الدقة والموثوقية في النتائج، وقد تكونت المقابلة من 35 سؤالاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- معظم مصانع الحجر والرخام المدروسة تقوم على مبدأ المصلحة العائلية، ولهذا النظام سلبيات كثيرة، من أهمها التفرد المستمر في اتخاذ القرار، وإعطاء الشواغر الإدارية للأبناء، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وتخصصاتهم.
- يفتقد مدراء هذه المنظمات إلى الإلمام و المعرفة بعلم الإدارة الحديث، حيث لم يتمكن كثير منهم من تحديد نمط القيادة المتبع، او الاستراتيجية، أو غير ذلك.
- لا يظهر الهيكل التنظيمي واضحاً إلا في 3 شركات من الشركات المبحوثة جميعاً.
- لا يشارك العاملون في الشركات في اتخاذ القرارات الأساسية، فدورهم قد يدخل في إطار القرارات البسيطة الروتينية، ليس أكثر.
- لا تعطي الشركات المبحوثة للتخطيط الاستراتيجي قيمة فعلية، ولا يتم تطبيقه والعمل به.

Abstract

The study aims to analyze the organizational climate in stone and marble companies in Bethlehem governate that is by identifying the effect of the organizational climate factors on strategic planning of the group. Organizational climate factors consist of the following: organizational structure, leadership styles, employees' involvement, communication methods, nature of work, the use of technology and applying the quality system ISO 9001. To achieve the study goal, the descriptive analytical approach has been adapted by deploying both quantitative and qualitative analysis. The researcher used first the surveys which distributed over 167 of the employees of stone and marble companies in Bethlehem, were 125 answered surveys were received. And the second is conducting 10 interviews with the executives at stone and marble companies in Bethlehem.

The study has reached the following conclusions:

- The majority of the stone and marble companies under the study follow the family business structure. This structure has several faults, including the individuality of decision making, favoritism of vacant management positions to family members regardless of qualifications and experience which directly affects company decision making.
- The managers of marble and stone companies lack the management culture and management science as many of them failed to specify the leadership approached they follow or their strategy.
- The organizational structure was only clear in 3 of all the companies under study.
- Employees do not take part in the making the important decisions, their role is limited to simple routine decisions.
- The companies under study do not value strategic planning and does not follow any strategic plan.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

متغيرات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

محددات البحث

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

1-1 مقدمة

كلمة مناخ تتعلق بالأمور التي تتناول موضوع البيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الإصطلاح

على المنظمات والشركات باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي يتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض من ناحية أخرى.

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي، بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات. (بحر، 2005، ص 259)

ويشتمل المناخ التنظيمي على عناصر بيئة العمل الداخلية حيث تؤثر خصائصه ومتغيراته على السلوك الأخلاقي والوظيفي من حيث اتقانها عند الموظفين والعاملين ومن حيث تغيير العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات عندهم، ومن هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد. (القرواني ، 2010، ص 3) .

وفي هذه الأيام تعيش معظم المنظمات والشركات في بيئة غير مستقرة، تتسم بصعوبتها وتعقيدها، وتؤدي هذه المنظمات والشركات خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وتتغير الفرص المتاحة بالكامل، كما وتتأثر 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 الإخفاق والإنزواء. (الشويخ ، 2007 ، ص 21) .

من هنا جاءت الحاجة الملحة إلى التخطيط الإستراتيجي الفعال الذي بدوره تصبح بيئة المنظمة أكثر وضوحاً أثناء التغيير المتسارع، حين يصبح وقت رد الفعل حاسماً وجوهرياً بالنسبة لبقاء المؤسسة ونموها، ومامن مؤسسة إلا وتواجه مثل تلك الفترات من حين إلى آخر . المشكلة تكمن في أن فترات التغيير هذه تحدث بالتبادل مع فترات من الاستقرار النسبي، تعاد في أثنائها المؤسسات على تأدية الأعمال بشكل ثابت، الأمر الذي لا يجعلها على استعداد لمواجهة رياح التغيير القادمة. (صيام ، 2010 ، ص 3) .

ويعتبر 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 بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم. (خبراء بيمك ، 2004 ، ص 14) .

لذا فإن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة إستراتيجية يخلق دافعاً لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المؤسسات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الإستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى أن تعمل بشكل أفضل وضمن مناخ أفضل للموظفين والعاملين والإداريين لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف. (صيام ، 2010 ، ص 2) .

تتبعس ثقافة المنظمة ومناخها على رسالة المنظمة وأهدافها وخطتها الإستراتيجية بحيث تحكم الطريقة التي تصنع وتتخذ بها القرار في ضوء عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وذلك يحدد المفاهيم و الممارسات الإدارية ومدى ملائمتها للثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة. إن هذه المفاهيم و الممارسات ليس بالضرورة أن تكون ملائمة مع ثقافة تنظيمية أخرى ويرجع ذلك بدرجة أساسية إلى إن اختلاف المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع تقوم ثقافته على التعاون والعمل الجماعي يختلف عن المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع

آخر تقوم ثقافته على الفردية والإنجاز الفردي. إن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها و تنظيمها و توجيه استخدامها و كيفية توزيعها فلا بدّ من تصنيف الموارد ، لمعرفة القدرة التنظيمية و الممهدة لتنفيذ الإستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة و القدرات المتاحة.(جواد، 2000، ص306)

في هذا السياق تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تقييم أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر و الرخام في محافظة بيت لحم .

1-2 مشكلة الدراسة

من خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والأبحاث المعمولة في فلسطين وجدت أنه لم يحظَ الربط بين المناخ التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي باهتمام كافٍ حيث لاحظت أن عملية التخطيط وصياغة الخطط الإستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير المناخ التنظيمي الموجود في الشركات ، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع المناخ التنظيمي.

يساهم المناخ التنظيمي في تدعيم مستوى الاحساس بالمسؤولية لدى الموظفين، ويرفع من درجة الرقابة الذاتية لديهم، ويساعدهم في فهم متطلبات العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تطوير عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية وتحديثها.(علقم، 2013، ص120)

و تعتبر ظاهرة المناخ الانظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية و الأداء. و لقد بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول جهودها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء و السلوك الإداري للعاملين، و تسعى المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار (الشنطي، 2006، ص22)

إن الهدف من التخطيط الإستراتيجي هو منح المنظمات ميزة لفهم الظروف في بيئتها الخارجية و قو التنافس السائدة، فضلا عن التعرف على جوانب القوى و جوانب الضعف

الداخلية لكي تستطيع المنظمة صياغة و إعداد و تنفيذ إستراتيجياتها بنجاح) السهلي، 2011،
(ص15)

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه الاداة الفاعلة عند الادارة، والتي تساعدها لمد
بصرها الى خارج الاشياء التي تتحكم بها، من اجل التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة،
ومحاولة تسخير الموارد المتوفرة والامكانات المتاحة، من اجل مواجهة هذه المتغيرات
والتحديات، ويساعد التخطيط التتموي الاستراتيجي الادارة في اتخاذ القرارات واستغلال
الموارد المتاحة. ويساعد التخطيط ايضا في ايجاد قيادة فاعلة لديها القدرة على اتخاذ القرار،
ولا تعتمد في قراراتها على ردود الافعال، والتخطيط التتموي الاستراتيجي يساعد على خلق
اجواء حوار بناء بين الادارة والعاملين، وذوي الصلة بالمنظمة، ويولد عند الموظفين التزام
بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الادارة. (ناصر، 2013، ص26)

لقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في هذا المجال أن المشكلة الرئيسية تتبع من عدم وجود
موائمة بين عملية التخطيط الإستراتيجي والمناخ التنظيمي السائد في الشركات بحيث لاحظت
أن عملية التخطيط الإستراتيجي وصياغته توضع بمعزل عن متطلبات المناخ التنظيمي الداعم
لهذه الفكرة، كما لاحظت الباحثة أن الكثير من الوحدات التنظيمية في هذه المنظمة تضع خطط
خاصة لها دون الإعتبار للخطة الإستراتيجية الواجب اتباعها والأمر الذي يشير إلى ضعف
الإدراك بأهمية التخطيط الإستراتيجي والالتزام به، ومن هنا برزت هذه المشكلة لمعرفة مدى
تأثير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة على عملية التخطيط الإستراتيجي فيها.

وعليه، يكمن سؤال الدراسة على النحو التالي:

ما أثر المناخ التنظيمي السائد على عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر و الرخام
في محافظة بيت لحم ؟

1-3 فرضيات الدراسة

تتطلق هذه الدراسة من ثلاث فرضيات أساسية وينبثق منها عدة فرضيات وهي كالتالي:

1-3-1 الفرضية الأساسية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المناخ التنظيمي السائد و عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم .

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الهيكل التنظيمي السائد و عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين النمط القيادة السائد و عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المشاركة العاملين و عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين النمط الاتصال المتبع و عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

5. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الطبيعة العمل و عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم .

6. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التكنولوجيا المستخدمة و عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم .

7. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين النظام الجودة (الأيزو) السائد و عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم .

1-3-2 الفرضية الرئيسية الثانية:

هل يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الإستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى

لمتغيرات (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخدمة - المسمى الوظيفي - الكيان القانوني - علاقة المبحوث بملكية الشركة - مدة التصدير - عدد العاملين)؟

1-4 متغيرات الدراسة

متغيرات مستقلة: المناخ التنظيمي بأبعاده الفرعية الآتية: الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - مدى مشاركة العاملين - نمط الاتصال - طبيعة العمل - التكنولوجيا - نظام الجودة (الأيزو).

متغيرات تابعة: التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الفرعية الآتية: الرؤية - الرسالة - الأهداف - الإستراتيجية - السياسات.

متغيرات وسيطة (ديموغرافية وشخصية): (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد العاملين، نوع الشركة، علاقة المبحوث بملكية الشركة، طبيعة الشركة (مصدرة و غير مصدرة) .

1-5 أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحليل المناخ التنظيمي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم ، وذلك من خلال معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - مدى مشاركة العاملين - نمط الاتصال - طبيعة العمل - التكنولوجيا المستخدمة ومدى تأثيرها في التخطيط الإستراتيجي للمجموعة .

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ما يلي :-

1. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي لدى عينة الدراسة.

2. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها والتخطيط

الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

3. التعرف إلى مدى ارتباط مستوى التخطيط الإستراتيجي للعاملين في الشركة والمناخ التنظيمي بالخصائص الديموغرافية والشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المستوى الوظيفي - مكان العمل).

4. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المجموعة وجميع الإدارات العاملة في هذا المجال على تحسين ورفع عمل الشركات .

1-6 أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفائدة التي ستعود على كل من:

1- شركات الحجر والرخام المصدرة في محافظة بيت لحم : تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تساعد صناع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية بالشركات في التعرف إلى أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في الشركة والتخطيط الإستراتيجي لتعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب فتقوم بتصويب ما يحتاج لتصويب أو تعزيز ما هو إيجابي.

2- الباحثة: تأمل الباحثة أن يسهم هذا البحث في زيادة معرفتها النظرية والتطبيقية وإثراء معلومات القراء و الباحثين في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة.

3- المكتبة العربية: كما تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعه وهو ربط عناصر المناخ التنظيمي بالتخطيط الإستراتيجي من خلال دراسة حالة إحدى المجموعات في مجال التصنيع الحجري والرخامي ، وتأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

1-7 محددات البحث

واجهت الباحثة مجموعة من المحددات التي ساهمت في عرقلة سير خطى البحث، لكن تم تخطيطها قدر الامكان، وهذه المحددات هي:

- 1- صعوبة التنقل بين مواقع شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم بسبب الحواجز، وعدم جهورية بعض الطرق الفرعية.
- 2- عدم تعاون أفراد العينة المبحوثة في تعبئة الإستمارات والإجابة عن الأسئلة لأنها تعتبر غامضة بالنسبة إلى بعضهم.
- 3- وجود فجوة بين المصطلح العلمي للدراسة وبين الواقع المعمول به في الشركات المبحوثة، وهو ما شكل صعوبة في الاتصال والتواصل مع المبحوثين.
- 4- عدم توفر دراسات سابقة تتجه صوب موضوع الدراسة بشكل مباشر، حيث كانت أغلبها في محاور أخرى، يمكن الاستفادة منها بشكل جزئي.

1-8 حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: العام 2015

الحدود المكانية: محافظة بيت لحم

الحدود البشرية: الموظفون الإداريون على اختلاف مسمياتهم الوظيفية في شركات ومصانع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم .

الحدود المفاهيمية: ستقتصر الدراسة على تأثير المناخ التنظيمي على التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر و الرخام في محافظة بيت لحم.

1-9 مصطلحات الدراسة

المناخ التنظيمي :

تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو متميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وانظمة العمل المتبعة في المنظمة ، فضلاً عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة ".(الشريبي، 1989، ص22)

المناخ التنظيمي: كما عرفه بحر على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف. (بحر، ٢٠٠٥، ص٢٦٠)

أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات. (خبراء تيم، 2000، ص19)

وتعرفه الباحثة إجرائيا خلال هذا البحث

ومن خلال استعراض بعض التعريفات إلى المناخ التنظيمي يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم و يتمثل بأبعاده و هي (الهيكل التنظيمي، القيادة، مدى مشاركة العاملين، التكنولوجيا، طبيعة العمل، نمط الإتصال، نظام الأيزو 9001:2008).

التخطيط الاستراتيجي

عملية تطوير رسالة المنظمة و أهدافها و خططها وسياساتها للمرحلة القادمة (القطامين، 2002) .

هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة، ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول الأم تريد أن تصل وكيف تصل وإلى ما تريد، وهذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية.

(shapiro ,2003 , p3)

يعتبر التخطيط الإستراتيجي العمل الأساسي في الإدارة الاستراتيجية التي تتضمن مراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها ومن ثم الاتفاق عليها واختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها ، أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات . (الخبراء العرب في الهندسة ، 2000 ، ص 19)

وتعرفه الباحثة : هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة . ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفع وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود الإدارة بالخطة و الرؤية الواضحة حول المستقبل الذي تريد أن تصل إليه وكيف تصل إلى ما تريد.

الرؤية:

الرؤية بأنها: توضح النظرة المستقبلية وتجيب على السؤال (ما الذي نريد أن نصل إليه)(العارف،2003).وهي الخطوة الأولى في تنفيذ التخطيط الإستراتيجي وهي تجيب على السؤال " إلى أين نحن نريد أن نصل في المستقبل" فهو عبارة عن حلم قابل لتحقيق في المستقبل والرؤيا عبارة عن جملة واحدة واضحة تعبر عن هذا الحلم.(David, 2009, p82)

الرسالة:أنها تمثل الإطار العام لاتجاهات المنشأة في جميع المجالات و تهدف إلى بيان الحاجة الأساسية التي دعت إلى وجود المنشأة في المجتمع (المغربي و غربية، 2006). فهي أيضا عبارة عن جملة توضح الغاية التي تميز عمل المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة في العمل. توضح الرسالة مجال عمل المنظمة نسبة لمنتجاتها و السوق و هي تجيب على السؤال "ما هي طبيعة عمل المنظمة". تصف الرسالة القيم و الأهداف للمنظمة و توضح الإتجاه المستقبلي للمنظمة. يجب أن تحتوي على تسعة محتويات لتكون فعالة و هم "العملاء، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، الفلسفة الفكرية، الأهداف الاقتصادية ،المفهوم الذاتي، الصورة العامة، و العاملين".(David, 2009,p83)

الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد: النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها إلى واقع عملي (ابو بكر و النعيم ، 2008) . هي الأهداف التي يتم إشتقاقها من رسالة

المنظمة التي تعمل بدورها على تحقيقها على المدى البعيد تصل إلى أكثر من سنة. و يجب أن تكون قابلة للقياس، ثابتة، واضحة ومنطقية و هي مهمة في تقويم الإستراتيجية.

(David, 2009, p44)

الإستراتيجية: يعنى فيها تحقيق الأهداف طويلة المدى بحيث تتطلب قرارات الإدارة العليا و إلترامها. فهي تؤثر على إزدهار المنظمة على المدى الطويل يصل على الأقل خمس سنوات و لذلك هي لها توجه و طابع مستقبلي. (David, 2009, p44)

الأهداف قصيرة الأجل: هي عبارة عن أهداف قصيرة الأمد التي تعمل المنظمة على تحقيقها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل و يجب أن تكون واضحة، ثابتة، قابلة للتطبيق، قابلة للقياس و منطقية. يمكن تطبيقها على المنظمة ككل أو على كل فرع من المنظمة و أيضاً على مستوى الأقسام وحدها. (David, 2009,p45)

السياسات: مجموعة القرارات التي تسعى إلى تسهيل عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية (القطامين ، 2002) . فهي أيضا عن طريق تحقيقها يتم تحقيق الأهداف قصيرة الأمد. تحتوي على توجهات و قواعد تساعد العاملين في المنظمة على إتخاذ القرارات في الوقت المناسب. هي مهمة في تطبيق الخطة الإستراتيجية لأنها تعمل على جدولة توقعات المنظمة من مديريها و عامليها. (David, 2009, p45)

الهيكل التنظيمي:

عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف Stonar الهيكل التنظيمي بأنه: " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين.

(المدهون ، 1995 ، ص143)

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة. (حمود ، 2002 ، ص 169)

القيادة:

القيادة قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم للعمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ". (الشريف،2004، ص30)

وكذلك عرفها السواط وآخرون " بأنها قوة التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجماعة ".(السواط،2007، ص230)

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها إذ إن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. (حمود ، 2002 ، ص 170)

الاتصال:

هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة الاتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل communicate وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communis وتعني common أي مشترك أو عام. وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى فكرة أو شيء أو فعل ما .(جابر 1983،ص،11)

وقد عرف القريوتي الاتصال بأنه عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر وسيلة مناسبة من ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فرداً كان أم جماعة. (القريوتي ،1993، ص157)

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإنّ الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (ماهر ، 2005 ، ص 340)

المشاركة في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. (بحر وسويرح ، 2010 ، ص 20)

طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والإبتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الإكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. (العميان، 2005، ص 108)

تكنولوجيا العمل :

إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا ينكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جيع مجالات الحياة الصناعية، والزراعية، والتجارية، والتعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية. وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها، فإنها تعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات . (طه ، 2006)

الجودة الشاملة:

نظام شامل لتوصيف وتوجيه المدخل والنقويم، وخلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويجتهد المديرين والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت. (قدادة، 2008، ص5)

منظمة الـ (الآيزو) ISO:

المنظمة الدولية للتقييس، وهو اتحاد دولي لهيئات التقييس الوطنية التي تمثل الدول الأعضاء في منظمة الآيزو، وتقوم بدور إعداد المواصفات القياسية الدولية من خلال اللجان الفنية لها، وذلك وفقاً للقواعد المنصوص عليها في دليل المنظمة. (Iso, 2008,p4)

نظام الآيزو 9001:

نظام يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة والتي يمكن استخدامها في أغراض التطبيق داخل المنشآت أو منح الشهادات أو الأغراض التعاقدية، وتركز على فاعلية نظام إدارة الجودة في الوفاء بمتطلبات الزبون. (ISO, 2008, p7)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

2-1 الإطار النظري

2-1-1 المقدمة

تعد المنظمات أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ويعد الإنسان العنصر المحرك والفعال في هذه المنظمات، وذلك انطلاقاً من أن المورد البشري هو أهم الموارد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات. وتحرص المنظمات لتحقيق أهدافها بالتركيز على إنتاجية الموظف ودراسة البيئة المحيطة به بهدف زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء حيث تسعى كل منظمة إلى بث روح العمل في الموظف.

إن مشكلة الفرد في بيئة العمل ترتبط بالعديد من المتغيرات التي قد يكون أهمها مشكلة المناخ التنظيمي الذي يعيشه بقيمه ومعتقداته وعاداته وفلسفته واتجاهاته، فمواجهة الفرد لمناخ تنظيمي غير متكافئ مع أسلوب حياته قد يضطره إلى عدم القيام بعمله على أكمل وجه.

وتعتبر ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية والأداء. ولقد بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول جهودها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين، وتسعى المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار.

2-1-2 المناخ التنظيمي

يستخدم مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً؛ لأن كلمة مناخ عادة تتعلق بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة من حيث البرودة والدفء ، واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيداً على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.

وهناك عدة تعريف للمناخ التنظيمي نورد فيما يلي بعضاً منها: (الشنطي، 2006، ص23-24)

- المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة .
- المناخ التنظيمي هو "خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك".

- المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص الدائمة نسبياً لمنظمة ما، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، والمدركة بصورة جماعية من أعضائها، ونتاجة عن تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض، والتي تعبر عن القيم والمواقف في ثقافة المنظمة، والتي تعمل كمصدر لتشكيل سلوك الأفراد".

- المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص والصفات الثابتة نسبياً للمنظمة، والمدركة بواسطة أفرادها، والتي تؤثر في سلوكهم "

-المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسة التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها العاملون وأعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها"، وهو يشير إلى تصورات أو إدراك الأفراد حول معالم الأوضاع التنظيمية كاتخاذ القرارات والقيادة ونماذج الوظائف أو معاييرها .

ويعرف الخالدي (٢٠٠٥) المناخ التنظيمي بأنه سمة تتصف بها المنظمة التي تتمتع بالاستقرار النسبي وتوفر ظروفاً تنظيمية اجتماعية ونفسية ملائمة للأفراد وتسمح لهم بتبادل العلاقات مع المنظمة وتساهم في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم .

ويرى أبو شيخة (٢٠٠٥) بأن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة الخصائص البنائية والوظيفية والعملياتية التي يمكن إدراكها في منظمة ما في مرحلة ما ، والتي لها تأثير على أداء العاملين ودرجة رضاهم. وقد عرف أبو شيخة المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة

الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل، والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى".

أما العميان فعرفه بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. " (العميان، 2004، ص305)

وعرف ملحم (2006) المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة والتي يمكن إدراكها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها الداخلية (العاملين) والخارجية (الزبائن والموردين مثلاً)، بناء على إدراكهم لهذه الخصائص، وليس من الضروري أن يكون هذا الإدراك يمثل ما هو كائن بالفعل، بل يمثل ما يدركه هؤلاء العاملون".

ويعرف الشرافي المناخ التنظيمي بأنه: هو مجموع السمات والخصائص والامكانات التي تميز مؤسسة في علاقتها مع أفرادها عن مؤسسة أخرى والتي تؤثر على تصورات وإدراكات واتجاهات العاملين والأفراد ذات الارتباط بالمؤسسة، والتي تظهر من خلال التزامهم بالتشريعات والقوانين وقواعد السلوك وتبسيط الإجراءات الإدارية، والجوانب الفيزيقية والعلاقات الإنسانية. والعلاقات الاجتماعية و المستوى الأكاديمي. (الشرافي، 2013، ص7)

ويعرف المناخ التنظيمي: بأنه استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وتبني أهدافها وقيمتها. وهو مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، وإن الفرد الذي يظهر درجة أعلى من المناخ التنظيمي يمتلك مجموع من الصفات هي: (زاهر، 2012، ص267)

-الاستعداد لبذل درجة مرتفعة من الجهد لصالح المنظمة

-الرغبة في البقاء في المنظمة

-القبول بالأهداف الرئيسية للمنظمة

ويعرف السلمي (2012) المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتؤثر على سلوك العاملين وتفاعلهم داخل المؤسسة ويتسم بالأبعاد التالية: التركيز على الإنتاجية والنزعة الإنسانية والإعاقاة والانتماء.

ينظر البعض إلى المناخ التنظيمي على أنه "تصورات لخصائص الثقافة في المكان الذي يعمل فيه الأفراد والتي تؤثر على مشاعرهم واتجاهاتهم وسلوكهم، ويرى آخرون أن مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر في شعور العاملين بها، كما تبرز في وصفهم لتلك الخصائص بصفات معينة مثل الدفء أو البرودة في العلاقات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، أو قتل المبادأة والإبداع، والانغلاق في قنوات الإيصال، وعليه فإن المناخ التنظيمي هو "الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها"، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم لأنهم اكتسبوا من خلال تجاربهم الخاصة، وكأن المناخ التنظيمي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.(المدهون، 2012، ص11)

ويعرف المناخ التنظيمي على أنه "مجموع الخصائص والمميزات المتصلة بالحوافز والاتصالات، واتخاذ القرارات، والإجراءات والسياسات، والنمو المهني، التي تتصف بها الجامعة وتميزها عن غيرها من الجامعات . " (الرفاعي، 2007، ص277)

وعرف عبدالحليم (2007) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة، ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير على سلوك العاملين فيها مما يدفعهم للعمل على تحقيق أهدافها .

و قد عرف العدوان وآخرون (2008) المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين فيها مما يدفعهم للعمل على تحقيق أهدافها .

وكذلك عرف Chenat (2007) المناخ التنظيمي هو مجموعة من التصورات الفردية للسمات المختلفة لبيئة العمل الفعلية والأسلوب الذي يؤثر على العاملين ، وكذلك بعض المتغيرات كغموض الدور وتقييم الوظيفة والتدريب والرضا الوظيفي وتأثيرهم على سلوك الأفراد العاملين .

ويعرفه Hafer&Greshman (2008) بأنه تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة وهيكل وعمليات تعمل على تسهيل انجاز السلوك المطلوب.

أما الباحثة فتري أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة وتميزها وذلك من خلال تصورات وادراك العاملين فيها، والذي يكون له انعكاسه عن غيرها من المنظمات، على الأداء ودرجة الرضا، ويتمثل في الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي، القيادة نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، نظام الأيزو).

وفي هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم.

2-1-2 أهمية المناخ التنظيمي

- تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي: (زاهر، 2012)

1- المناخ التنظيمي له دور مهم في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها.

2 - إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في تعرف طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به .

3 - المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة .

4 - إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها ، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة. (زاهر، 2012 ، ص 268).

وأشار المومني (2006) ان أهمية المناخ التنظيمي أيضا ترجع الى:

- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- معرفة الفروق الفردية، وحاجات أعضاء الهيئة التأسيسية وتوقعاتهم.
- وجود قواعد عادلة، وأنظمة للمكافآت، والعقوبات الرادعة.
- إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
- العمل التشاوري الذي يوفر مشاركة حقيقية في اتخاذ القرارات .

2-2-1-2 أنواع المناخ التنظيمي:

يمكن تقسيم أنواع المناخ التنظيمي الى ستة أنواع هي: (ستوم، 2011، ص30 - 31)

1- المناخ المفتوح :

وهو المناخ الذي يتمتع العاملين فيه بالحرية وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون، ويتحقق التوازن بين انجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في المنظمة، ويشارك

العاملين في الأعمال القيادية في اتخاذ القرارات، وترتفع فيه درجات الانتماء القدوة في العمل، النزعة الإنسانية وتنخفض فيه درجات التباعد، الإعاقة، الشكلية في العمل.

ويتميز هذا النوع بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها افراده، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة ومساندة للعاملين، تركز على اسهام العاملين ومشاركتهم في تحديد الغايات والاهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات، وتعمل على اشباع حاجاتهم الاجتماعية، ويتمتع الافراد في هذا المناخ بالروح المعنوية العالية ودرجات منخفضة من التفكك والانعزال.

ويمتاز هذا النوع بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبى هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.

2- المناخ المغلق :

وهو الذي يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الاعمال الروتينية والتركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل، وترتفع فيه درجات التباعد، الإعاقة، الشكلية في العمل، التركيز على الإنتاج، وتنخفض في درجات القدوة، النزعة الانسانية، الانتماء.

ويسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم اشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية او لعدم احساسهم بالرض عن العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو انجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك. (ستوم، 2011)

3- المناخ الذاتي :

يشبه المناخ المفتوح ويختلف عنه في إنجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد اشباع الحاجات الاجتماعية ولا يمارس المدير الاقدرا بسيطا من السيطرة على العاملين ، وترتفع فيه درجات الانتماء والألفة الشكلية في العمل، القدوة في درجات التباعد - التركيز على الإنتاج .

والسمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وان كان يميل سلوكه الى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وان كانت لا تصل الى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى اشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الاول.

يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية.

4- المناخ الموجه :

وهو الذي يعبر من خلاله المدير عن اهتمامه الشديد بإنجاز الاعمال عن طريق التوجيه والإشراف ولا يهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين، وترتفع فيه درجات الانتماء- الإعاقاة والتركيز على الانتاج وتنخفض فيه درجات التباعد والألفة والنزعة الانسانية.

يتميز هذا المناخ بانعدام العلاقات الشخصية بين العاملين، ويتم الاهتمام فيه بشكل اساسي بالعمل على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، وترتفع فيه درجة التفكك والانعزال.

وفي هذا النمط يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين. (ستوم، 2011)

5- المناخ العائلي :

وهو الذي يمارس المدير دوره في توجيه نشاط المؤسسة مما يؤدي إلى ظهور رئاسات متعددة ويجعل العاملين يكرسون جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف الشركة او انجاز العمل. ترتفع فيه درجات التباعد- الألفة- النزعة الانسانية . وتنخفض فيه درجات الإعاقاة- الشكلية في العمل- التركيز على الانتاج .

يتميز بارتفاع مستوى اشباع الحاجات الاجتماعية، وارتفاع مستوى العلاقات الانسانية، وارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، وانخفاض في مستوى الاداء في العمل، ويكون العمل الاداري قليل، ومستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم عن الرضا

الوظيفي اشباع الحاجات الاجتماعية. ويتصف سلوك المدير بالاجتماعية، ولا يميل الى ايداء مشاعر الآخرين، وينظر الجميع اليه على انه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، واهتمام قليل بالعمل والانتاج، ويشير الى سيادة علاقات اجتماعية اصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الانجاز والاداء، فالعاملون هنا يشيرون بحميمة العلاقات بينهم اكثر من احساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم واداورهم في النظام.(صليحة، 2010، ص 41)

في هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم. (الشنطي، 2006)

6- المناخ الأبوي

وهو الذي يضع من خلاله المدير جميع السلطات في يده ولا يسمح بظهور أي مبادرات قيادية من قبل العاملين. مما يؤدي الى شعور العاملين بضعف الانتماء للشركة، وترتفع فيه درجات التباعد-التركيز على الانتاج- وتنخفض فيه درجات الإعاقة-الألفة الانتماء- الشكلية في العمل.

يتميز هذا المناخ بوجود ادارة تقوم بتحديد المهام ويلزم الجماعة بتنفيذها، وعادة ما تحاول الادارة ان تكون مصدرا اوليا لجميع الفعاليات التي تراها ضرورية، ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة ولذا تكون درجة الرضا في هذا النمط قليلة سواء من حيث الانجاز او من حيث اشباع الحاجات الاجتماعية.

يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

وقد صنف ليكرت المناخ التنظيمي الى اربع انماط وهي كالتالي: (الشرافي، 2013، ص 18)

1.مناخ ديمقراطي مشارك: وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، ويفوضونهم باتخاذ القرارات الادارية، كما ان التفاعل يكون بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والامان.

2. مناخ ديمقراطي استشاري: للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين لذا فهم يميلون الى التشاور مع العاملين.
3. مناخ اوتوقراطي محسن: يوصف بأنه مناخ انساني نوعا ما، حيث تقوم الادارة باشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن اطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات بدفع العاملين على العمل ضمن الانظمة والقوانين.
4. مناخ اوتوقراطي مستغل: يتميز هذا المناخ بأن الادارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادرا ما يشركون في اتخاذ القرارات الادارية. كما ان الادارة تلجأ الى استخدام التهديد والوعيد واللجوء الى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

2-1-2-3 خصائص المناخ التنظيمي

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن استخلاص عدد من العناصر التي تعد من خصائص المناخ التنظيمي : (الطيب، 2008، ص 15)

1. يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى .
2. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.
3. تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.
4. يتصف المناخ التنظيمي بخصائص تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة .
5. أن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتاً طويلاً وأن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع.
6. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة؛ لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
7. إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

8. المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

9. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات للمناخ التنظيمي (الصيرفي، 2007، ص 333).

10. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً. (الطيب، 2008، ص15)

11. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بوساطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بوساطة الوقائع الاجتماعية والثقافية (فلية، وعبدالمجيد، 2005 ، ص295).

وفي ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله، وتأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته، وما تعكسه هذه التأثيرات على من السمات التي تحدد مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، أجمع الباحثون على عدد خصائص المناخ التنظيمي، والتي تتمثل فيما يلي: (نصر، 2014، ص53)

1- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وابداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

2- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائصه تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة.

3- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

4- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين.

5- إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.

وهناك بعض الخصائص الأخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في:

1- المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة، حيث يمكن تشبيه المناخ التنظيمي للمنظمة ببعد الشخصية بالنسبة للإنسان، حتى أن البعض اقترح تسمية المناخ التنظيمي بشخصية المنظمة.

2- المناخ التنظيمي هو البيئة النفسية للمؤسسة

3- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

من خلال استعراض الخصائص السابقة، يتضح أن المناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع السائد لدى العاملين في المؤسسة، والذي يعبر عن شخصيتها، ويؤثر بدرجة كبيرة على سلوك منتسبيها وأدائهم. (نصر، 2014، ص54)

ويتضح من البحوث الحديثة أن المناخ التنظيمي يتحلى بالخصائص التالية: (عودة، 2002، ص32)

- يتكون من الانطباعات الشاملة التي يكونها أعضاء المنظمة نتيجة للتفاعل مع الأعضاء الآخرين والسياسة والبناء والعمليات.

- إن إدراكات المناخ التنظيمي هي أوصاف للأحداث البيئية والظروف أكثر منها تقييمات لها وهذا يعني أن المناخ يتميز من ناحية عملية ومنطقية عن المفاهيم التقييمية.

- يمكن أن ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه متغير متداخل يتأثر بالخصائص التنظيمية مثل أسلوب القيادة وهذا بدوره يؤثر على سلوك الفرد.

- إن مفهوم المناخ متعدد الأبعاد ويوجد طبقات عديدة للممارسات والإجراءات التي قد تساهم في الإدراكات الشاملة التي يكونها الأعضاء لمنظمتهم.

من خلال الإطلاع على خصائص المناخ التنظيمي ترى الباحثة بأنه تعبير عن البيئة الداخلية للمنظمة بمختلف متغيراتها و خصائصها و كيفية التعامل معها، بحيث إذا عمل الإداري في المنظمة على وضع محددات و قيم للبيئة الداخلية في المقابل سينعكس ذلك على جميع من في المنظمة و بالتالي يصبح المناخ التنظيمي خاصية تتمتع فيها المنظمة بشكل روتيني. إن في طبيعة الحال هناك إختلاف كبير بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي و لا يمكن الخلط بينهما و ذلك لأن الثقافة التنظيمية أوسع و أشمل من المناخ التنظيمي بحيث يتوارثها الأفراد في المنظمة من جيل إلى جيل و تعبر عن سلوكياتهم بعكس المناخ التنظيمي الذي يعبر عن البيئة الداخلية للمنظمة (مادية، غير مادية) تتمثل في طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا و نظام الجودة و التي يمكن أن تتغير بناء على رغبات الإداري التي بالنهاية تصب في مصلحة المنظمة. إضافة إلى ذلك فإن المناخ التنظيمي المتبع الذي هو نتاج لسلوكيات العاملين و إتجاهاتهم و إنطباعاتهم يؤثر على أداء المنظمة ككل و بالتالي هو تعبير عن شخصية و هوية المنظمة أمام الآخرين. وترى الباحثة ان هناك اختلاف بين المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. وتوصلت الباحثة بان المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك. وتوصلت أيضا ان المناخ التنظيمي يمكن أن يتخذ أشكالا مختلفة، يمكن لهذه الأخيرة أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على أداء العمال.(عودة، 2002)

2-1-2-4 عناصر المناخ التنظيمي

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية التي تناولت المناخ التنظيمي وآراء الكتاب والباحثين، اتضح أن هناك تباينا في التسميات التي تطلق على أبعاد المناخ التنظيمي فمنهم من يسميها بالعناصر وآخرون يسمونها بالخصائص ومنهم من يسميها بالعوامل، كما أن هنالك حالة من

الاختلافات في المناخات التنظيمية للمنظمات عموماً انسحبت بشكل أو بآخر على الأبعاد المحددة لتلك المناخات، إذ يرى بعض الكتاب استحالة أو صعوبة إيجاد أبعاد محددة وعامة لكل أنواع المنظمات، وإن عدم الاتفاق قد يرجع فضلاً عن اختلاف بيئات تلك المنظمات إلى اختلاف تصورات الكتاب للمناخ التنظيمي واختلاف المداخل العديدة الممكنة للاستخدام في الدراسة لهذه الظاهرة الإدارية. وليس هناك تحديداً "دقيقاً" للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، إلا أن من أهم الصعوبات التي تواجه الكتاب من أجل فهم أهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة ضمن الأمد الطويل هو الخلاف الناشئ حول تحديد أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي، والذي يعود إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الكتاب والتي قد تكون منظمات صناعية أو منظمات خدمية، وغيرها. ونظراً لاختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بسبب التعدد والتنوع والتباين في المتغيرات والعوامل لمداخل دراسة المناخ التنظيمي فقد تم اعتماد خمسة عناصر للمناخ التنظيمي في هذا البحث وهي كالاتي : (حمدي، 2009، ص40)

١- **الهيكل التنظيمي**:- يعرف بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة، ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة تنظيمية، وهذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين الهرمية في الهيكل، وتجميع الأفراد سوياً في تقسيمات رسمية. ولأغراض البحث يقصد به مجموعة الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها الشركة والصلاحيات والمسؤوليات بين تلك الأقسام والوحدات .

ويعرفه Robbins بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وانماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها. (ستوم، 2011، ص23)

وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في ان الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر اليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له ان يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه، مما يساعد على تحقيق الاهداف ولا يرى الموظفون في هذا التنظيم أي تعارض بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة والتنظيم الرسمي لأنهم يعتقدون انه

ما دامت التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا ضير من وجودها، مما يؤدي الى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الاهداف التنظيمية، اما الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود، ولا يتغير ليواكب المستجدات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة انسانية يجب التعامل معها، ويعتبر وجودها حتى دون مخالفتها للتعليمات امر مضر للتنظيم، من شأنه ان يساهم في تلوين المناخ التنظيمي حيث يشعر الموظف ان هناك قيودا تمارس عليه، لا مبرر لها، ويؤدي الى جمود التنظيم وعدم قدرة القائمين عليه على استيعاب المتغيرات.

عوامل الهيكل التنظيمي:

بينت تجارب ودراسات عديدة بان هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي: (حرب، 2011، ص41-43)

1. حجم المنظمة

إن حجم المنظمة يؤثر على عملية تقسيم العمل وتحديد الأنشطة فإذا كانت المنظمة صغيرة فان ذلك سيكون معقدا ولكن إذا كان حجم المنظمة كبيرا نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعا واتساعا مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقا للأنشطة المختلفة، ونتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها يتطلب الأمر مزيدا من التنسيق والرقابة .

2. دورة حياة المنظمة

إن لكل منظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج وأخيرا فترة الانحدار، وهذا يتطلب من المنظمة أن تضع هيكلها التنظيمي بما تتناسب مع دورة حياتها .

3. الموقع الجغرافي للمنظمة

إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلًا تنظيميًا مختلفًا إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة. (حرب، 2011)

4. درجة التخصص

تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح .

5. القدرات البشرية المطلوبة

تلعب القدرات البشرية دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فإذا كانت القدرات البشرية المطلوبة ذات مستوى منخفض من حيث المهارات والخبرات والتخصص فإن الهيكل التنظيمي المطلوب سيكون بسيطاً، وإذا كانت القدرات البشرية المطلوب تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي . (حرب، 2011)

6. التكنولوجيا

التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل وهذا يؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. ويمكن القول أنه كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة .

7. نطاق الإشراف

يعني نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية وقد يكون نطاق الإشراف واسعاً أو ضيقاً ، ونطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدوداً ، بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية .

8. الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية)

تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا، بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية

يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح . (حرب، 2011)

9. البيئة الخارجية

تلعب البيئة دورا رئيسيا في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار وعدم الاستقرار على الهيكل التنظيمي، إذ انه في الحالة الأولى يكون بسيطا وغير معقد بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيدا.

فقد أشار (robbins, 2014) بأن الهيكل التنظيمي يتكون من العناصر الأساسية الآتية:

1- التخصص في العمل: ويشير الى اي مدى يتم تقسيم وتجزئة الأنشطة الى وظائف/أعمال منفصلة.

2- تجميع الأعمال departmentalization: ويشير الى الأساس/ الطريقة التي تعتمد لتجميع الأعمال/ الوظائف.

3- سلسلة الأوامر chain of command: وهو خط سلطة متصل يسير من قمة المنظمة الى ادنى المستويات و يوضح من يتبع لمن.

4- نطاق الإشراف span of control: ويشير الى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لمدير / رئيس واحد.

5- المركزية/ اللامركزية decentralization /centralization: حيث يتم صنع القرارات

6- الرسمية formalization: و تمثل درجة معيارية للأعمال

و يضيف robbins أن التنظيم البيروقراطي / الآلي يتصف بوظائف/ أعمال روتينية جدا تتحقق من خلال التخصص العالمي و الرسمية العالية من القوانين و القواعد، و وظائف يتم تجميعها على أساس وحدات وظيفية، و سلطة مركزية ، و نطاق إشراف ضيق ، و عملية

صنع القرارات التي تتبع سلسلة الأوامر. و أن هذا التنظيم جامد و لكنه كفوء و ذلك بعكس التنظيم العضوي. (حريم، 2006، ص145)

ويمكن تحديد المبادئ التنظيمية التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم الهياكل التنظيمية، وذلك من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية بما يلي: (ستوم، 2011، ص24)

أ. الشفافية: على العاملين ان يعرفوا كل شيء عن الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها، وذلك عن طريق توفير المعلومات لجميع المستويات الادارية. وهذا لا يتحقق الا عن طريق الشفافية.

ب. وجود سلطة عليا في اعلى الهيكل التنظيمي تتولى اتخاذ القرارات الاستراتيجية او الاساسية في المنظمة: وهذا يحتاج الى توفير المعلومات اللازمة للمستويات الادارية العليا عن طريق الاتصالات العمودية والافقية في المنظمة.

ت. تناسب السلطة مع المسؤولية: وهذا يتطلب توفير سلطة كافية لجميع المستويات الادارية بما يتناسب مع مسؤولياتهم.

ث. التقسيم الافقي: أي جعل المنظمة منبسطة وليست طويلة ما امكن، من اجل الاسراع في عمليات اتخاذ القرار.

أنواع الهيكل التنظيمي:

تسعي جميع المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال ضمان انتظام واستمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق هذه الأهداف وبصفة خاصة أنشطة تخصيص الأعمال والإشراف والتنسيق وهذا الانتظام يمثل ما يسمى بالهيكل، وحيث أن هذه الأنشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق لذلك فان المنظمات تستخدم هياكل متباينة ومختلفة ومن هذه الهياكل التنظيمية ما يلي: (حرب، 2011، ص41)

1. الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وتحدد فيه الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسئولية .
2. الهياكل التنظيمية غير الرسمية: وهي عبارة عن خرائط وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة .

3. الهياكل التنظيمية المعاصرة

من بين أبرز هذه الأنواع الهيكل التنظيمي الكلاسيكي والذي يتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي:- (اللوحة، 2006، ص 27 - 28)

1. التنظيم التنفيذي:

في هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر وهذا النوع من التنظيم مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة. ويمتاز هذا النوع بالوضوح والبساطة وسير السلطة بخطوط مستقيمة من أعلى لأسفل وتكون فيه المسؤولية محددة ويعتمد على النظام والطاعة للأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين. ولكن يؤخذ عليه بإهماله لمبدأ التخصص والمبالغة في منح الرؤساء الإداريين سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم وتحميل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم ويتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق و تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.

2. التنظيم الوظيفي:

يقوم هذا التنظيم على أساس أن العمل بجميع أشكاله سواء يدوي ، ذهني، تنفيذي، فني، استشاري، منسبي يجب أن يؤديه المتخصص فيه . ويمتاز هذا النوع من التنظيم بالاستفادة من المتخصصين وإيجاد طبقة من الملاحظين و العمال المدربين وتحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة وسهولة الرقابة والإشراف. ويؤخذ على هذا التنظيم صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية والميل إلى التهرب من المسؤولية لعدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين. (اللوحة، 2006، ص 28)

3. التنظيم التنفيذي الاستشاري:

وهذا التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية و سلطة موحدة تستخدم في توجيه الأعمال وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الاستفادة من التخصص

واستخدام طبقة الخبراء والفنيين .ويمتاز هذا النوع من التنظيم بوجود سلطة موحدة والإفادة من التخصص الذي سيساعد في الحصول على المعلومات من مصادرها وتقوية مركز الرؤساء الإداريين وزيادة الخبرة لهم ولكن يعاب على هذا النوع من التنظيم من حيث الصراع بين الإداريين والفنيين نتيجة الاحتكاك وتداخل السلطة والاضطراب في متابعتها وصعوبة تحديد مجال ومدى سلطة استعانة التنفيذيين بخبرة الفنيين الاستشاريين.

ومن أنواع الهيكل التنظيمي كذلك **تنظيم الفريق**، حيثتقوم المنظمات في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات المستمرة والمتسارعة والمنافسة الشديدة على استخدام هذا النموذج حيث تقوم بإنشاء فرق عمل إما أن تكون دائمة على مستويات مختلفة أو مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين حيث من خلال هذا الأسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها. ومن مزايا تنظيم الفريق ما يلي: (اللوحة، 2006، ص 29)

- يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
- يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية الأخرى.
- يمكن للمنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
- يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.

أما (Robbins, 2014) فقد قسّم أنواع الهيكل التنظيمي على النحو الآتي:

1- الهيكل التنظيمي البسيط، أو البدائي، ويكون سائداً في المشاريع الصغيرة، والتي عادة ما يترأسها مدير واحد، وهو صاحب هذا المشروع، ويتميز هذا النوع بكونه غير واضح القوانين والتنظيم الداخلي، وتتميز بكونها غير آمنة، حيث يعتمد كل شيء فيه على شخص واحد، في القرارات والتخطيط وسير الأمور، وغيابه قد يعني وجود خلل كبير في المنشأة.

2- الهيكل الوظيفي، ويتميز هذا النوع بتقسيم المنشأة إلى دوائر كلٍّ بحسب اختصاصه، وبذلك يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين، ويتيح ذلك للعاملين مجالاً أكبر للراحة والرضا، خاصة وأنهم يتعاملون مع عاملين من الاختصاص نفسه، يتحدثون اللغة العلمية

نفسها، ويكون تحقيق الأهداف مرتبطاً بمدى إنتاجية هذه الأقسام جميعاً، بحيث لا تقع المسؤولية على طرف واحد بشكل فردي.

3- الهيكل التقسيمي، ويتم اعتماد هذا النوع في المنشآت الإنتاجية التي تنتج أكثر من منتج واحد، كشركات المشروبات الغازية مثلاً، حيث تكون الشركة مقسمة إلى أجزاء، كل جزء منها مسؤول عن إنتاج شيء معين، وله مديره صاحب الصلاحيات الكاملة المتعلقة بهذا المنتج، ولديه الهيكل التنظيمي الكامل العناصر المتعلقة بسير العمل، ويركز هذا النوع على النتائج بشكل أساسي. (Robbins, 2014)

4- نظام المصفوفة، ويقوم هذا النمط على تقسيم العمل على شكل مشروعات، بحيث يكون لكل مشروع هيكلية عملية وإدارية مطابقة للمشاريع الأخرى، مع اختلاف الأفراد العاملين في هذه الأقسام، وفي النهاية تعود المشاريع كاملة إلى مسؤولية مدير واحد أو مديرين، ويكثر استعمال هذا النوع من الهياكل التنظيمية في المؤسسات غير الحكومية التي تنفذ المشاريع في المجتمع المدني، ومن المشكلات التي قد تحدث في هذا النمط، الشعور بالإرباك نتيجة تعدد نواحي الإشراف والإدارة للمدير أو المديرين المسؤولين، وكذلك تضارب في الفكر العام للمؤسسة نتيجة اختلاف عقلية المسؤولين بين كل مشروع وآخر.

5- النظام اللامحدود، ويسمى كذلك بنظام الهيكل التعليمي، حيث لا حدود ولا تحديدات في التنظيم الهيكلي للمنشأة، وتعتمد بدرجة كبيرة على التعاون والتشارك بين الأفراد بما لديهم من خبرات ومعارف، ويتسم هذا النوع بالتعاون والتفاهم والتناغم بين أفراد المجموعة جميعاً، بحيث يقدمون المهام وينتجون العمل ما لديهم من قدرات وطاقات، وبالتالي تصبح المجموعة أكثر قدرة على التأثير والتأثر، لكن لا يصلح هذا النمط في الشركات والمؤسسات جميعاً، فهو صالح لأنواع محددة.

6- تنظيم الفرق: تقوم المنظمات في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات المستمرة والمتسارعة والمنافسة الشديدة على استخدام هذا النموذج حيث تقوم بإنشاء فرق عمل إما أن تكون دائمة على مستويات مختلفة أو مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين حيث من خلال هذا

الأسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها. ومن مزايا تنظيم الفريق ما يلي: (اللوحة، 2006، ص 29)

- يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
 - يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية الأخرى.
 - يمكن للمنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
 - يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.
- إن دور الهيكل التنظيمي في توفير قنوات اتصال جيدة ، وتبادل للخبرات والمعلومات والمعرفة، وكذلك دور الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة، وتوافر نظام رقابي جيد، كل ذلك يعمل على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات. (الشويخ، 2007، ص134).

٢ - القيادة الإدارية:- ويعطى هذا العنصر أهمية استثنائية في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المناخات من خلال مساهمته برسم الخطوط العريضة لذلك المناخ وقدرة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين أو القدرة على التأثير في أنشطة الأفراد والجماعات لأجل انجاز الهدف في موقف معين. (السعيد، 2011 ، ص 40)

ولأغراض البحث فيقصد بها قدرة وقابلية الإدارة على التأثير في العاملين في الشركة من خلال النمط والأسلوب القيادي المتبع. وتعرف القيادة بأنها عملية تهدف الى التأثير في نشاط الافراد والجماعات، وتوجيه السلوك الانساني في التنظيم بما يحقق اهداف الادارة.

نظريات القيادة:

لقد أسفرت نتائج الأبحاث التي أجريت حول ظاهرة القيادة عن نظريات نستعرضها بإيجاز وفق قدمها على النحو الآتي: (شهاب، 2010، ص 113-117)

1. نظرية الرجل العظيم تعد من أقدم النظريات القائمة على فكرة ان القادة يولدون قادة أي يمتلكون سمات قيادية فطرية وموروثة. ومن المآخذ عليها إهمالها لسمات المرؤوسين ومسؤولياتهم وحاجاتهم وانها تقدم سمات مثالية وقد استمر الاعتقاد بأن الشخص يولد ومعه

خصائص القيادة أو لا يولد بها، ومن أهم ما جاءت به هو افتراضها بقدرة القائد (الرجل العظيم) على إحداث التغييرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها وان القادة يولدون ولا يصنعون والشخص عندما يولد اما ان يمتلك السمات الضرورية للقيادة او لا يمتلكها. كما يلاحظ ان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.

2. نظرية السمات:

ركزت على التمييز بين دراسة مميزات القادة ومميزات مرؤوسيهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية. وان القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة النظرية المناسبة للحل. ان القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل انها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة.

3. النظرية الموقفية:

تقوم على افتراض مؤداه ان أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد الا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، ان الموقف والسلوك الذي يبدیه الإنسان يحدد شخصيه القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية. وركزت هذه النظرية على عناصر ثلاثة مهمة هي سلوك القائد، وسلوك مرؤوسيه، والموقف ي ان هذه النظرية تحكمها سمات القائد الشخصية وقدراته، وسمات الاتباع واستعداداتهم وقدراتهم، فضلاً عن سمات الموقف وطبيعة الظرف. (شهاب، 2010)

4. النظرية التفاعلية:

قامت على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها وأعطت أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، وبمعنى آخر ان هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا. بمعنى آخر ان هذه النظرية تدور حول مسألة التفاعل والتكامل

والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة من قائد واتباع وجماعة فضلاً عن المواقف وان القيادة عملية تفاعل اجتماعي وقيادة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.

5. النظرية الوظيفية:

مركزة على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة معتمدة على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد، والقيادة في ضوء هذه النظرية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم كل من هذه الوظائف وطبقاً لذلك فان هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

وتجدر الإشارة الى وجود عدة انماط للقيادة، حيث يستعملها القادة الاداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم ومن هذه الانماط: (ستوم، 2011، ص 22 - 23)

1. نمط القيادة التحويلية: وهو نمط من الانماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطوير التقني، ويسعى القائد من خلاله الوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الافراد التابعين له، ثم يعمل على اشباع حاجاتهم واستثمار اقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، ومن اهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

2. نمط القيادة الاوتوقراطية: طبقاً لمفهوم القيادة الاوتوقراطية فإن القائد يتخذ القرارات بمفرده ثم يأمر مرؤوسيه بتنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة او مراجعة، ولضمان الالتزام من قبل الموظفين بتنفيذ مضمون القرار فإن المدير يلجأ الى اسلوب الترهيب والوعيد سواء كان ذلك تلميحا او تطبيقا، ويستمد القائد هنا قوته في اصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الاداري.

3. نمط القيادة الفوضوية (غير الموجهة): تتسم القيادة الفوضوية على اعتماد اسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار، اذ تعطى الحرية المطلقة لكل فرد في اداء مهماته وبتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من

القائد، اذ ان القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الافراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم واداء مهامهم.

4. النمط الحر: القائد الذي يتبع هذا النمط يسعى الى اعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم واتخاذ القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، إيماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدي الى تنمية قدرات الموظفين فدور القائد دور سلبي ودور الفرد العامل دور ايجابي يصل الى أقصى درجة من الحرية في مباشرته لعمله والقائد هنا يميل الى اسناد الواجبات الى المرؤوسين بطريقة عامة وغير محددة، إيماناً منه بأن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على النفس في العمل وكذا تقييم نتائج عمله وقراراته، كما ان اتباع هذا النمط في القيادة يؤدي الى شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب غياب الرقابة والتوجيه وتذمر العاملين وتهربهم من تحمل المسؤولية، وعدم اكتراثهم بحسن سير العمل. (المخلافي، 2008، ص26)

5. نمط القيادة الديمقراطية: يتمثل اسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد اساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وكما تعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى انهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

تقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع وعلى أن القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور دون التسلط. فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشتها مع ذوي العلاقة وغالباً تعتمد القيادة الديمقراطية على مبدأ الترغيب لا التهيب وعلى المشاركة في اتخاذ القرار لا احتكار سلطة اتخاذ القرار.

وبالنسبة لمدير المدرسة الديمقراطي فإنه يسعى الى تعميق روح التعاون وتنمية العلاقات الانسانية مع مرؤوسيه وهذا يؤدي الى الاهتمام بالعاملين والاعتراف بدورهم واسهامهم في

العمل كما يوفر جواً من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس لدى العاملين في أثناء القيام بالعمل، مما يزيد من تفاعلهم مع العمل وارتفاع الحس بالمسؤولية وبالتالي انجاز المهام والأعمال على أحسن وجه. (المخلافي، 2008، ص25)

ومدير المدرسة الديمقراطي يؤمن بمبادئ نظرية (y) في تعامله مع المعلمين ومن افتراضيات هذه النظرية: (الأغبري، 2006)

- 1- ان الانسان يحب العمل بالفطرة، ويسعى الى تحمل المسؤولية.
- 2- ان هناك حوافز اجتماعية ونفسية تدفع الانسان للنتاج وليس فقط الحوافز المادية.
- 3- ان العقاب لا يمثل وسيلة سليمة لخلق الدافع والحافز الى العمل ولكن بالترغيب والكلمة الحسنة والحوافز المعنوية سيشعر بالمسؤولية ويبدل أقصى جهده في العمل.
- 4- أن شعور الأفراد بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون فيها مرهون بمدى الحرية والمساحة المتاحة لهم للاشتراك في عملية اتخاذ القرارات.

٤- الاتصالات:- هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، والتي تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وأيضاً "وتعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجسه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، وتعتبر كذلك وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة. (حمدي، ٢٠٠٩، ص ٤٣)

ولغرض البحث فالاتصالات هي انسياب وتبادل البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا داخل الشركة.

وتعرف الاتصالات بأنها نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر، وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة.

والاتصالات هي الوسيلة او الوسائل او النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الادارية صاعدة كانت او نازلة او متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والافكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها منسوبو الادارات الاشرافية والوسطى الى الادارة العليا، اما الاتصالات الهابطة فهي الاوامر والقرارات والتعليمات

والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا الى المستويات الادارية الادنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة او شفوية، مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن ان تكون عن طريق البريد او التسليم باليد او بالتبليغ بالهاتف او الفاكس او الحديث الشفوي. (ستوم، 2011، ص 25)

وهنا تظهر اهمية الاتصالات الادارية ودورها في الادارة، فالتنظيمات الادارة من وجهة النظر السلوكية ليست الا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الادارية. وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وإن فعالية الاتصالات تعني ببساطة ان هناك خصائص ايجابية قد اضيفت للمناخ التنظيمي، اما بطئ الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية اخرى ان هناك خلاها ما في المناخ التنظيمي يجب تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وان وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا مهما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

٥ - المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:- يقصد بالمشاركة بأنها عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم. ولأغراض البحث يقصد بها تهيئة المعلومات وصناعة البدائل المتاحة لاختيار أفضلها . والمشاركة في صنع القرار تعني درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في وحداتهم، وتقديم المقترحات المتعلقة بمختلف جوانب العمل في المنطقة.

فالقرار جوهر العملية الادارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وايضا جعل نمط اتخاذ القرارات تسليطا او مركزيا يؤدي الى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، واحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخا تنظيميا سلبيا، لذلك فإن الاهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في ان النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في عملية اتخاذ القرار واسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الاداء المناط بأي منهم في العمل، اذ ان هذا الاسهام

والمشاركة من قبل الافراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر. (ستوم، 2011، ص 26).

ان لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأثيراً واضحاً في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل. وتكمن أهمية هذه العملية في أن النشاطات التي تمارسها المنظمة في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري تتطلب رؤيا واضحة في اتخاذ القرار وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل إذ أن بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من سبل الالتزام بالتنفيذ ومحاولة العاملين لإنجاح هذه القرارات وتبنيها. وانطلاقاً من كون القوى العاملة تعد في مجموعها مصدر الحركة والإنتاجية والنماء والتقدم والتطوير في أي جهاز حكومي أو قطاع للأعمال، وأنها في الوقت نفسه مصدر التجمد وانخفاض الأداء وتدهور الإنتاجية. (الشنطي، 2006، ص 67)

6- تكنولوجيا العمل :

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي. (فليه، وعبد المجيد، 2005، ص 299)

ان التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من اكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الافراد والمنظمة على حد سواء، ومن شأنها ان تحقق الاجواء التنظيمية القادرة على قتل الرتابة والروتينية في الاداء وتطلق الابداعات الذاتية للفرد والجماعات في مجال العمل، وهي اذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تعمل على تحقيق ما يلي: (الطيب، 2008، ص 39)

- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل صحيح ومناسب بين الافراد.

- تسهم التكنولوجيا في ايجاد وتحديد شبكات الاتصال بما يحقق تلاحم وانسجام مكونات التنظيم بأقصى كفاءة وفاعلية.
- تحدد التكنولوجيا المستويات الادارية والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.
- تساهم التكنولوجيا في تحسين ظروف العمل الطبيعية من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق اعلى كفاءة ممكنة في الاداء.
- تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة وزيادة الانتاج من خلال السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية.

نظام الجودة الأيزو

مفهوم الجودة:

إن البحث عن جودة العمل لم يكن ولي دوقت معيناً وفترة زمنية معينة، بل هونشاط مستمر وأساسي لتصرفاتوأداء الأفراد والجماعات. لقد تطورتعمليةالبحث عن الجودة تماشاي والظروف المستجدة، والحاجيات المتغيرة يرجع مفهوم الجودة للشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وتعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وقد تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة. (الكحلوت، 2013،ص 13)

وتعرف الجودة بأنها مدى ملاءمة المنتج للاستعمال، فالمعيار الأساسي في الحكم على الجودة هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج، وهي كذلك درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل. وهي كذلك ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته. (جودة، 2006،ص 19)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في ميدان الإدارة في القطاعين العام والخاص، وقد رأت الكثير من الشركات في تطبيقه فرصة للتغيير نحو الأفضل، وكسب ميزات تنافسية في وقت يشهد فيه العالم منافسة شديدة وسط تغييرات سريعة ومتواصلة في كافة مجالات الحياة، يصعب على الإدارة التقليدية مواكبتها.

وتعنى إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم فيها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم، منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه، وتدعى بالجودة الشاملة لتأثيرها على كل شيء في المنظمة، وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري حتى أسفله، وتدعى بالجودة الكلية لأنها تتطلب الالتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومن العاملين كافة. (الدقي، 2006، ص 8) يعرفها البعض بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، ويؤدي تطبيقها وفقاً لهذا المفهوم إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط نماذج العمل وتخفيض شكوى العملاء، كما يؤدي أيضاً إلى الالتزام الإداري، ويمكن تطبيقها في المنظمات الصناعية والخدمية وفي المنظمات الحكومية".

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على اعتبار العناصر التي تتكون منها، فهي في الإدارة تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة. وهي تلبية متطلبات العميل وتوقعاته، وتتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة. (جودة، 2006، ص 23)

نظام الجودة الآيزو ISO

وهو مصطلح يدل على اسم المنظمة العالمية للمقاييس و هي إتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في العديد من دول العالم و تأسست عام 1946 و مقرها في جنيف بسويسرا

بحيث تعمل على توحيد و تطوير المواصفات العالمية في جميع الأنشطة ذات العلاقة بالجودة والبيئة من أجل تسهيل التبادل التجاري الدولي. و تهدف هذه المنظمة إلى: (جودة، 2006)

• تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع و الخدمات و تطوير التعاون في مجالات التنمية ، العلوم التكنولوجية و الإقتصاد.

• تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة، التجارة و الإتصالات.

• رفع المستويات القياسية ووضع المعايير و الأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع و الخدمات على المستوى العالمي.

فوائد تطبيق سلسلة آيزو 9000

1-تحسين مستوى رضا الزبائن و تحسين العلاقة مع الموردين

2-المحافظة على الحصة السوقية و زيادتها

3-تحسين جودة الخدمة و تحسين سمعة المنظمة

4-تقليل عدد شكاوى الزبائن

5-رفع كفاءة العمليات الإنتاجية و زيادة فاعليتها بصورة عامة

6-إستخدامها كأداة ترويجية لدخول الأسواق العالمية

7-زيادة الربحية

8-الإطالة بعمر المنظمة الإقتصادي من خلال الثقة في منتجاتها أو خدماتها

9-تنمية ثقة العاملين في المنظمة و تحسين بيئة العمل

10- يقلل عدد مرات إجراء فحص المنتج

11- زيادة قدرة الشركة على المنافسة

12- توفير دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات و خدمات المؤسسة من خلال تحديد و تعريف سجلات جودة لكل عملية

13- تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستوى الأدنى من خلال تزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم

14- المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات و الخدمات من خلال تحديد أي حالة لعدم التطابق أو الإنحراف و إتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية المناسب

المبادئ الثمانية لنظام ادارة الجودة ضمن آيزو 9000 (The 8 Principles of ISO) 9000 QMS (جودة، 2006، ص 309 – 313)

1-التركيز على العميل: العميل هو الأساس لوجود المنظمة الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل التقلبات البيئية و الظروف التنافسية و بالتالي على المنظمة دراسة إحتياجاته و تطلعاته و العمل على تلبيتها بصفة مستدامة لكسب رضاهم.

2-القيادة: من أجل وضع الأهداف و توجيه الأفراد بالشكل الذي يضمن تحقيق هذه الأهداف و توفير المناخ التنظيمي الملائم و بيئة العمل المناسبة لتحقيق ذلك.

3-مشاركة الأفراد: الأفراد يمثلون أساس نجاح أو فشل المؤسسة و بالتالي مشاركتهم في قضايا العمل التي تخصهم تمكنهم من إظهار قدراتهم و مواهبهم.

4-مدخل العملية: إن تحقيق النتائج المستهدفة يتوقف على مدى إدارة أنشطة و موارد المؤسسة من خلال نموذج العملية الذي يفسر كيفية تأدية مختلف العمليات بصورة أكثر كفاءة

5-إعتماد مدخل النظام في الإدارة: إن إدارة مختلف الأنشطة و العمليات في المؤسسة و فق نظام متكامل و مترابط يمكن من تحقيق الأهداف بالفاعلية و الكفاءة المطلوبة

6-التحسين المستمر: إن جوانب التحسين المستمر في أداء مختلف الأنشطة بالمؤسسة يجب أن يكون هدف رئيس و دائم

7- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق: من أجل ان تكون القرارات فعالة و دقيقة يجب على المنظمة أن تعتمد على المعلومات و البيانات الصحيحة الموثوق فيها و إتاحة الفرص أمام الجميع للمساهمة و المشاركة في إثرائها

8- العلاقات ذات المصلحة المتبادلة مع المجهزين(الموردين): هناك علاقات بين المؤسسة و الموردون التي تقوم على المصالح المشتركة و بالتالي يجب على المنظمة إستغلالها و العمل على تفعيلها لمضاعفة قدراتها.

منهجية تطبيق آيزو 9000

هناك ثلاث مراحل:

1- التخطيط و الإعداد: الإعداد للحصول على و ثقة متوافقة مع أحد سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 من خلال الإستعداد للتغيير أو تعديل نظام الجودة للشركة و تشمل على الخطوات التالية

2- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام الجودة

3- نقل هذه القناعة الى جميع المستويات في المنظمة

4- تعيين شخص مسؤول عن نظام الأيزو

5- تشكيل فرق عمل من كافة التخصصات

6- وضع خطة عمل

7- الإستعانة بمكتب إستشاري للمساعدة

8- تقييم نظام الجودة المتبع حاليا لجعله متوافق مع متطلبات الأيزو

9- تطوير طرق العمل بما يلائم تحقيق متطلبات الأيزو

10- التغلب على العقبات و مقاومة التغيير

11- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق

12- تقييم النظام و محاولة تطويره

2- مرحلة التسجيل: إختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة للحصول على شهادة الأيزو وذلك:

1-ملئ إستمارة طلب التسجيل التي تتضمن معلومات مختلفة عن المؤسسة

2-التخطيط و الأعداد لعملية المراجعة الداخلية

3-وضع جدول زمني للمراجعة

4-التعاون و التنسيق مع فريق المراجعة

3- مرحلة التحسين المستمر للجودة: بعد الحصول على الشهادة على المنظمة الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على الشهادة و الإستمرار بإجراء التحسينات اللازمة للجودة مثل:

1-المراجعة الدورية للإدارة

2-إتباع نظام المراجعة الداخلية

3-التدريب المستمر

4-نظام الإجراءات التصحيحية

متطلبات آيزو 9001:2008 (جودة، 2006، ص314)

1-المجال: يتم بموجبه توضيح مجالات تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000 في المؤسسة

2-المرجع المعياري: متعلق بكافة الوثائق المرجعية المستخدمة في نظام إدارة الجودة و المتضمن لدليل تطبيقه بالمؤسسة

3-التعريفات و المصطلحات: و هي تلك الواردة في الدليل الإرشادي المتعلق بنظام الجودة

4-نظام إدارة الجودة: يتطلب نظام إدارة الجودة لأيزو 9000 من المؤسسة:

1-اعداد دليل الجودة

2-توثيق سياسة الجودة وأهدافها

3-توثيق كافة المستندات والوثائق و السجلات الضرورية

5-مسؤولية الإدارة: وهي التزامها، التركيز على العميل، سياسة الجودة، تخطيط نظام إدارة الجودة، تحديد المسؤوليات و الصلاحيات والإتصال وتحقيق المراجعة الإدارية

6- إدارة الموارد: المتعلقة بالموارد البشرية المناسبة لإنجاح تطبيق إدارة الجودة والبنى التحتية اللازمة و بيئة العمل الملائمة لهذا التطبيق

7-تحقيق المنتج: التركيز على العمليات بداية بتخطيط المنتج المبني أساسا على متطلبات العميل و المتطلبات القانونية من أجل ضبط أجهزة المراقبة والقياس.

8-القياس و التحليل و التحسين: القيام بأعمال القياس الذي أساسه رضا ذوي المصلحة إضافة إلى تحليل العمليات الهادفة الى التحقق من مدى قدرتها على إثبات مطابقة المنتج و ثم القيام بنشاطات التحسين و التطوير المستمر. (جودة، 2006)

نظام الجودة الأيزو 9000: 2008

(ISO 9000: 2008) وهو آخر تعديل لمواصفة الأيزو و يتكون من:

1-سلسلة المواصفات العالمية ISO 9000:2008: المتعلقة بنظام إدارة الجودة و المبادئ الأساسية و المصطلحات المتعلقة فيها

2-سلسلة المواصفات ISO 9001:2008: المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة للمتطلبات و المطابقة في الحالات التعاقدية و قد حلت محل ISO 9001، 9002، 9003، سنة 1994 و

هي تستخدم لضمان الجودة الخارجية المتعلقة بتوفير الثقة للعميل على أن نظام الجودة في المؤسسة قادر على إنتاج منتجات تستجيب لمتطلباته.

3- سلسلة المواصفات العالمية ISO 9004:2008: المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة الخاصة بإرشادات تطوير الأداء و تطوير نظام إدارة الجودة في الحالات الغير تعاقدية (شرح عناصر نظام إدارة الجودة بالتفصيل)

4- سلسلة المواصفات ISO10000: مجموعة من المواصفات التي تختص بالنواحي الفنية المتعلقة بالجودة كإرشادات حول خطط الجودة و تدقيق الجودة و هي مساعدة لسلسلة ISO 9000.

5- الملائمة مع متطلبات المواصفة الدولية 14001 هذا يضمن جودة المنتج و مراعاة البعد البيئي في أن واحد

الفرق بين نظام ادارة الجودة الشاملة ونظام الآيزو 9000: (جودة، 2006، 313)

إيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
لا ترتبط باستراتيجية موحدة.	ترتبط باستراتيجية المنظمة.
تركز على النظم الفنية والاجراءات.	تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب.
مشاركة العاملين ليست ضرورية.	التأكيد على مشاركة العاملين.
يمكن أن يكون التركيز جزئياً.	تعنى بالمنظمة ككل.
قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.	كل فرد مسؤول عن الجودة.
من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها.	تتضمن تغير الثقافات والعمليات.

2-1-3 التخطيط الاستراتيجي

مقدمة

تتيح الإدارة الاستراتيجية للمنظمة أن تكون "مبادرة" أكثر منها "مستجيبة" عند تشكيل المستقبل، فهي تمكن المنظمة من المبادرة والتأثير (وليس مجرد الاستجابة) على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها . وقد لمس كل من أعضاء المنظمات غير الحكومية والأعضاء المنتدبين والرؤساء ومديري الكثير من المنظمات التي تهدف إلى الربح أو التي لا تهدف إلى الربح مزايا الإدارة الاستراتيجية حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المنظمات على وضع استراتيجيات أفضل من خلال استخدام مدخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الاستراتيجي. وهذه الميزة ما زالت قائمة بالطبع بالرغم من أن الدراسات تشير إلى أن العملية ذاتها أصبحت تمثل الإسهام الأكثر أهمية للإدارة الاستراتيجية . (دليل الجمعيات المرشدة ، التخطيط الاستراتيجي ، د،س)

تمثل طريقة أداء الإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة والتي تتمثل في الاتصالات والحوار والمشاركة لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية.

وقد يكون الفهم هو أهم منفعة تأتي من وراء الإدارة الاستراتيجية يليها الالتزام، وعندما يفهم المديرين والعاملين "ما الذي تفعله" المنظمة ولماذا " كثيرا ما يتولد عن ذلك الفهم شعور بأنهم جزء من المنظمة ولا بد من مساندتها. ويزداد ذلك عندما يفهم العاملون العلاقة بين المراتب والمكافآت التي يحصلون عليها وأداء المنظمة وعادة ما يصبح المديرين والعاملين أكثر ابتكارا وتجديدا عندما يفهمون ويساندون المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها، فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

بناء على ما سبق يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الاستراتيجية هي الفرصة المقدمة للعاملين لزيادة إحساسهم بالمسئولية من خلال تفويض السلطة حيث يعمل على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ

القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال، وتطبق الكثير من المنظمات عملية الإدارة الاستراتيجية ، مما يتضمن اعتراف منهم بأن التخطيط لا بد وأن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل والعاملين، وحاليا نجد أن فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. ويعمل التخطيط الاستراتيجي بأفضل صورته في ظل الإدارة الاستراتيجية وهي التي تهتم بعملية التحسين المستمر أكثر منه على الفترة الزمنية المحددة، حيث تهتم الإدارة الاستراتيجية اهتماما كبيرا بإشباع حاجات المستفيد من خلال مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات والخدمات المقدمة للفئات المستفيدة. (دليل الجمعيات المرشدة ، التخطيط الاستراتيجي ، دس)

2-1-3-1 مفهوم الادارة الاستراتيجية

الادارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات الادارية والتصرفات التي تؤثر على اداء المنظمة في الاجل الطويل. (wheelen, 2012, p53)

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها، وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات عليها، لتحقيق خاصية مميزة استراتيجية للمنظمة لتحسين إنتاجها. وعرفها (الفراء، 2005، ص 5) بأنها: "عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة". ويتطرق هذا التعريف إلى جانب مهم للإدارة وهو الرقابة والمتابعة والتطوير المستمر الذي يأتي نتاجاً لعمليات التقييم وفقاً لرؤية واضحة وقدرة فائقة للإدارة العليا على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، وهذا يعطي إشارة واضحة إلى أن هناك تشابهاً كبيراً بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالمحتوى، حيث كلاهما يشتمل على إعداد الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها، ولكن الاختلاف في تباين الاستخدام لكلا المفهومين بين المنظمات والشركات.

وعرفها (الحسيني، 2006، ص 21) بأنها "وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الغدارية الدنيا داخل

المنظمة، وعليه فإنه لا يمكن لأية منظمة أن تستخدم المفهوم الاستراتيجي إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً".

ويعرفها (السالم، 2009، ص 18) بأنها "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

الإدارة الاستراتيجية هي الفن والعلم الذي يقوم على تقويم وتطبيق و تقييم القرارات الإدارية التي بدورها تساعد وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة. العبرة والهدف من الإدارة الاستراتيجية هو تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها. بحيث أنها تركز على تحليل الإدارة و التسويق والإدارة المالية وإدارة الإنتاج والبحث والتطوير ونظام المعلومات في المنظمة لتحقيق النجاح. الإدارة الاستراتيجية هي مفهوم يستخدم في الحياة الأكاديمية بحيث تعود على الصياغة، و التطبيق و التقييم. ولكن التخطيط الاستراتيجي هو مفهوم يستخدم في عالم الأعمال يطلق عليه صياغة الاستراتيجية كمفهوم. (David, 2011,p30)

وتعرف الباحثة الادارة الاستراتيجية بناء على التعريفات السابقة على أنها عملية عقلانية التحليل وحسية التصور الإنساني، وهي أيضا ديناميكية متواصلة تسعى إلي تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر وبالتالي خلق ميزة تنافسية تساعد المنظمة على تحقيق النجاح بإستمرار في الحاضر والمستقبل.

لقد حدد David مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي ثلاث:

1- صياغة الاستراتيجية: هي التزام وتعهد المنظمة في منتج، سوق، موارد وتكنولوجيا محددة في فترة زمنية محددة لتحقيق الميزة التنافسية. الإدارة العليا تستطيع فهم جميع القرارات

المتعلقة في صياغة الاستراتيجية لما لها من السلطة لتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية. صياغة الاستراتيجية تحتوي على تطوير "الرؤيا والرسالة، الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف، الأهداف طويلة الأمد، خلق بدائل الاستراتيجيات، واختيار الاستراتيجية الملائمة لتطبيقها. صياغة الاستراتيجية

2- تطبيق الاستراتيجية: وهي مرحلة التنفيذ في الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على العاملين والمدراء في وضع الخطة الاستراتيجية قيد التنفيذ و تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل التي تتطلب إنباط والتزام وتضحية من جميع العاملين في المنظمة. فهي تعتمد على قدرة الإداري على تحفيز العاملين لجعل جميع من في المنظمة العمل في فخر نحو تحقيق الأهداف المحددة ولذلك تعد الإدارة الاستراتيجية فن أكثر من علم. مرحلة تطبيق الاستراتيجية تتطلب تحقيق الأهداف، ابتكار السياسات اللازمة، تحفيز العاملين وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجيات كما هو مخطط لها. تطبيق الاستراتيجية يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة، هيكل تنظيمي فعال، تسويق موجه، موازنة محددة، تطوير نظام معلومات، وجعل أداء العاملين في المنظمة هو أساس المكافئة والأجر.

3- تقييم الاستراتيجية: وهي المرحلة الأخيرة في الإدارة الاستراتيجية لمعرفة مدى فاعلية وكفاءة الاستراتيجيات المطبقة. تقييم الاستراتيجية يعتمد على إعادة النظر للعوامل الداخلية والخارجية، قياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. (David, 2011, p32)

بالنسبة إلى Wheelen فهو يشير إلى أنه يجب على المنظمة قبل صياغة الاستراتيجية استكشاف و فحص البيئة الخارجية من أجل تحديد الفرص و التهديدات و البيئة الداخلية من أجل نقاط القوى و الضعف و هو ما يسميه بالتحليل و الفحص البيئي " Environmental scanning" و بالتالي تصبح مراحل الإدارة الاستراتيجية أربعة مراحل. هذه المرحلة تعتمد على مراقبة و تقييم و نشر المعلومات اللازمة من البيئة الداخلية و الخارجية للموظفين المسؤولين في المنظمة و ذلك من أجل تجنب المفاجئات الاستراتيجية التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة وتخطيطها وبالتالي ضمان صحة المنظمة و فاعليتها على المدى البعيد. (Wheelen, 2012, p146)

أختلف كل من David و wheelen في ترتيب نموذج الإدارة الاستراتيجية كخطوات بحيث يرى David أن نموذج الإدارة الاستراتيجية يتكون من ثلاثة مراحل و هي:

1- صياغة الاستراتيجية التي يندرج منها:

- تحديد وجود المنظمة من رؤيا، رسالة، أهداف و استراتيجيات.

- تحليل البيئة الخارجية (فرص و تهديدات)

- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف)

- إقامة الأهداف طويلة الأجل

- خلق و تقييم و اختيار الاستراتيجية أو الاستراتيجيات الملائمة

2- تطبيق و تنفيذ الاستراتيجية

3- قياس و تقييم الأداء

يرى Wheelen أن الإدارة الاستراتيجية كنموذج تكون من أربعة مراحل و هي:

1- التحليل البيئي و الحصول على المعلومات و ذلك عن طريق

- تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات

- تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف (الهيكل تنظيمي، الثقافة التنظيمية، و

الموارد)

2- صياغة الاستراتيجية: وضع خطط طويلة الأمد و تحديدها

- الرؤيا و الرسالة

- الأهداف

- الاستراتيجيات

- السياسات

3-تطبيق الاستراتيجية كما هو مخطط لها عن طريق تحديد

- البرامج التي تحتوي على النشاطات لتنفيذ الخطة

- الموازنات لتحديد تكاليف البرامج

- الإجراءات للقيام بالعمل

4-تقييم الاستراتيجية و ذلك عن طريق مراقبة الأداء (النتائج الحالية)

وقد أشار (السالم، 2009، ص 23) بأن مكونات الإدارة الاستراتيجية تتكون من أربع مراحل متميزة و مترابطة، وهي:

1. التحليل والرصد البيئي، ويتضمن المسح أو التحليل للبيئة الداخلية والخارجية.

2. صياغة الاستراتيجية، أي التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

3. التطبيق الاستراتيجي.

4. التقويم والسيطرة.

وتتميز هذه المراحل بأنه لا يمكن البدء بمرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها، وإن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة سابقتها، كما أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، وبالتالي فهذه المراحل مستمرة الدوران، وينبغي كذلك النظر من خلالها إلى الإدارة الاستراتيجية على انها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

2-3-1-2 أهمية الإدارة الاستراتيجية

تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق مجموعة من الفوائد للمنظمة التي تتبناها، ومن أبرزها:

1. جعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات المناسبة مسبقا وليس فقط الاستجابة للمتغيرات عند حدوثها.

2. مساعدة المنظمة على صياغة استراتيجيات أفضل بحيث تكون أكثر منظمة، منطقية، وبطريقة عقلانية.

3. إن أساس الإدارة الاستراتيجية تقوم على الاتصال الفعال بين العاملين و المدراء و تمكينهم والذي بدوره يجعل كل من في المنظمة ملتزما بتحقيق الأهداف، قادرا على الابتكار و الإبداع وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرارات الذي يكون داعما لبيئة المنظمة وثقافتها.
(David, 2011, p41)

4. تساعد جميع من في المنظمة على فهم الأهداف بشكل صحيح وبالتالي الالتزام فيها وتحقيقها بأداء عال.

5. السيطرة على المشاكل الداخلية للمنظمة و بالتالية زيادة فاعلية الأداء.

6. تعزيز المعرفة في التهديدات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.

7. القدرة على فهم استراتيجيات المنافسين.

8. الحد من مقاومة التغيير في المنظمة.

9. القدرة على تخصيص الوقت و الموارد بشكل فعال.

10. تشجيع العاملين على الإبداع والتفكير للمستقبل.

11. القدرة على اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت الملائم.

12. توضيح المسؤوليات لكل فرد في المنظمة.

13. تشجيع التعاون بين الموظفين الذي بدوره يساعد على مراقبة النتائج والتحكم بها و اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

14. هناك منافع مالية تنتج من تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومنها تحسين في المبيعات، الربحية، زيادة الإنتاجية وبالتالي القدرة على التنبؤ على المدى البعيد والقصير.

(David, 2011,p 41)

وإن معظم المنظمات تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لأنه يحفظ بقاءها ويساهم في نموها الطويل الأمد، فالتخطيط الاستراتيجية آلية مرحلية للإدارة، ويستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضاءها يعملون نحو هدف واحد، وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة، ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه، وبالوقت نفسه، عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات. (الغالبى وإدريس، 2007، ص 101)

2-1-3-3 الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي

1. تحليل SWOT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد كل ما هو مرتبط بالبيئة من Weaknesses ونقاط الضعف Strengths نقاط القوة أمام الشركة، Opportunities الداخلية للشركة، وكذلك الفرص المتاحة التي قد تواجه الشركة في المستقبل وهي ترتبط Threats والتهديدات بالبيئة الداخلية للشركة.

إن تحديد نقاط القوة داخل الشركة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام الشركة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه الشركة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهتها حتى لا تباغت الشركة وهي غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا يساعد في

التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالشركة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها. (السعيد، 2011، ص 48)

ينبغي على فريق التخطيط أن يقوم بدراسة البيئة الداخلية التي يعيش فيها الإشراف التربوي والتي تتضمن: (يونس، 2009، ص 192)

١. البناء التنظيمي للإشراف التربوي : وتتمثل في درجة التواصل بين عناصره وعلاقاته بالإدارة التعليمية العليا ومستوى الاتصال مع المدارس.

٢. الثقافة التنظيمية السائدة: التي تشمل القيم والمعتقدات ومعايير السلوك ومدى انتماء وولاء المشرفين التربويين لعملهم.

٣. الموارد المتاحة : وتشمل الإمكانيات العلمية والتربوية للمشرفين التربويين، والموارد المالية والتكنولوجية ونظم المعلومات وقواعد البيانات الموجودة.

وهذا التحليل يكشف عن :

- مواطن القوة : أي أبرز الايجابيات التي يجب تعزيزها وتوظيفها والاستفادة منها .

- نقاط الضعف : و هي السلبيات والمشكلات التي تعيق العمل والتي يجب أن تؤخذ في

الاعتبار عند التخطيط، والعمل على إيجاد حلول لها .

التحليل الخارجي يكشف الفرص و التهديدات التي تؤثر على المنظمة و التي يعتمدها المدراء في صياغة الاستراتيجيات من أجل استغلال الفرص و التقليل من أثر التهديدات و محاولة تجنبها. و الغاية من التحليل الخارجي هو إيجاد أكبر عدد ممكن من الفرص التي تستطيع المنظمة إستغلالها و تجنب التهديدات. (David, 2011, p86)

تتكون البيئة الخارجية للعملية التعليمية العملية التي يمثلها هنا الإشراف التربوي من المؤسسات الأخرى والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية الموجودة

في المجتمع، لذلك على فريق التخطيط دراسة هذا الواقع الخارجي من أجل تحديد أمرين في غاية الأهمية هما: (يونس، 2009، ص 193)

1. الفرص المتاحة: ونعني بها توظيف واستثمار ما تقدمه لنا البيئة الخارجية والمجتمع من جميع الجوانب التي ذكرت، وتحديد كيفية الاستفادة من المؤسسات والجامعات وجمعيات المجتمع المحلي عند وضع الأهداف الإستراتيجية، بحيث يمكن الحصول على تسهيلات مادية لقسم الإشراف التربوي أو تنفيذ دورات وبرامج تدريبية، إن إهمال هذا الجانب يعتبر إهدارا لموارد بين أيدينا تحتاج إلى المبادرة للاستفادة منها.

2. التهديدات المتوقعة: وهي المشكلات التي تنتج من البيئة الخارجية وتلقي بظلالها على الإشراف التربوي وقدرته على أداء مهامه، وقد يرى البعض أنها لا تمس الإشراف التربوي بشكل مباشر ولكنها تمس عناصر العملية التعليمية التي يخدمها ويرعاها الإشراف التربوي، وبالتالي فهي تؤثر عليه ويجب أخذها في الحسبان عند التخطيط.

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. (الغالبى و إدريس، 2007، ص 253)

2. الجاهزية

لكي تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في الشركة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى "الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن الشركة على وشك الإغلاق، أو أن البيئة

مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي، إن الشركة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون قادرة على: (السعيد، 2011، ص 45)

تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب ان يناقشها التخطيط الاستراتيجي.

تحديد الأدوار (من يعمل ماذا؟....).

تشكيل لجنة للتخطيط.

تطوير صورة مستقبلية للشركة.

تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

3. تقييم الوضع الحالي للمؤسسة

ويقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن الشركة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

إن تقييم الوضع الحالي للشركة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في الشركة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها الشركة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا، الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها، وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن الأساليب المستخدمة في ذلك: (السعيد، 2011، ص 47)

2-1-3-4 مفهوم التخطيط

التخطيط في اللغة هو اسم مشتق من الفعل "خطَّ" وقد ورد في لسان العرب: خطَّ القلم أي كتب. و خطَّ الشيء أي خطَّه خطأً: كتبه بقلم أو غيره... والتخطيط: التسطير، الخطُّ: الطريقة المستطيلة في الشيء، والجمع خطوطٌ، الخطَّة: كالخطِّ كأنها اسم للطريقة. والخطَّة أيضاً من الخطِّ: كالنقطة من النقط اسم ذلك. (لسان العرب)

فالدلالة اللغوية للتخطيط هي إثبات للفكرة بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد من ورائها، ذلك أن الفكرة إن كانت واضحة رسماً أو كتابة كان دليلاً على وضوحها في الذهن، وهذا يعني إمكانية التطبيق ويسر التنفيذ والعكس كذلك إذ أن الفكرة غير الواضحة في رسمها دلت على ضبابيتها في الذهن مما يعسر عملية التطبيق. (آدم، 2006، ص 19)

التخطيط هو جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة، وهناك تعريف آخر لفريدمان بأنه طريقة تفكير واسلوب منظم لتطبيق افضل الوسائل المعرفية من اجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق اهداف واضحة ومحددة متفق عليها. (ناصر، 2013، ص 24)

التخطيط: هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الاهداف المستقبلية للسوق، ووضع السياسات والاستراتيجيات وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الاهداف. (غانم، 2011، ص 3)

2-1-3-5 التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي كعملية ليست مهمة بسيطة، وإنما هي إشراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي تواجهها المؤسسة، وهي تحديد هوية المؤسسة وترسيم الرؤية للمستقبل، وانتقاء الخيارات الاستراتيجية ووضع دلائل للنشاط والفعل. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008، ص 10)

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة. ويعطي صورة واضحة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول الى ماذا تريد ان تصل وكيف تصل الى ما تريد، وهذا الى جانب الخطط والأنشطة اليومية. (صيام، 2010، ص 15)

ويعرف التخطيط بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة، ويواكب مراحل تطورها، كما أنه عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير

قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت المنظمة بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد. كما يعرف التخطيط بأنه عملية تهيئة الالتزام بالموارد بطريقة أكثر اقتصادية، وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة وبأقل ضياعات"، وأكثر تحديداً، فالتخطيط يعني تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منها تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل والتقييم واختيار الفرص الملائمة". (الغالبى وإدريس، 2007، ص 103)

وهناك عدة مؤلفين وكتاب قاموا بتقديم عدة تعاريف للتخطيط، ولكن أغلبية هذه التعاريف تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، ووضع أهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

1. التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام، والذي يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة.

2. كما يعرف بأنه عبارة عن "عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات". (منال، 2007، ص21)

3. عرفه Wheelen بأنه التخطيط الطويل الأمد يهتم في تطوير رسالة المنظمة، الأهداف، الاستراتيجيات و السياسات لتطبيقها في المنظمة. ويبدأ في التحليل البيئي للمنظمة من أجل ربط الفرص في البيئة الخارجية مع نقاط القوة في البيئة الداخلية والتخفيف من حدة التهديدات في البيئة الخارجية وتجنب نقاط الضعف في البيئة الداخلية. إن صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي مفاهيم مترادفة. (Wheelen, 2012, p224)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ بالحسبان نقاط الضعف والقوة، سعياً لتحقيق رسالة واهداف القطاع. (ماهر، 2006 ، ص18)

كذلك يعرف الاتحاد الفيدرالي التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها،

بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه". (حمدان "و"ادريس، 2007، ص9)

2-1-3-6 مداخل التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وقد تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضاً يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة. لقد بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات والتخطيط قصير الأمد ثم عزز لاحقاً ومع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال استراتيجية لتظهر عمليات التخطيط المؤسسي، ومع زيادة هذا التعقيد وضياح العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة جاء التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات، وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية.

عرفالتخطيط الاستراتيجي بأنه "وضع المخطط الرئيسي الذي يعرف نشاطات المنظمة وتوزيع الموارد فيها سواء كان نقداً أو مساحات للعاملين أو تسهيلاتأخرى لازمةمنأجلتحقيقالأهداف. ويعرف ايضاً بأنه "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف". وأكد بأن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة، هي: (صبري، 2010، ص16-18)

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد البدائل التي يمكن استخدامها مستقبلاً مما يؤدي إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأساسي لجميع القرارات التي من تكاملها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة أرضية ملائمة لاتخاذ القرارات واكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة.

2. العملية: أي أن الاستراتيجية هي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف. فهي العملية

التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة، وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا لا يعني أن الخطط الاستراتيجية تتغير يوميًا، وإنما لا بد من إجراء العديد من التغيرات الضرورية، وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط.

3. الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل؛ إذ لا بد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

4. الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية، وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطة الاستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

وتتم ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات من خلال عدة مداخل، من أبرزها ما يلي: (صبري، 2010، ص21-22)

1. المدخل الأول : البدء من أعلى لأسفل

يطبق في المنظمات التي تتبع المركزية، حيث يتم التخطيط في قمة المؤسسة، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة، وفي المنظمات التي تتبع اللامركزية يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ويطلب منهم وضع الخطط، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي. ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين ستذهب المنظمة، وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

2. المدخل الثاني : البدء من أسفل إلى أعلى

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات وإنما تطلب منهم تقديم الخطط، وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا. ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.

3. المدخل الثالث: الجمع بين الأسلوبين

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للمنظمة في القيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيسي للمؤسسة وإدارتها، وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها، ومن خلال الحوار يمكن صياغة استراتيجية المنظمة.

4. المدخل الرابع : العمل كفريق

في المنظمات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الاستراتيجية ، وفي المنظمات الكبرى قد يقوم المدير العام بالالتقاء دورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات، ويخصص وقتاً لمناقشة الاستراتيجيات ، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين علاقة ودية وحميمة. ومن خلال الطرح السابق فإن ثقافة المنظمة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي . فالمنظمات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المنظمات ذات المركزية الأقل، أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها. كما إن اتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يعرض مديري الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم الى مناصب إدارية عليا في المنظمة. كما أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل، وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

2-1-3-7 أهمية التخطيط الإستراتيجي

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه الاداة الفاعلة عند الادارة، والتي تساعدها لمد بصرها الى خارج الاشياء التي تتحكم بها، من اجل التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة، ومحاولة تسخير الموارد المتوفرة والامكانات المتاحة، من اجل مواجهة هذه المتغيرات والتحديات، ويساعد التخطيط التنموي الاستراتيجي الادارة في اتخاذ القرارات واستغلال الموارد المتاحة. ويساعد التخطيط ايضا في ايجاد قيادة فاعلة لديها القدرة على اتخاذ القرار، ولا تعتمد في قراراتها على ردود الافعال، والتخطيط التنموي الاستراتيجي يساعد على خلق اجواء حوار بناء بين الادارة والعاملين، وذوي الصلة بالمنظمة، ويولد عند الموظفين التزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الادارة. (ناصر، 2013، ص 26)

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية . كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقد راتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها. (صيام، 2010، ص 18)

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنها عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة التي تتمتع بمجموعة من الخصائص التالية: (صبري، 2010، ص 19)

1. أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي؛ بمعنى أن الأفكار الواردة

بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.

2. عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
3. عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهًا، وليس إرباكًا وتشويشًا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
4. عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
5. عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.

2-1-3-8 فوائد التخطيط الاستراتيجي

يحدد (Kovitz ,et..al, 2003, p1-4) أن إتباع المنهجيات العالمية في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى الفوائد التالية:

1. أن يضع خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
2. تشجع تكوين فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطارًا للعمل والمنافسة.
3. يعمل كخطوط عامة لعمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات.
4. تعطي إطار لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.
5. يؤدي إلى بيئة تلزم العاملين في تحقيق الأهداف.
6. يشجع عمليات الإدارة والمبادرة والإبداع مقابل عمليات التوتر والشد والتضارب.
7. تمثل بطاقة معايير للاستخدام وتعزيز النتائج.
8. يمثل عمليات ومراحل لبناء تصور للمستقبل.
9. يعطي معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.

كما يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والتي من أهمها:

1. توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
2. تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد .
3. جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغييراتها.
4. تنمية عادات التفكير في المستقبل، مما يوفر للمؤسسة إمكانية أفضل لرؤية المستقبل من خلال تحديد نقاط القوة وضعف المؤسسة.
5. توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وهذا له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
6. يساعد في توفير كم كبير من المعلومات من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد توجهات المؤسسة في المستقبل. (الشويخ، 2007، ص30)

2-1-3-9 مزايا التخطيط الاستراتيجي

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي من الضروريات الأساسية للنجاح، وخاصة في المنظمات الكبيرة على صعيد البيئة العالمية، كما أنه ضروري لنجاح باقي المنظمات نظراً للعديد من الفوائد والمنافع التي تحصل عليها المنظمة جراء انخراطها في تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي. وإن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فردية ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة. (الغالبى وإدريس، 2007، ص 114)

وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على الشركات من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي:
(السعيد، 2011، ص 31 - 32)

1. وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية:

إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث (مستقبلاً)، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو الشركة وبقاءها، فالشركات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها، وبالتالي تركز مواردها، واهتماماتها لهذه الأمور. أما الشركات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها، أو مواردها المالية، ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي. وهكذا يمكن القول بأن الشركات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها، قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها بما يمثل عاملاً حافزاً لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصيانة الاستراتيجية المناسبة لها.

2. التفاعل البيئي على المدى البعيد:

لا تستطيع الشركات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى باستغلال الفرصة المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوي الداخلية.

3. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية:

أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للشركة، ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي. (السعيد، 2011)

4. تدعيم المركز التنافسي:

إن الإدارة الاستراتيجية تقوى مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد الشركات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية، نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

5. القدرة على إحداث التغيير:

إذ تعتمد إدارة الاستراتيجية على كوارر ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف فالقائمون على وضع وصياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدى ومعوق.

6. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة:

تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه الشركة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، إن هذه المزايا الناجمة عن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي تدفع الشركات إلى إمكانية تحقيق العوائد وتخصيص الموارد لإنتاجية عالية مرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها، ولعل التطابق الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي بين أهداف الشركة وبين غايتها يحقق أفضل ميزة للشركة ذلك إنه لا يعقل أن تعمل الشركات مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها. (السعيد، 2011)

لقد عرفنا أن التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة، عبر سلسلة من المراحل بداية بتحديد مهمة المنظمة وأهدافها، وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات، ومما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية:

أولاً : يتم عادة على مستوى الإدارة العليا، وللإشارة فبعض الكتاب يشير إلى إمكانية مشاركة المستويات الدنيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وذلك حتى يكون أكثر فاعلية وواقعية.

ثانيا : المرونة، وتتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية.

ثالثا : يشجع على التنبؤ بالمستقبل لاستراتيجية المنظمة.

رابعا : أهدافه محورية، تعتمد على تحقيقها أهداف مرحلية وقانونية، أي أن الأهداف هي الأكثر أهمية والمفتاح لحل كافة مشكلات التغيير.

خامسا : يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية والموارد الكامنة أيضا، المرتبط ظهورها بتغير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الحالية.

سادسا : الشمولية، أي يشمل المؤسسة ككل وليس جزء منها فقط، فهي عبارة عن نظام متكامل.

سابعا : يمر التخطيط الاستراتيجي بمراحل تبدأ بتحديد رسالة الشركة ثم التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى مرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة.

تبدو ملامح التخطيط الاستراتيجي غامضة في البداية ولكن عموماً يمكن القول انه يتضمن السمات التالية: (العارف، 2004، ص9)

1. نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.

2. نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة واهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد

3. هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التميز وتحديد مجال الاعمال والانشطة المستقبلية

4. رد فعل لكل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المنظمة في المستقبل

5. أسلوب عمل على مستوى مجلس الادارة والادارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل المنظمة.

6. أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المنظمة، سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية تبرر بقاء المنظمة.

2-1-3-10 أنواع التخطيط

هنالك عدة تصنيفات للتخطيط تنوعت باختلاف المداخل المعرفية، وبتنوع ظروف المجتمعات والاستراتيجيات التي اتبعتها من أجل تحقيق تميمتها ومعالجة أوضاعها، ومن هذه التصنيفات: لقد وضع جون م برايسون نموذجين للتخطيط بناء على طبيعة النظام الهيكلي للمنظمة ومدى التوافق والاختلاف حول القضايا الجوهرية المطروحة: (ياسين، 2010، ص 23)

1. الأنموذج العقلاني: يتبع هذا الأنموذج مسارا استدلاليا عقليا بالنسبة للتخطيط، حيث يبدأ بالأهداف والسياسات والبرامج إلى أن يصل إلى الأفعال اللازمة لتحقيقها، إلا أن تطبيق هذا الأنموذج يستلزم وجود توافق في الأهداف والسياسات والبرامج لدى صانعي القرار، أو أن يكون في المؤسسة شخص ما لديه ما يكفي من السلطة والصلاحيات التي تجعل مثل ذلك التوافق أمرا غير مهم، وهذه الفرضية غير صالحة في كل الظروف مما يجعل هذا الأنموذج من التخطيط صالحا للتطبيق عادة في المؤسسات ذات الأوضاع المركزية الفردية، أو البيروقراطية شبه العسكرية.

2. نموذج صناعة القرار السياسي: يتناقض هذا الأنموذج تماما مع الأنموذج العقلاني، ذلك أنه يتبع مسارا استقرائيا وليس استدلاليا، حيث يبدأ بقضايا تشتمل في مفهومها على صراعات وليس على توافق، فتبدأ السياسات والبرامج في التبلور والظهور تبعا للجهود المبذولة في حل هذه القضايا، وكأنها معاهدات بين أطراف تصل في الأخير إلى حد معقول من التوافق حول القضايا المطروحة مما يجعلها أكثر قابلية وأيسر تطبيقا.

ورغم هذا الاختلاف الواضح بين النموذجين إلا أنهما يمكن أن يعملوا بشكل متلائم، حيث إن أنموذج القرار السياسي يعد ضروريا من أجل صياغة اتفاقات توافقية حول أفضل البرامج والسياسات اللازمة لحل القضايا الكبرى، بينما يمكن الأنموذج العقلاني من صياغة ذلك التوافق في شكل أهداف وسياسات وبرامج عقلانية تعالج مواطن التناقض التي قد تتمخض

عنها المحصلة النهائية لأنموذج القرار السياسي. كما أورد محمد منير مرسي تصنيفاً آخر للتخطيط بحسب كمية المعلومات المتوفرة ودقتها في بناء عملية التخطيط، حيث يصنف التخطيط إلى ثلاثة أنواع: (آدم، 2006، ص 26)

النوع الأول: هو التخطيط الذي تتوفر له كامل البيانات والإحصاءات، مع درجة كبيرة من الدقة والمصدقية، وهو أكثر الأنواع شيوعاً وتقبلاً.

النوع الثاني: التخطيط دون الاعتماد على بيانات لكن لهدف واضح، على غرار ما قام به w.stopler في خطة التنمية لدولة نيجيريا إذ من غير الممكن التأكد من صحة البيانات المتوفرة للشروع في عملية التخطيط.

النوع الثالث: التخطيط بلا هدف ودون بيانات، أي التخطيط من أجل التخطيط، ويعتمد هذا النمط على أساليب فنية مشكوك فيها أو يقوم على استهواء نظريات معينة أو عرض مناهج وأساليب نظرية.

2-1-3-11 العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي

هناك عوامل عديدة تؤثر على عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوامل عند الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها ما يلي: (السعيد، 2011، ص 42-43)

1. السياسة العامة:

وهي تنشأ عن شكل الشركة ونظام الإدارة فيها، فالخطة الاستراتيجية توجه عادة نحو الإلتزام بالنظام الأساسي للشركة والمحافظة عليها وأن تكون محققة للسياسة العامة في جميع اتجاهاتها.

2. عوامل اجتماعية:

إن شركات تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من المجتمع لذلك يجب أن تراعى الخطة الأخذ في الاعتبار (العادات والقيم السائدة) في المجتمع بالتفصيل.

3. الوضع الجغرافي:

ويجب أخذ هذا العامل في الاعتبار وخصوصاً أن تخصصات تكنولوجيا المعلومات، تختلف من شركة إلى أخرى، وذلك لاختلاف الظروف الطبيعية المحيطة بالمنطقة من (جبلية أو أرض سهلة متوسطة أو صحراوية) وكذلك الكثافة السكانية من منطقة إلى أخرى.

4. اتجاهات السكان وميولهم:

وتختلف الخطط الاستراتيجية تبعاً لطابع الانتماء، الذي يتكون منه أفراد المجتمع، ولا بد أن يراعى التخطيط على أساس إدراك التام لخصائص الفوارق التي تميز الأجناس المختلفة الموجودة في المجتمع. (السعيد، 2011)

5. عوامل اقتصادية:

الخطة يجب أن تضع في نصب عينها الإمكانيات المادية المتاحة والتي وافقت عليها في ميزانيتها فليس هناك فائدة في خطة طموحة لا تتوفر لها الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف.

2-3-1-2 مقومات التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف شركات التكنولوجيا، وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى دعم كفاءة هذه الشركات، ومن أبرز هذه المقومات:

1. المرونة الحركية:

ويقصد بالمرونة: تعديل بعض عناصر التخطيط لتتنق مع الظروف الجديدة، والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة، والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة، أما الحركة فيقصد بها: عملية استمرار التخطيط الاستراتيجي، وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة تتلاءم مع عمليات متابعة ومراجعة وتقنين مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تبديلها وتعديلها متى اقتضت الظروف ذلك.

2. العمق وعدم الشكلية:

ويقصد بعمق التخطيط الاستراتيجي: اهتمامه بالمضمون ونفاذة إلى أعماق سائر المستويات، ويقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها على حساب مضمونها ولا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته. (السعيد، 2011، ص 43)

3. الوضوح والواقعية في الأهداف:

يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية، أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين، كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأييد وتتدنى فاعليتها وكفائتها، ويقصد بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلاً في أهدافه بحيث لا يرهق المجتمع بتحميله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو البشرية، أو في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة. ويتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة بدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية.

4. دقة تحديد البرنامج الزمني:

يجب تحديد برنامج زمني محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة بتحديد فترات زمنية مناسبة يتم فيها التنفيذ على أن يجرى تحديد تلك الفترات بدقة تامة فلا تكون الفترة قصيرة تؤدي إلى عدم الواقعية وإرهاق المنفذين كمالاً تكون طويلة تؤدي إلى إهدار الوقت وزيادة النفقات، ومن ثم يجب أن يكون التحديد (مرناً) بحيث يمكن تقصير أو إطالة الفترة الزمنية متى طرأت ظروف جديدة أو تغيرات أثناء التطبيق، على أن يكون التحديد الجديد لمدة التنفيذ (ملائماً) مع المتغيرات التي فرضته لكي لا يحتاج الأمر إلى إعادة تعديل الخطط في أوقات تنفيذ مراحلها.

5. إشراك جميع المستويات والتنسيق فيما بينها: .

يجب أن تشترك جميع المستويات في التخطيط ويحتاج التخطيط إلى خبرة الفنيين والمختصين في المستويات التنفيذية وتزداد حاجته إلى الإداريين كلما صعدنا سلم التنظيم ويتولى القادة الإداريون أي من يأتون في سلم الهرم التخطيطي والاختيار بين البدائل لاعتماد أي منها، فالتخطيط إذاً عملية شاملة لكل المستويات الإدارية ويقصد بالتنسيق مجموعة العمليات المنظمة التي تتضمن عدم تكرار الجهود وتشتيتها، فيما يحد من فاعلية الإدارات ويحقق الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة.

6. تحقيق المتابعة والرقابة: .

يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي أساساً لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة كما يجب أن يتضمن جهازاً رقابياً يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء وتخطر الإدارة بأي خلل في انحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه في حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاقمها واستفحالها. (السعيد، 2011)

7. تكامل الجهود:

أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على تكامل الجهود والتساند بين الأداء ليتحقق للعمل التخطيطي والكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه.

8. التخطيط بتحديد الأهداف: .

أن يعتمد التخطيط الاستراتيجي على عدة أساليب، كأسلوب التخطيط بتحديد الأهداف ويهتم هذا الأسلوب وبمنح الأهداف مركز الصدارة والأولوية ويكون المبرر لاتخاذ أيه إجراءات أو الاعتماد على أسلوب التخطيط الشامل ويهتم هذا الأسلوب بمبدأ التكامل في التخطيط وهو المبدأ الذي يستند إلى التوازن والتساند بين الأدوار والإجراءات.

2-1-3-13 أبعاد أو مكونات التخطيط الاستراتيجي

1. الرؤية

الرؤيا: تعريفها: وتعرف الرؤية على أنها صورة المستقبل أو الحلم الذي يتمنى القائمون على المدرسة تحقيقه، ومما تجدر الإشارة إليه أن الصورة التي ترسمها المؤسسة لمستقبلها يجب أن لا تكون بعيدة جداً عن الواقع الذي ستنتقل منه ، وبمعنى آخر أن الرؤية المقترحة يمكن تحقيقها في المدة المحددة لها. (يونس، 2009، ص 82)

اهمية الرؤيا: الرؤيا هي الخطوة الأولى في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي و هي تجيب على السؤال " إلى أين نحن نريد أن نصل في المستقبل" فهو عبارة عن حلم قابل للتحقيق في المستقبل و الرؤيا عبارة عن جملة واحدة واضحة تعبر عن هذا الحلم.(David,2011, p68)

وصياغة الرؤية ليست عملاً بسيطاً تطور بسهولة ، بل كانت مجموعة معقدة من الأفكار تحدد ماذا تستطيع أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل ، وهي عملية ديناميكية مستمرة وليست عملاً يتم مرة واحدة يبدأ عند نقطة البداية وينتهي عند نقطة النهاية ، بل هي عملية تطور وتعديل مرات عديدة أثناء العمل.

ويمكن تحديد خصائص الرؤية الجيدة فيما يلي : (يونس، 2009، ص 83)

- هادفة للنمو : أي لا تكون قاصرة على اللحظة ، بل تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان .
- واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية والمتوقعة .
- قابلة للقياس: حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها .
- محددة بتاريخ: ينبغي أن تكون محددة بالتحقق في فترة ما ويفضل أن تكون طويلة المدى.
- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيقها .
- توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

ومن خصائص الرؤية الجيدة أيضا: (الدجني، 2011، ص60)

- مركزة وواضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد .

- إعلامية تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها.

- العملية : ممكنة التحقيق وبغض النظر عن واقعيتها _ من منظور الأوضاع الراهنة- فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، واستنهاض قدرات فئات المتعاملين معها للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.

2. الرسالة:

الرسالة: هي "تحديد الفلسفة العامة التي تسترشد بها المنظمة في توضيح غرضها وما تقوم به من أعمال لجمهور عملائها . وتعرف أيضا بأنها "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها وتبين السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها" . (يونس، 2009، ص 83)

إن رسالة الشركة تشبه مقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أن يذهب الكاتب وهي توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب، بالمثل فإن الرسالة تصف الشركة تماماً من خلال:

(السعيدى، 2011، ص 46)

الغرض: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.

العمل: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول الشركة من خلاله تحقيق الغرض.

القيم: وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد الشركة أثناء سعيهم لتحقيق غرض الشركة. الرسالة كما عرفها David عبارة عن جملة توضح الغاية التي تميز عمل المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة في العمل. توضح الرسالة مجال عمل المنظمة نسبة لمنتجاتها و السوق وهي تجيب على السؤال "ما هي طبيعة عمل المنظمة". تصف الرسالة القيم والأهداف للمنظمة وتوضح الاتجاه المستقبلي للمنظمة. (David, 2011, p68) يجب أن تحتوي على تسعة محتويات لتكون فعالة وهم " العملاء، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، الفلسفة الفكرية، الأهداف الاقتصادية، المفهوم الذاتي، الصورة العامة، والعاملين. " (David,2011, p76) .

أشار Wheelen إلى أن أكثر المشاكل التي يمكن أن تحدث في إعداد الرسالة هو أن تكون واسعة وغير محددة تؤدي إلى تضارب في القرارات و عدم وضوح المسار الصحيح للمنظمة أو ان تكون ضيقة النطاق مما يؤثر على مرونة المنظمة في الاستجابة إلى المتغيرات في المستقبل. لذلك على رسالة المنظمة توفير "common thread" فكرة رئيسية موحدة عن طبيعة عمل المنظمة بحيث تكون واضحة (Wheelen, 2012, p230)

الطريقة الشائعة لتطوير وإعداد كل من الرؤيا و الرسالة:

- تحديد واختيار مجموعة من المقالات عن كيفية إعداد الرسالة وجعل جميع المدراء يقرؤون هذه المقالات كمعلومات مرجعية.
- جعل كل من المدراء في المنظمة يكتب رسالة خاصة في المنظمة
- يقوم الوسيط من المدراء بتجميع كل الرسائل التي توصل اليها المدراء بحيث يعمل على دمجها في رسالة واحدة و توزيعها كمسودة لجميع المدراء
- إجراء التعديل، الحذف، الإضافة إن وجد و بالتالي الحصول على رسالة للمنظمة بمشاركة جميع المدراء. (David, 2011, p71)

إن وجود رؤيا و رسالة مشتركة في المنظمة يساعد على خلق الوحدة في الاهتمامات لكل من العاملين و المدراء التي بدورها تعكس رؤيا كل شخص في المنظمة عن مستقبله و بالتالي

تقلل من الروتين و تعزز التحدي و توفر الفرص و تقود في النهاية جميع من في المنظمة نحو هدف واحد. (David,2011, p71)

بعدها يتم الاتفاق على رسالة الشركة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فان الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك، أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ (الاستراتيجيات) والنتائج العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة).

إن ذلك قد يأتي من خلال الهامات فردية ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها، ولكن في النهاية يجب على قيادة الشركة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة. إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

3. الاستراتيجيات:

- 1-تعريف الإستراتيجية و مراجع عنها و أهميتها في فقرة واحدة.
- 2-مستويات اختيار الإستراتيجية (على المستوى الوظيفي، على المستوى العام، مستوى وحدة الأعمال، (تعريف كل وحدة والإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها)
- 3-إستراتيجيات بورتر التنافسية (التركيز، التمايز، القيادة الشاملة للكلفة)
- 4-البدائل الإستراتيجية (الإستقرار، النمو ، الإنكماش .. تعريف كل وحدة و كيفية التعامل معها بدون الدخول في تفاصيل الإستراتيجيات) (العيد، 2009، ص17)

الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. وهي "السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي

للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزاماً بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة". إن الأهمية التي تمثلها الإستراتيجية لأية مؤسسة تكمن في احتياج المؤسسات لوضع وتطبيق الاستراتيجيات عندما يكون لزاماً عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذ قرارات بشأنها، وفي ضوء هذا، يمكن أن ينظر للإستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط العريضة والقواعد التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية، وعادة ما توفر الإستراتيجية استقراراً في التوجهات الثابتة، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة. (العيد، 2009، ص17) يوجد للمنظمة العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها من أجل تحقيق أهدافها بحيث يتم إختيار الإستراتيجيات المناسبة التي تكون إيجابياتها أكثر من سلبياتها من حيث التطبيق.

إن هناك ثلاث مستويات رئيسية من حيث نطاق الإستراتيجية (درة، 2012، ص151) وهي:

1- إستراتيجية المنظمة

الإستراتيجية العامة للمنظمة هي تلك التي تقوم بوضعها أساسا الإدارة العليا و لفترات طويلة المدى بحيث تتسم بعمومية الصياغة و ذلك لأنها تتعلق بالمنظمة ككل. و من أهم الإستراتيجيات على مستوى المنظمة هي إستراتيجيات قيادة التكلفة حيث تسعى المنظمة إلى التفوق على المنافسين بإنتاج منتجات بأقل تكلفة ممكنة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، كما قد تتبع المنظمة إستراتيجية التركيز و الإهتمام بفئة معينة من العملاء أو غير ذلك من الإستراتيجيات.

2- إستراتيجيات وحدات الأعمال

تتعلق إستراتيجيات وحدات الأعمال بصياغة الخطة الإستراتيجية و تنفيذها لكل وحدة من هذه الوحدات. إن هناك منظمات تنتج أكثر من منتج و لديها عدة وحدات عمل و بناءا على ذلك تعمل المنظمات على صياغة الإستراتيجيات الخاصة الملائمة لكل وحدة عمل ويمكن أن تختلف الإستراتيجية الخاصة لكل وحدة عمل عن الإستراتيجيات التي تتعلق بوحدات العمل الأخرى. تتصف هذه الإستراتيجية بأنها أكثر تفصيلا من إستراتيجية المنظمة وأكثر قربا من

العمليات التشغيلية بحيث تغطي فترة متوسطة تتراوح ما بين سنة و ثلاث سنوات عادة. (درة، 2012)

3- الإستراتيجيات الوظيفية

الإستراتيجيات المتبعة تكون على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق و الجودة و التمويل والمشتريات و الموارد البشرية والبحوث بحيث يكون لكل وظيفة إستراتيجية خاصة تتعلق بها. تتصف الإستراتيجيات الوظيفية بأنها أكثر تفصيلا وبنفس الوقت تقع مسؤولية وضع هذه الإستراتيجيات على الدوائر والأقسام في المنظمة.

الاستراتيجيات العامة للتنافس:

ان دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة تهدف اساسا الى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الاسواق التي تعمل بها، والسؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة ان تحول جوانب القوة والضعف لديها الى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها ان تواجه المنظمات المنافسة في الاسواق؟

ان واقع الحال يبين ان للمنظمة ثلاث انواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين.

الفرع الاول: استراتيجية القيادة في التكاليف:

ترتكز هذه الاستراتيجية على تكلفة مدخلات الانتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الاجراءات الوظيفية الهادئة. (الحسيني، 2006) فالتركيز في هذه الاستراتيجية هو تقديم خدمة او انتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به اساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الاولية، او الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الانتاج او التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، او استخدام طرق للانتاج والبيع تخفض من التكلفة، او استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

فنحن نرى ان هذه الاستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتركز على تخفيض التكاليف من اجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة الى تحقيقه من خلال اتباع استراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى الى تحقيق عائد اكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن اغلب المؤسسات تريد ان تكون قائدا للسوق، وذلك عن طريق خفض الاسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

الفرع الثاني: استراتيجية التمايز:

تستطيع المؤسسة ان تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (ميزة تنافسية) من خلال ايجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الاولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، اما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في اداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

فعند اتباع المؤسسة ل استراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز ان يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الاقل في المدى القصير، وان يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وان يكون التمييز واضحا للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الاقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند اتباعها استراتيجية التميز تخصص مكانة هامة لاحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك اليه بانه الاعم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ استراتيجية التمييز اشكال عدة منها:
(الحسيني، 2006، ص 183)

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلا).
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلا).
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الاجهزة الدقيقة مثلا).
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلا).
- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الابعاد (شركة كاتربلر لانتاج الساحبات والمعدات الثقيلة مثلا).

وتهدف هذه الاستراتيجية الى تقديم سلعة او خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، اكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، وايضا نظرا لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد امكانيات تقديمها، او سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، او غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز:

تعني استراتيجية التركيز تقديم سلعة او خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين او تخدم منطقة جغرافية محددة، وتسعى المنظمة هنا الى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات اسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة او تقديم منتجات متميزة في الجودة او المواصفات، او خدمة العملاء...الخ.

وهناك بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما: (سالم، 2005، ص 148)

1. التركيز مع خفض التكلفة: هي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة او وحدة الاعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
2. التركيز مع التمايز: هي استراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة الى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل، او الى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وحالة

استخدام هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة الى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء للعلامة.

البدائل والخيارات الاستراتيجية:

بعد قيام المؤسسة بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلة والخارجية، بما يتبين للمؤسسة الفرص والتهديدات المحيطة بها، وتتبين نواحي قوتها وضعفها التي تنسم بها. بالاضافة الى قيام مؤسسة الاعمال بتحديد اتجاهها الاستراتيجي بما في ذلك غاياتها واهدافها التي تتطلع الى تحقيقها. يصبح امام المؤسسة مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي من المفترض القيام بالاختيار بينها.

ويمكن تصنيف البدائل الاستراتيجية الى اربع استراتيجيات وهي: (حمدان وادريس، 2007، ص213)

1. استراتيجية الاستقرار:

في حالات معينة تسعى المؤسسات الى تحقيق حالة دائمة من الاستقرار فهذا يحدث عندما تكون الادارة مقتنعة بالوضع الحالي للمؤسسة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى الى ضمان استمرار هذا الوضع، فتتجه اليها المؤسسة اذا اعتقدت ان ادائها العالي جيد او في حالة عدم ميل مديرها الاستراتيجي نحو تبني مستوى عال من المخاطرة، فاستراتيجية الاستقرار لا تعني فعل الشيء، وانما تعني عمل نفس الاشياء، ففي هذا الاطار تقوم المؤسسة باجراء تغييرات طفيفة على منتوجاتها وخدماتها وطرق الانتاج ولهذا يمكن تحقيق نموا معقولا ولكن بطيئا ومنهجيا. فهي تركز على توجيه موارد المؤسسة الى المجالات التي يمكن ان تكون للمؤسسة ميزة تنافسية تتناسب مع مواردها ومتطلبات السوق. (صقر، 2008، ص 128).

وتتخذ استراتيجية الاستقرار انواعا وهي: (حمدان وادريس، 2007، ص 220-221).

- استراتيجية عدم التغيير: تعني استمرار مؤسسة الاعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.

- استراتيجية الربح: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية وتؤدي الى النجاح في الاجل القريب مصحوبة بركود في الاجل البعيد.
- استراتيجية التوقف او التريث: وهي تتطوي على خفض اهداف المؤسسة الى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها.
- استراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر: وهي تتبع في حالة شعور الادارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.
- استراتيجية الحصاد: يدخل في اطارها تقليل الانشطة او الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالامكان تطويرها.
- استراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم مؤسسة الاعمال باختيار أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها، في حين أن باقي الأنشطة تكون في وضع الاستقرار. (حمدان وادريس، 2007)

2. استراتيجيات النمو والتوسع:

تستخدم هذه النوعية عادة لتحقيق العديد من المزايا: مثل زيادة الأرباح والحصة السوقية والتمتع باقتصاديات الحجم وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات الزبائن. (ادريس، 2006، ص 118)

فتتبع المؤسسات هذه الاستراتيجية عندما تسعى الى تحقيق زيادة في مستوى ادائها واهدافها وانشطتها الحالية بصورة أفضل أو أعلى من مستوى تحقيقها في الماضي وهذا من خلال تقديم الخدمة نفسها أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة، أو تقديم منتجات او خدمات جديدة لنفس زبائنها الاصليين في اسواقها الحالية. (الصميدعي، 2007، ص 108). ترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات او الاستثمارات التي تمر بها المؤسسة في قطاعات اعمالها الحالية او الجديدة، فهي تتطلب جهود اضافية تقوم بها الادارة العليا. (حمدان وادريس، 2007، ص221) وتنقسم هذه الاستراتيجية الى عدة انواع منها: رشدي(2006)

- استراتيجية السيطرة بالتكاليف: تحاول المؤسسة التي تسعى الى تطبيق السيطرة بالتكاليف كاستراتيجية اساسية، بان تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها باقل سعر ممكن،

وبالتالي السيطرة على مستوى الاسعار بشكل اقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع، من اجل تنافسية مبيعاتها، الامر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف، ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة اساليب منها على سبيل المثال رفع الانتاج واللعب على اثر التجربة، تبسيط اسلوب الانتاج ، البحث عن افضليات الزيادة، وربط السعر بالتكلفة مباشرة.

- استراتيجية التركيز: تتم هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتج او خدمة واحدة او على عدد قليل ومتربط من المنتجات والخدمات. او التركيز على سوق ما، وتتبنى هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تتميز بشهرة في السوق وتكون قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون قائدة لهذه الصناعة، كما تتبع هذه الاستراتيجية عندما تركز المؤسسة على زيادة المبيعات في أنشطة الاعمال الحالية. (رشدي ، 2006)

- استراتيجية التمييز: تعمل المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية على تمييز منتجاتها بخصائص اضافية، مقارنة مع منتجات منافسيها، الامر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة، سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيدة للمنتجات، تجديدها...)، او المعنوية (كشهرة العلامة)، ومقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر، ويشمل التمييز في المؤسسة كل من التمييز بالمنتجات، والتمييز بالخدمات وكذلك التمييز بالعلامة، بهدف تعظيم الربح.

ويسمح التمييز للمؤسسة باقتطاع سعر اضافي، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن، ويقود الى نتائج كبيرة في متوسط السعر الاضافي المتحصل عليه، والذي يتجاوز التكلفة الاضافية المحتملة التي تحملتها المؤسسة عن طريق التمييز.

- استراتيجية التنوع: هي ان تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال عدد من المنتجات الجديدة او الفروع الجديدة، او اضافة اسواق جديدة للاسواق الحالية للمؤسسة والهدف من هذه الاستراتيجية هو الدخول في بعض مجالات الاعمال والتي تختلف عن طبيعة الاعمال التي تقوم بها المؤسسة. ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجية الى نوعين من التنوع: المتمركز والمنكثل:

- التنوع المترابط (المتمركز): يتم التوسع مع بقاء الارتباط بالنشاط الاول، بواسطة الزبائن، التكنولوجيا، طاقات التسيير، والعلامة الخاصة بالمؤسسة. وقد يكون هذا بالاستفادة من نفس التكنولوجيا السابقة لإنتاج منتج جديد، مثلا انتاج الساعات الالكترونية في نفس المؤسسة المنتجة للألات الحاسبة.

- التنوع غير المترابط (المتكامل): فيحدث عندما تدخل المؤسسة مجالات عديدة لا ترتبط بمجالات عمل حالية فهي تتجه نحو قطاعات اعمال مختلفة تماما عن اعمالها الحالية وبهذه الاستراتيجية تهتم الادارة العليا بمقياس العائد على الاستثمار عوضا عن وجود خيط متصل يربط بين اعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عاليا. (الصميدعي، 2007، ص 112).

- استراتيجية التكامل: وهي تعني الاندماج او المشاركة مع المؤسسات الاخرى. (هلاي واخرون، 2009، ص 100) وهي تنقسم الى:

- استراتيجية التكامل العمودي: تمثل الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تتوسع في مجالات اعمال ضرورية لتصنيع او توزيع منتجاتها الحالية والتي كانت تعتمد فيها على مؤسسات اخرى مستقلة. ويحدث هذا التكامل باتجاهين اساسيين:

* التكامل العمودي الخلفي: يذهب نحو التملك والسيطرة على مدخلات العملية الانتاجية.

* التكامل العمودي الامامي: يكون نحو التكامل والسيطرة على العمليات التسويقية بهدف السيطرة على منافذ التوزيع للوصول الى المستهلك النهائي.

- استراتيجية التكامل الافقي: فيضمن شراء المؤسسة لمؤسسة اخرى تعمل في الصناعة نفسها محاولة لزيادة حجم المبيعات او الارباح او الحصة السوقية من قبل المؤسسات الصغيرة التي تعمل بالصناعة يسيطر عليها منافسون قليلون. (الصميدعي، 2007، ص 113)

3. استراتيجية الانكماش:

تعني تخفيض حجم العمليات او الخدمات المقدمة عن معدلاتها السابقة. وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- تدهور الظروف الاقتصادية بما يشير الى تناقص الاعتمادات المالية.

- ضعف الادارة وارتباط العمليات التنظيمية.
 - صدور تشريعات او قرارات مقيدة لنشاط المؤسسة او مجالات عملها.
 - ظهور كيانات اخرى اهلية او رسمية تعمل في نفس المجال وتشكل عامل منافسة وتحدي.
- (هلالي واخرون، 2009، ص 100)

ومن استراتيجيات الانكماش نجد:

- استراتيجية التحول: وهي الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد، وهي تنطوي على مرحلتين:
الاولى: الانكماش الذي يهدف الى تخفيض حجم التكاليف.
الثانية: مرحلة دعم الاستقرار والتي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المؤسسة.
- استراتيجية التجريد: من المناسب اتباع هذه الاستراتيجية اذا امكن ارجاع مشكلات المؤسسة الى تدني اداء احدى الوحدات الاستراتيجية او في حالة عدم انسجام احد القطاعات مع باقي قطاعات المؤسسة، في هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع او تصفية هذه الوحدات الاستراتيجية. (حمدان وادريس، 2007، ص 230)
- استراتيجية المؤسسة الاسيرة: وتستخدم عندما تبيع المؤسسة منتوجاتها لعدد قليل جدا من الزبائن وعادة ما يكون ذلك في شكل عقود طويلة الاجل بين كلا الطرفين، وتهدف الادارة عادة من استخدام هذه الاستراتيجية الى تخفيض تكاليف الانتاج او التوزيع او الرقابة على جداول الانتاج. (صقر، 2008، ص 148).
- استراتيجية الالتفاف: وهنا تقوم المؤسسة بالتراجع وتقليص اعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، اذ تعيد تشكل اعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل زيادة فاعلية عملية الانتاج ككل، مثل احتفاظ المؤسسة بنفس حجم المبيعات والارباح مع تقليل من تكاليف الاستثمار وحجمها..
- استراتيجية التصفية: تمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الاخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش ويرى المستثمرون ان التصفية المبكرة افضل من الافلاس في النهاية. (حمدان وادريس، 2007، ص 231).

4. الاستراتيجيات المختلطة:

تقوم المؤسسة في بعض الاحيان بتطبيق مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية التابعة لها او على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية. هذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الاعمال، او عابرة الحدود، والشركات الصناعية الكبرى التي تعمل في اسواق مختلفة من العالم. وعادة تقوم هذه الشركات بتطبيق استراتيجيات مختلفة في نفس الوقت، او بتطبيق استراتيجيات مختلفة في السوق.

4. الأهداف

تمثل الاهداف الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية ، ويرى المرسي أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

وتُعرف الأهداف بأنها: الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة. (الدجني، 2006، ص59)

أهمية الأهداف الاستراتيجية:- (الدجني، 2006، ص59)

1. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.

2. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا.

3. تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

4. تزود الأهداف بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ ومقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.

5. تمثل الأهداف نقطة الارتكاز التي تبنى عليها مدخلات العملية التربوية، كما أنها نقطة النهاية التي تلتقي عندها مختلف هذه المدخلات في أثناء التقويم الشامل للعملية التعليمية خلال العام الدراسي.

صياغة الأهداف:

يجد الكثير صعوبةً في صياغة الأهداف فيقع البعض في متاهات الصياغات العامة والعبارات الفضفاضة، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى، وللصياغة المنهجية للأهداف مراحل عديدة هي: (غنيمة، 2005، ص 468)

1. البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.

2. عملياتية الأهداف: حيث من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإنجاز.

3. تحليل العلاقات بين الأهداف: بحيث نتجه في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف، سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات متناقضة، وهنا نستبعد

العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.

4. تحليل الصيغة ممكنة التحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

ويجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.

5. السياسات

السياسة هي إطار يوجه العاملين في سلوكهم و عند إتخاذ القرارات المتعلقة و يفضل أن تكون السياسات مكتوبة و ذلك حتى لا يكون هناك مبررا لأحد العاملين بعدم إتباعها أو الإدعاء بسوء فهمها. و حين يتم وضع سياسة جديدة في المنظمة يتم إجراء تعديلات معينة على سياسة نافذة حالياً و بالتالي تقوم الإدارة بنشر و تعميم هذه السياسات الجديدة أو التعديلات على السياسات الحالية من خلال الإجتماعات و التعميمات و لوحات الإعلان و غيرها. إن السياسة هي نوع من الخطط يعاد إستخدامها عدة مرات و هي إطار يبين كيف و لماذا نتصرف بطريقة معينة. فالسياسة مرشد للإداريين عند إتخاذ القرارات و هي المنهج الذي تسير عليه المنظمة في طريقها لبلوغ أهدافها. يمكن للسياسات أن تكون عامة أو رئيسة يمتد تأثيرها على المنظمة لأنها تعني كل الدوائر والأطراف ككل ويتم تدوينها في النظام الداخلي للمنظمة و يمكن أن تكون السياسات وظيفية كسياسات الشراء والمبيعات وغيرها مع العلم أن هذه السياسات تستند أساساً إلى السياسات العامة، بحيث تعمل كافة السياسات بشكل متكامل و بتنسيق جاد لأجل تحقيق أهداف المنظمة. (درة، 2012، ص142) وقد عرفها Fred R. David بأنها أدوات لتطبيق الإستراتيجية فهي عبارة عن التوجهات، الطرق، الإجراءات، القواعد والنشاطات الإدارية المتبعة لدعم وتشجيع العمل الذي تقوم به المنظمة بإتجاه تحقيق الأهداف. السياسات تضع الحدود والقيود على النشاطات الإدارية بحيث توضح للعاملين ما يجب أو لا يجب القيام به لتحقيق أهداف المنظمة. تساعد السياسات العاملين والإداريين

لمعرفة ما هو متوقع منهم مما يزيد من نسبة تحقيق وتطبيق الإستراتيجية بنجاح. توفر السياسات الأساسية للتحكم والرقابة الإدارية وتساعد في تحقيق التعاون والتنسيق بين وحدات العمل وبالتالي تقليل الوقت الذي يحتاجه الإداريين في إتخاذ القرارات. تساعد السياسات في تحديد كيفية القيام بالعمل و من المسؤول عن ذلك. وأشار أيضا أن السياسات يمكن أن تغطي المنظم ككل و يمكن أيضا أن تتعلق بقسم معين. وأن السياسات يجب أن تكون مكتوبة لأنها تعتبر أداة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية و بالتالي تطبيق الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. (David, 2011, p217)

ينبغي أن تتوفر بعض الإعتبارات في سياسات المنظمة للتمكن من تحقيق أهدافها وهي (درة، 2012، ص 142)

- أن تكون السياسة نابعة من أهداف الشركة وأن لا تكون متناقضة معها.
- أن تساعد تساعد في إتخاذ القرارات وأن لا تكون معقدة إلى الحد الذي يصعب معه تطبيقها و إتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.
- أن لا تتعارض مع بعضها البعض وأن يجري توضيحا لكافة الأطراف تجنبيا لسوء الفهم.
- أن لا تكون تفصيلية إلى الحد الذي يؤدي إلى فقدان المرونة.
- أن تكون نابعة من أفكار العاملين في المنظمة.
- أن يتم إعادة النظر و تحديث هذه السياسات باستمرار وكلما دعت الحاجة إلى ذلك.

4. إكمال الخطة المكتوبة

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية.

إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة. فالخلاف إن كان خطيراً قد يقوض فعالية التوجهات الاستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط. (السعيد، 2011، ص 49)

يعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً من عناصر إدارة الشركات والمنظمات في الوقت الحاضر ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة.

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام نظم التكنولوجيا للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج المرجوة.

ولقد أصبح التخطيط الاستراتيجي يأخذ بعداً مهماً في رصد مستقبل المنظمات، والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها والتي تؤثر سلباً على كفاءتها الإنتاجية وفقاً لنوع الخدمة التي تقدمها فالإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيعاً لنطاقه وأبعاده، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح أحد أهم العناصر الهامة للإدارة الإستراتيجية.

وبما أن عمليات التطور والتغيير تحتاج إلى جهود مضيئة وإمكانيات متعددة، فقد أصبح الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي أكثر أهمية، لكي تواجه المنظمات تكنولوجيا المعلومات مشكلاتها دون أي مفاجأة لها. وأن تكون درجة الاستعدادات عالية لأي ظاهرة تغيرات في المجتمع.

2-1-4 قطاع الحجر والرخام في فلسطين

تعتبر صناعة الحجر والرخام من الصناعات الاستراتيجية المؤثرة في الاقتصاد الفلسطيني لما له من دور فعال في التنمية الاقتصادية؛ حيث تتسابق الدول لتطويره وزيادة مساهمته في الناتج المحلي؛ وتتبع في مجال التنمية الصناعية استراتيجيتين، أولهما: سياسية الإحلال محل

الواردات والتي من شأنها توفير البدائل الصناعية محلياً، مما يعكس أثراً إيجابياً على الميزان التجاري وتتمثل الثانية في الإنتاج من أجل التصدير، مما يعزّز قدرة الدول على المنافسة عالمياً. (منتدى رجال الأعمال، 2011، ص 3)

وتعتبر صناعة الحجر والرخام والكسارات الصناعية الصناعة الاستخراجية الوحيدة في فلسطين، وتشكّل مع صناعة المناشير إحدى الصناعات الفلسطينية التقليدية ذات التاريخ العريق وأحد القطاعات الهامة الداعمة للاقتصاد الوطني الفلسطيني، وداعماً أساسياً من دعائم بناء الكيان الاقتصادي المستقل، التي تلعب دوراً هاماً في تلبية الطلب المحلي لقطاعات الإنشاءات من جهة وفي الصادرات التقليدية الفلسطينية من جهة أخرى. (منتدى رجال الأعمال، 2011، ص 10)

فقد ساهمت صناعة الحجر والرخام بـ ٢.٥% من الناتج المحلي الإجمالي سنة ١٩٩٩ و١٦% من قيمة إنتاج الصناعات التحويلية، وتوظف ١٢.٦% من إجمالي العاملين في الصناعات التحويلية. (مكحول، 2003، ص 278).

وفي عام 2011 ساهم هذا القطاع بما نسبته من 8،1% من الإنتاج المحلي، و4،5% من إجمالي الناتج القومي و26% من أجمالي الصادرات، ويشمل حوالي 20 ألف عامل يعملون بشكل مباشر في الصناعة وآلاف العمال الذين يعملون في القطاعات المساندة، ويقدر حجم الإنتاج السنوي للحجر والرخام بـ 16 مليون متر مربع وحجم المبيعات السنوي يقدر بـ 400 مليون دولار، وتعتبر هذه المكانة متقدمة مقارنة مع حجم الأراضي الفلسطينية. (اتحاد صناعة الحجر والرخام، 2011، ص 12)

وقد واجهت هذه الصناعة في الآونة الأخيرة مجموعة من التحديات والصعوبات، بعضها ناجم عن السياسات الإسرائيلية وممارساتها وذلك لتواجد جزء هام منها في مناطق لا تزال تحت سيطرة سلطات الاحتلال الإسرائيلي، ونظراً لاستمرار السيطرة الإسرائيلية على خطوط الاتصال بين الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس، وكذلك على منافذ الاتصال الفلسطيني مع العالم الخارجي، زد على ذلك الصعوبات الأخرى التي تعزى الى عوامل اقتصادية، وبخاصة التسويقية منها، والناجمة عن تزايد حدة المنافسة لمنتجات هذه الصناعة في الأسواق المحلية

والخارجية. يضاف الى ذلك المشكلات المتعلقة بالبيئة وظروف الإنتاج، ومن هنا فإن أية سياسة تهدف الى تحسين أداء صناعة الحجر لا بد وأن تبدأ بدراسة هياكل الإنتاج وعلاقتها بعناصر الإنتاج، وإمكانات إحلال عناصر الإنتاج. (مكحول، 2003، ص278)

2-1-4-1 تطور صناعة المحاجر والكسارات

أخذت صناعة المحاجر والكسارات تنتشر في فلسطين في مختلف محافظات الضفة الغربية بعد عام 1948م؛ حيث بلغ عددها 111 منشأة عام 1965؛ أي ما نسبته 2.9% من عدد المنشآت الصناعية في ذلك الوقت. وتركزت هذه الصناعة بشكل أساسي في محافظة نابلس بنسبة 53.2%؛ والقدس بنسبة 39.6%؛ والخليل بنسبة 72%؛ أما المنشآت التي توظف 10 عمال فأكثر فقد بلغ عددها 61 منشأة عام 1965، منها 59% في محافظة نابلس، و34.4% في القدس، و6.6% في الخليل؛ وبلغت قيمة الإنتاج لهذه المنشآت 291 ألف دينار أردني، والنتائج الصافي 224 ألف دينار. (وكالة وفا، 2011)

وبعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة في العام 1967، فرضت سلطات الاحتلال سياسة الحصار العسكري والاقتصادي على الاقتصاد الفلسطيني؛ للاستمرار في إعاقة النمو والتنمية الاقتصادية بشكل عام، والقطاع الصناعي بشكل خاص، من خلال خلق ظروف منافسة غير متكافئة بين الصناعة الفلسطينية الناشئة من ناحية، والصناعات الإسرائيلية المتطورة من ناحية أخرى، وفي هذا الإطار واجهت صناعة المحاجر والكسارات قيود الترخيص الإسرائيلية، ومصادرة الأراضي، وعلى الرغم من كل هذه السياسات الإسرائيلية، فقد ارتفع عدد المنشآت العاملة في صناعة المحاجر والكسارات إلى 144 منشأة عام 1989. (وكالة وفا، 2011)

وتلعب صناعة المحاجر والكسارات دوراً كبيراً في الاقتصاد الفلسطيني، سواء من حيث الإنتاج أو التوظيف أو التصدير؛ فيبلغ عدد المحاجر لاستخراج الأحجار والرمال بلغ 218 محجراً؛ أي ما نسبته 2% من إجمالي المنشآت الصناعية في الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1996، وإن 56% من المحاجر أنشئت ما بين العامين 1994-1998؛ في حين أنشئ 44% منها قبل عام 1994م؛ أما بخصوص الكسارات فإن 85% من هذه الكسارات أنشئت

ما بين عامي 1951-1993، و15% بعد العام 1994. وقد ازدهرت صناعة المحاجر والكسارات بسبب زيادة الطلب المحلي والخارجي والأردني والإسرائيلي على الأحجار، وارتفاع مردود هذه الصناعة، وتوفر المواد الخام المحلية. (وكالة وفا، 2011)

وتعتبر معظم مناشير الحجر تعتبر ورشاً صغيرة الحجم نسبياً، ومملوكة لأفراد وعائلات وتدار من قبلهم. وتمتاز صناعة الحجر بكونها ذات كثافة رأسمالية مرتفعة مقارنة بالصناعات التحويلية. فقد بلغ متوسط نصيب العامل من رأس المال ٨.٣٤ آلاف دولار في صناعة الحجر و٦.٣٤ آلاف دولار في الصناعات التحويلية. وقد بلغ متوسط قيمة رأس مال المنشأة العاملة في صناعة الحجر ٦٨.٨ ألف دولار مقارنة ب ٣١.٢ ألف دولار لبقية الصناعات التحويلية. كما ان حصة القيمة المضافة في إنتاج الحجر تقترب من مثيلتها للصناعات التحويلية، فقد بلغت ٤٦.٩% في صناعة الحجر و ٤٧.٥% للصناعات التحويلية. وتمتاز صناعة الحجر بارتفاع إنتاجية العامل مقارنة بالصناعات التحويلية. فقد بلغ متوسط القيمة المضافة لكل عامل في مناشير الحجر ١٢.٣ ألف دولار سنة ١٩٩٩ مقارنة ب ٩.٩٥ آلاف دولار في الصناعات التحويلية، أي ان إنتاجية العامل في صناعة الحجر تزيد ب ٢٤% عن إنتاجية مثيله في الصناعات التحويلية. وتمتاز صناعة الحجر بارتفاع متوسط أجرة العامل، اذ تزيد ب ٣٦% مقارنة باجرة العامل في الصناعات التحويلية. (مكحول، 2003، ص280)

أما عام 2014 فبلغت نسبة ما يساهم به قطاع الحجر والرخام من إجمالي الصناعات في فلسطين بما نسبته 25% من مجمل العائدات الصناعية لفلسطين، و 4.5% من إجمالي الناتج القومي الفلسطيني، حيث بلغت نسبة العائدات السنوية 450 مليون دولار أمريكي، 65% منها يأتي من التصدير إلى الاحتلال الإسرائيلي، و15% من الصادرات المباشرة إلى الأسواق الدولية، و 20% في السوق المحلي. (تجميع الحجر والرخام في شمال الخليل وبيت لحم، 2014)

2-1-4-5 قطاع الحجر والرخام في بيت لحم

جدول يبين قيمة الصادرات خلال الثلث الأول من الأعوال (2012-2013-2014)

جدول رقم 1

السنة/ الشهر	كانون الثاني	شباط آذار	نيسان	إجمالي قيمة الصادرات بالدولار الأمريكي	معدل النمو
2012	35,961,503	07,820,167,1	90,028,646	38,895.997,2	---
2013	65,260,849	93,163,143,1	41,238,374,1	45,308.335,4	%30
2014	20,717,102,1	37,546,783,1	611,055,1	024.82.792,5	%26

المصدر: تقارير المنشأ الصادرة عن غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم.

2-1-4-6 الشركات المصدرة في بيت لحم

جدول رقم 2

إسم الشركة	المنطقة	عدد الإداريين	عدد القوى العاملة
1. شركة الوليد لتصنيع الحجر والرخام	بيت فجار	11	87
2. شركة نصار ستون للاستثمارات والتعهدات العامة	المنطقة الصناعية	25	74
3. شركة سهيل والصاحب للحجر والرخام	الدوحة	11	71
4. شركة الوليد ستون للتصنيع والتسويق	بيت فجار	8	59
5. شركة الحلايقة للرخام	الدوحة	13	50
6. شركة الجابر للتجارة العامة	بيت فجار	7	48
7. الشركة العمرانية لمجموعة احجار القدس	بيت ساحور	13	48

46	6	الخصر	شركة الاقصى للرخام و التعهدات العامة	8.
43	6	الدوحة	شركة الجعبري للرخام والحجر	9.
37	7	بيت لحم	شركة الأحلام للحجر والرخام	10.
35	9	الدوحة	شركة فيرونا للرخام والاستثمارات الصناعية	11.
34	4	جورة الشمعة	شركة الفواغره للحجر والرخام	12.
33	4	بيت فجار	شركه عبد العزيز طقاطقه	13.
29	2	مراح معلا	منشأر النهضة للحجر و الرخام	14.
28	3	بيت فجار	شركة النسرين	15.
27	5	الدوحة	الشركة المعاصرة للتنمية والرخام	16.
25	6	بيت فجار	الشركة الممتدة للحجر والرخام م.خ.م	17.
22	3	الدوحة	الشركة الوطنية للرخام	18.
22	2	مراح رباح	شركة صخور القدس	19.
22	5	مراح معلا	شركة اسيا للحجر و الرخام	20.
21	2	بيت فجار	شركة سبأ للاستثمارات الصناعية	21.
14	2	بيت فجار	شركة هاشم الديري	22.
11	3	بيت فجار	شركة صوص للتجارة والرخام	23.
5	5	زعترة	شركة مدينة ستون	24.
3	1	الدوحة	الشركة العربية للرخام	25.
894	163			المجموع

(تقرير اتحاد صناعة الحجر والرخام، 2014)

وبالتالي يشكل قطاع الحجر والرخام في مدينة بيت لحم أحد الأعمدة الرئيسة للاقتصاد الفلسطيني، إلى جانب كونها أهم الصادرات الفلسطينية، حيث استطاعت بعض الشركات الفلسطينية غزو الأسواق العالمية (الأمريكية والأوروبية)، نتيجة جودتها العالية وإمكانياتها

المميزة، وهذه الزيادة في الصادرات ما هي إلا نتيجة طبيعية لزيادة الطلب الناتج عن الجودة العالية، وتشير الأرقام المبينة في الجداول أعلاه إلى نمو قيمة الصادرات في الثلث الأول من عام 2014 مقارنة مع نفس الفترة في الأعوام السابقة، وهذا النمو الاقتصادي يعبر عن نمو اقتصاد مدينة بيت لحم وانتعاشه عن السنوات السابقة، وزيادة الطلب الخارجي على الرخام والحجر، يؤدي إلى زيادة التصنيع والتصدير.

والجدير بالذكر أنّ هذه الشركات منها ما هو شركة مساهمة عامة، ومنها ما هو شركة مساهمة محدودة، وفي المساهمة العامة يكون هنالك في الشركة شريك، له أسهم، ويسمى مساهماً، ويسأل المساهم عن الالتزامات والديون الناتجة عن الشركة في مواجهة الغير بمقدار ما يملكه من أسهم في رأس مال الشركة، فلا يسأل مسئولية شخصية وتضامنية في ذمته المالية الخاصة عن الديون الناتجة عن الشركة في حالة تجاوز هذه الديون عن قيمة الأسهم، إذ لا تضامن بين المساهمين في استيفاء ديون الشركة، أما المساهمة المحدودة فهي شركة تجارية تتحدد مسؤولية كل شريك فيها بقدر حصته في رأس المال، ويمكن أن يكون لها عنوان، وتكون حصص الشركاء فيها اسمية، ولا يزيد عدد الشركاء فيها على عشرين.

2-2 الدراسات السابقة

2-2-1 الدراسات العربية:

دراسة محمد (2012)

تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العاملة لصناعة الزجاج والسيراميك .

هدف هذا البحث إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001 في البيئة العراقية من خلال التطبيق في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، والتي تعد من المنظمات العراقية الصناعية المهمة.

وقد تحددت مشكلة البحث في جملة من التساؤلات كان أهمها: ما مستوى قيام الشركة المبحوثة بفهم وتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية ومعايير نظم الإدارة البيئية ، وما هو طبيعة التأثير للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية .

وفي سبيل تحقيق هدف البحث أعلاه والإجابة عن تساؤلات المشكلة والفرضيات ، طبق هذا البحث على المجتمع المكون من (51) شخص، إذ تم تحديد المذكورين طبقاً لأسلوب المسح الشامل .

وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وعولجت البيانات باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث مثل: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار البسيط التي نفذت باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) على الحاسوب

وأظهرت نتائج البحث وجود تأثيرات معنوية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية .

العلاقة بين اختيار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين اختيار الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية الخيار الإستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات أولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح ، ولنجاح الخيار الإستراتيجي للمنظمة فأنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي فعال وكفوء وقادر على تنفيذ استراتيجياتها، ولكون الهيكل عنصراً مهماً من مكونات البيئة الداخلية التي تعطي المنظمة قدرات وميزات تجعلها أفضل في الأداء من المنظمات المنافسة الأخرى ، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية ، إذ درست استراتيجيات التركيز ، والكلفة الأدنى ، والتميز كخيار استراتيجية ، وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (الرسمية ، المركزية ، التعقيد ، التخصص) ، وتأثير هذين المتغيرين في الفاعلية من خلال أبعاده الستة (الروح المعنوية ، قوة عمل مؤهلة ، التخطيط ، النمو والتطور ، الثبات والاستقرار ، الكفاءة الإنتاجية) .

تمت الإجابة عن تساؤلات جرى في ضوءها بلورة الإطار النظري وصياغة تسع فرضيات رئيسة اختبرت العلاقات ارتباطاً ، وتأثيراً ، واختلافاً واستندت الدراسة في قياسها للمتغيرات إلى مجموعة من المقاييس الجاهزة والمطورة ، وأخضعت جميعها إلى اختبار الصدق والثبات باستعمال معادلة (Alpha – Gronbachs) ، وجمعت البيانات بواسطة برنامج حاسوبي أعد لهذا الغرض ، وقام الباحث بتوزيع هذا المقياس وجمع بياناته شخصياً من (130) مديراً وبدرجات مختلفة (رئيس مجلس إدارة ، مدير عام ، عضو مجلس الإدارة ، معاون مدير عام ، ومديري إدارات رئيسة) في ست شركات صناعية عامة ذات أنشطة متنوعة ، وفيها (24) مصنع ومعمل ، عدت بمثابة وحدات عمل استراتيجية فضلاً عن إدارتها العامة .

اعتمدت أساليباً إحصائية لأمعلمية في اختبار فرضيات الدراسة تمثلت في معامل ارتباط رتب, (Rs) Spearman Mann-Whitney, Kruskal –Wails (H) T.Test , واختبار نموذج الإنحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression Analysis)...الخ .

وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى أن الشركات الصناعية العراقية العامة المبحوثة تزداد فاعليتها قوة باتباع الخيارات الاستراتيجية الثلاثة (التركيز ، الكلفة ، الأدنى ،التمايز)، إذ تتعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، وتأهيل الموارد البشرية ، وزيادة الشركات وتطورها ، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلاً عن تطوير كفاءتها الانتاجية.

دراسة صيام (2010)

تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة .

هدف هذا البحث إلى التعريف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وصممت استبانة خصيصاً لجميع البيانات، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 استبانة أي ما نسبته 97% وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات ومجموعة مركزة واحده مع مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة ، وأظهرت نتائج البحث ما يلي : وجود علاقة إيجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي البيئي ، وجود توجهات استراتيجية " رؤية ورسالة وأهداف " . وجود خطة استراتيجية . تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، كما كشفت النتائج إن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعه بعملية التخطيط الإستراتيجي وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف استراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خططاً استراتيجية وتنفيذية ومكتوبة، وتختار استراتيجيات بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب الموارد

البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها . وأوصى الباحث على ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية ، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي بكل مراحلها .

دراسة الطيب (2008)

أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة .

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على لرضا الوظيفي للعاملين بها ، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي " الهيكل التنظيمي " ، "نمط القيادة" ، "مدى مشاركة العاملين" ، " نمط الاتصال" ، "طبيعة العمل" ، "التكنولوجيا المستخدمة" ، كما تهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو تثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، وتم توزيعها عشوائياً على (320) موظفاً وموظفة بالشركة، وقد أمكن جمع 249 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 77.8%، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر المناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية. وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.000 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

دراسة : (اللوح،2007)

بعنوان : "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تعريف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل، وقام بتصميم استبانة تم توزيعها على كل مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية ، الأزهر، الأقصى) والبالغ عددهم (241) عضواً.

وقد حصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ما نسبته (67.78%) من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كالتالي: كفاءة نظم المعلومات الإدارية ، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، توفر ثقافة التخطيط الإستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية رغم عدم الانشغال بالأعمال الروتينية، وتوفر الموارد والإمكانات المادية المناسبة .

دراسة الدجني (2007)

بعنوان : واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الإسلامية في ضوء معايير الجودة. قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية ، في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل ، ومنهج تحليل المحتوى وقد تم استخدام الإستبانة كأداة من أدوات الدراسة حيث طبقت على كل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (117) ، عضواً ، كما

قام الباحث بعق ورجة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة أساتذة وخبراء من كليات ودوائر مختلفة ، لتحليل محتوى الخطة .ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث احصائياً ، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نسبة (75.89) من مجتمع الدارسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.وعدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج، حيق بلغت نسبة توافر المعايير(67.17) وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.

دراسة (الدهن،2007)

(الاختيار الإستراتيجي لتوجه إدارة الموارد لبشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية)

هدفت الدراسة إلى تحديدأنواع ممارسات إدارة المواردالبشرية المعتمدة في شركتي (Mtc,Orascom)العالميتين وهي شركات اتصال خلوية ووحداتها الثانوية لمغتربة من خلال تشخيص واقع مستوى توافرها في هذه الشركات. أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (78) فرداًمن القيادات الإدارية في شركتين من شركات الاتصالات الخلوية العالمية (Orascom Mtc,).

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي تحتاج الشركتين المبحوثين إلى أحداث نوع من التكامل والتناؤب بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية وصولاً إلى الفاعلية المبتغاة تحقيقها.وتولت إلى أن توجه الشركات العالمية للاتصالات متمثلة بالشركتين المبحوثتين، بشكل قاطع نحو اختيار استراتيجيات وحدات الأعمال التي تتوجه نحو الإبداع والجودة العالمية وعدم الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية خفض التكلفة، وذلك انسجاماً مع قياسات الدور المناسب لإدارة الموارد البشرية من جهة وتحقيق الفاعلية التنظيمية من جهة ثانية .

دراسة (البدر، 2006)

المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل : دراسة ميدانية على ضابط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض وكذلك مستوى ضغط العمل لديهم وكذلك طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل ، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل باختلاف المتغيرات (العمر، الرتبة، المؤهل العملي، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية) .

أظهرت الدراسة توجهاً نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة . وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.000) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضابط مديرية الدفاع المدني . عدم وجود فرق دال احصائياً بين نتائج عينات الفئات العمرية وفئات الرتب تجاه واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل عند مستوى (0.05). وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين رتبة ملازم أول ورتبة نقيب وكل من رتبة مقدم وعقيد لصالح رتبة ملازم أول ونقيب .

دراسة خاشقجي (2006) .

عنوان الرسالة: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل : دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في الدفاع المدني بمنطقة الرياض وكذلك على مستوى ضغوط العمل لدى الضباط العاملين بالدفاع المدني بمنطقة الرياض، والتعرف على الاختلاف في اتجاهات أفراد الدراسة (ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض) نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل باختلاف (العمر- التربية - المؤهل العملي- مسمى الوظيفة الحالية - الحالة الاجتماعية) لهؤلاء الضباط .

واستخدمت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات .
وأظهرت الدراسة توجهاً نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة لها وكذلك وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.000) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني وكذلك عدم وجود فرق دال احصائياً بين نتائج اجابات عينات الفئات العمرية تجاه واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل عند مستوى دلالة (0,05).

دراسة (الشنطي، 2006)

"أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الوارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 620 موظف من مجتمع الدراسة البالغ (3363) موظف وهم من العاملين بوظائف إشرافية حكومية في قطاع غزة.

توصلت الدراسة إلى أن توجهات العينة كانت ايجابية نحو المناخ التنظيمي السائد، ووجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، كما أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، وأشارت لعدم تناسب طبيعة ومهام الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها .

دراسة (البدر، 2006)

"المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل : دراسة ميدانية على ضابط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض وكذلك مستوى ضغط العمل لديهم وكذلك طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل باختلاف المتغيرات (العمر، الرتبة، المؤهل العملي، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية).

وصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أظهرت الدراسة توجهاً نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة ووجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.000) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضابط مديرية الدفاع المدني.

دراسة (الحيدر، 2006)

"اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين لشخصية والوظيفية، باستقصاء آراء عينة تضمنت 530 موظف، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "المسؤولية"، "نظام المكافآت"، "الدعم"، "الصراع" و"التماسك". وأظهرت النتائج انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، بالرغم من أن المتوسط الحسابي يشير إلى الحياد فهناك نسبة كبيرة من معارضين ومؤيدين لجميع أبعاد المناخ التنظيمي، كما ظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر-الخبرة الوظيفية - الحالة الاجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة، وأظهرت أن الاتجاه نحو

الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين أو جنسيتهم أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل .

دراسة (ملحم، 2006)

"أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة : شركة الاتصال الأردنية الحديثة".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي، وإلقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في إحدى شركات الهاتف النقال الأردنية.

وقد توصلت إلى النتائج الآتية وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال ووجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية ورضا العاملين فيها.

دراسة (السكران، 2004)

"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العملي، الرتبة) على توجهات الضباط نحو أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم واجراءات العمل،الهيكلالتنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحور (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية).

وبشكل عام كانت التوجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، بينما كانت التوجهات ايجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبه ذات دلالة احصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف وإدراك الموظف لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور

المناخ التنظيمي قيد الدراسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لسنوات الخبرة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي.

دراسة الكبيسي (2004)

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي . دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض .

هدفت هذه الدراسة التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض وكذلك التعرف على توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع الأمن الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أنه يوجد توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي وكذلك وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (نظم واجراءات العمل) كأحد محاور المناخ التنظيمي. وكذلك وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور (القدرات والخصائص الفردية للموظف) كأحد محاور الأداء الوظيفي.

دراسة (المرنخ ، 2004)

"تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة".

هدفت إلى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في تلك المنشآت وعلى رضاهم الوظيفي . وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة منشآت القطاع الصناعي في محافظات غزة والبالغ عددها 3431 منشأة ، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 5,7% من المجتمع الأصلي للدراسة بحيث كان حجم العينة 258 منشأة .

وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين ومستوى الرضا ومستوى الأداء. ووجود علاقة بين عناصر بيئة العمل للعاملين

تعزى للجنس ونوع العمل. ووجود علاقة ذات دلالة بين عناصر بيئة العمل المادية للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل .

دراسة (السكران،2004)

"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات ضابط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العملي، الرتبة) على توجهات الضابط نحو أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات ، نظم واجراءات العمل،الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحور (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية، وبشكل عام كانت التوجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، بينما كانت التوجهات ايجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة.كما أظهرت الدراسة وجودعلاقة موجبه ذات دلالة احصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف وإدراك الموظف لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لسنوات الخبرة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي.

دراسة (العاني، 2002)

(التخطيط الإستراتيجي والهيكل التنظيمي : العلاقة والأثر)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هو التخطيط الإستراتيجي والهيكل التنظيمي والعلاقة بينهما وكيف يؤثر كل منهما في بعض و تكمن أهمية هذه الدراسة في كون ميدانها (وزارة الصناعة والمعادن) ودورها في بناء الإستراتيجية الصناعية في العراق . إضافة إلى تشخيص التأثير المتوقع لعملية التخطيط الإستراتيجي في نمط الهيكل التنظيمي وتأثير هذه العملية على أبعاد الهيكل التنظيمي، وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي في وزارة

الصناعة والمعادن وبيان مدى تكامل عناصر هذه العملية ، وكذلك تحليل الهيك التنظيمي القائم منظوراً إليه من أبعاد (المركزية ، الرسمية ، التعقيد) ، زيادة إلى مدى ملائمة كل من أبعاد الهيك التنظيمي ونمطه مع عملية التخطيط الإستراتيجي .

أجريت الدراسة على مجتمع المديرين العامين في القطاع الصناعي وعددهم (58) في وزارة الصناعة والمعادن العراقية. واستخدم الباحث الطريقة التطبيقية (الاستطلاعية) في تطبيق الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الهيك التنظيمي وبشكل عام لايساهم في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي. وكذلك إلا أن الخيار الإستراتيجي: من خطط الوزارة تتضمن مجموعة من البدائل، وطرحاً للخيارات المختلفة تجري مناقشتها قبل إقرار الخطة. واتصاف الهيك التنظيمي في الوزارة بالمركزية، وأن الارتباط ضعيف بين عملية التخطيط الإستراتيجي وبعد التعقيد في الهيك .

دراسة (الجعدي ، 2002)

(العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء التنظيمي)

هدفت الدراسة هذه الرسالة إلى تشخيص مستوى توافر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي ينبغي تلاؤمها مع أنواع استراتيجية الأعمال المتبعة في المصارف المبحوثة ، وكذلك تشخيص واقع مستوى الأداء المنظمي لها. وكذلك تحديد أنواع استراتيجيات الأعمال المعتمده في المصاريف المبحوثة من خلال تشخيص واقع مستوى توافرها في هذه المصارف . أجريت هذه الدراسة على ثمانية مصاريف يمنية تجارية (خاصة وعامة) شملت عينة البحث (150) مديراً في هذه المصاريف وعينة من فروعها الرئيسة التي عدّها الباحث وحدات أعمال استراتيجية. واستخدمت المنهج التطبيقي .

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الآتية تؤدي العلاقة بين استراتيجية العمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أداء منظمي أفضل .

دراسة (النعمي، 2000)

(التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة)

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة ومستوى اللاتأكد البيئي إلى بعدين أساسين هما (البساطة / التعقيد) و(الاستقرار/ الدينامية). كما جرى تبني العلاقة الخطية التي تربط الأنواع المختلفة للإستراتيجية استناداً إلى نوعين أساسين هما (استراتيجية رد الفعل/ المستجيبة) و(استراتيجية قيادة التأثير/ الفعالية) . هدفت الدراسة إلى بحث مستوى التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة الخارجية للكليات المبحوثة .

أجريت هذه الدراسة في مجموعه من الكليات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. وتوصلت الدراسة عدة نتائج من أهمها اتصاف بيئة التعليم العالي بكونها معقدة وديناميكية وكذلك أن مستوى التكيف الاستراتيجي والتكيف الهيكلي كان محدوداً قياسياً بمستوى اللاتأكد في البيئة و استند الباحث إلى نوعين من الهياكل التنظيمية هما الهيكل الآلي والهيكل العضوي لقياس مستوى التكيف الهيكلي.

2-2-2 الدراسات الاجنبية :

دراسة : (Defifo, 2008)

(strategic planning process :an analysis in small colleges)

بعنوان: "عملية التخطيط الإستراتيجي : تحليل في كليتين صغيرتين " في الولايات المتحدة الأمريكية .

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط ، ودور التخطيط الإستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات.

واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدام المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدام العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (4004) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي 2005)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكرانيا وكوبر).

وقد حصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن التخطيط الإستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبله، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الادارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وأن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحميل المسؤولية.

دراسة : (2007, Ikuing)

Awareness of the planning committees and the community College of the state of California to the entrance of the impact of shared responsibility on the strategic process.

بعنوان : "إدراك لجان التخطيط كلية مجتمع ولاية كاليفورنيا لتأثير مدخل مقاسم المسؤولية على عملية التخطيط الإستراتيجي " الولايات المتحدة الامريكية .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تصورات لجنة التخطيط الإستراتيجي في كليات مجتمع ولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي .

وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وقام بإجراء مقابلات مقننة، واستفاد من محاضر الاجتماعات والمذكرات والبريد الإلكتروني للمشاركين، ويتكون مجتمع الدراسة من (20) عضواً من أعضاء اللجنة، وهم يمثلون ثلاث كليات ومراكز تعليمية، تحتوي على طلاب،

وممثلة إدارة الكليات ، وممثلة الموظفين، وممثلة المجتمع ، ومدراء ، واعتمد جميع أعضاء اللجنة للدراسة .وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يسهم في وجود آليه قوية لعملية حل المشكلات، وتفهم مطالب تطوير الخطة الإستراتيجية ، وتحقيق جو من الوحدة والتفاهم والتحصير للنجاح في المستقبل ، والتغلب على التغيرات المتسارعة.
كما تبين أن عدم وجود فهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الإستراتيجي يؤثر على أداء إعداد الخطة الإستراتيجية .

دراسة (Jessie L. Grant, 2006)

An Examination of The Job Satisfaction of Mid-Level Manager in Student Affair Administration

قياس مدى الرضا الوظيفي لدى المدراء في المستوى المتوسط للعاملين بقسم شؤون الطلبة هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا لدى المدراء في المستوى المتوسط بقسم شؤون الطلاب في اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية، وما هو أثر عوامل الرضا وعدم الرضا على ترك مكان العمل، كما هدفت إلى معرفة تأثير العوامل التالية: (الإعتراف بالجهد والترقية والإشراف الجيد والعلاقة مع الزملاء والسياسة التي تضعها المؤسسة وظروف العمل والراتب والأمان) على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن هناك نسبة (83%) من موظفي أعضاء اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية راضيين عن عملهم، وأن (2.2%) يخططون عملياً لتغيير مكان عملهم خلال السنة القادمة، وأن العوامل التي تتعلق بتغيير العمل ومرتبطة به هي تقدم العمل نفسه، الأمان الوظيفي، العمر، العنصر، وأن المدراء في المستوى المتوسط والذين تتراوح أعمارهم بين (30 - 21) سنة والأفارقة الأمريكان كانوا أكثر احتمالاً لترك وظائفهم، وقد أوصت الدراسة بوضع آليه مناسبة للترقيات ونظام الحوافز.

دراسة (Gratto,2001)"

The relationship between organizational climate and job satisfaction for those in charge of institutional support and maintenance of project management

العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة المؤسسات دعم وصيانة المشاريع".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات ، والآلات ، في الولايات المتحدة الأمريكية ، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها ، وسنوات الخبرة في المؤسسة). وتم توزيع استبيانات على عينة من (602) مدير تم استرداد 214 استبيان وقد بلغت نسبة الاستجابة 37% . وقد توصلت الدراسة إلى أن (لاهتمامات الشخصية ، الاتصالات الداخلية ، الهيكل التنظيمي ، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستور الرضا الوظيفي لأفراد العينة . وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين . وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسساتي . وبضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق ادائهم مع هذه التوقعات .

دراسة (Davidson ,2000)"

**Is the regulatory climate adds value to the quality of hotel services
" .in the United States**

هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمة الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية ."

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات التي يعملون بها وتأثير الفروق الشخصية على إدراكات العاملين في قطاع الخدمات الفندقية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد فيها ، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الإدراك لأبعاد المناخ التنظيمي في القطاع الخدمي الفندقي ، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى الإدراك ومستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن ، وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستويات الإدراك تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة ، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية ومكان العمل والمستوى الوظيفي .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

جمع البيانات والمعلومات

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أدوات الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

المعالجة الإحصائية للبيانات

3-1 تمهيد:

يتحدث هذا الفصل عن الخطوات المنهجية، والإجراءات العلمية التي اتبعتها الباحثة من أجل تطبيق الدراسة، وجمع البيانات، كما توضح جميع النواحي المتعلقة بأدوات الدراسة، حيث اعتمدت الباحثة على تعدد مصادر المعلومات، بداية من الإطار النظري والدراسات السابقة وصولاً إلى المقابلات والاستبيان، بهدف تنظيم بياناتها وتحليلها بالطرق الكمية والكيفية.

3-2 منهج الدراسة:

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، حيث يتم من خلال ذلك جمع البيانات المطلوبة عن موضوع الدراسة من مختلف مصادرها والجهات المخولة بإعطاء هذه البيانات، ثم تفرغها وتحليلها واستنتاج العلاقات بينها، بهدف التوصل إلى الحجم الحقيقي لمشكلة الدراسة، وتحديد الإجراءات العملية المناسبة في ضوءها.

وقد اعتمدت الباحثة على المزج بين الأسلوبين الكمي والنوعي بهدف الوصول إلى معلومات أكثر اتساعاً وشمولاً، وأكثر دقةً، وكذلك لتتمكن من الوقوف على مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، مما يتيح لها التأكد من صحة البيانات التي يتم الحصول عليها من المبحوثين، وتقدير حجم الفجوة أو التواصل بين الإدارة والموظف.

3-3 جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المصادر والمراجع الثانوية والأولية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث قامت الباحثة بزيارة المكتبات المختلفة في الوطن، في محافظات بيت لحم والخليل ورام الله، وجمعت العديد من المراجع المهمة، كما تواصلت مع مختصين في مجال الإدارة وحصلت على كتب أجنبية مهمة، ومنها ما تم العثور عليه في المكتبات التابعة للجامعات العالمية عبر المواقع الإلكترونية الخاصة بها، حيث اعتمد الإطار النظري في الأساس على هذه المصادر، إضافة إلى الإحصائيات والتقارير الصادرة عن كل من وكالة

وفا للمعلومات، وجهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، واتحاد الحجر والرخام في بيت لحم، ومجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالهيكل التنظيمي في الشركات.

أما المصادر الأولية للبيانات فقد تمثلت فيما يلي:

1. الاستبانة: وهي الأداة الأساسية في جمع المعلومات من موظفي شركات الحجر والرخام المصدرة في بيت لحم، حيث تم توزيعها على العاملين فيها بعد تصميمها وتحكيمها وتدقيقها، و قد بلغ عدد الإستبانات الموزعة 167 إستبانة وقد بلغ عدد المسترد 125 واحدة.

2. المقابلات: أجرت الباحثة 10 مقابلات مع مدراء الشركات المصدرة للحجر والرخام في بيت لحم، للوقوف على الموضوع من وجهة نظر غدارية.

3-4 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم والمدرجة في اتحاد الحجر والتي عددها (216) شركة، ويبلغ عدد العاملين فيها على اختلاف مسمياتهم الوظيفية (2690) عاملا من عمال وإداريين.

3-5 عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة تتطبق عليها حدود الدراسة، وهي ان تكون شركة تتعامل بالتصدير وتمارس عملية التصدير و يبلغ عدد العاملين فيها أكثر من 25 عامل، وفي ضوء ما سبق، تتمثل عينة الدراسة في مجموعة الشركات المصدرة للحجر والرخام في محافظة بيت لحم والتي يبلغ عددها 25 شركة والتي يبلغ عدد العاملين فيها (894) بناء على احصائية إتحاد الحجر والرخام في محافظة بيت لحم عام 2014 و التي يبلغ عدد الموظفين الإداريين فيها (163).

وقامت الباحثة باختيار عينة ممثلة من هذه الشركات بحيث تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة في هذه الشركات من أجل قياس العلاقة بين المناخ التنظيمي و التخطيط الإستراتيجي في هذه الشركات.

3-6 أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداتين، الأولى هي الاستبيان، والذي تم صياغة فقراته، وعرضه على محكمين مختصين لبداء الرأي عليه، والتحقق من تحقيقه لأهداف الدراسة، وتم توزيعه على عينة الدراسة بعد ذلك وجمعه وتفريغ البيانات الواردة فيه وتحليلها، بحيث تم توزيع 163 إستبانة على الموظفين الإداريين المستهدفين و بلغ عدد المرتجع 125 إستبانة . وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء الآتية:

- 1- القسم الأول وهو البيانات الشخصية، ويشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والكيان القانوني، وعلاقة المبحوث بملكية الشركة، عدد العاملين، مدة التصدير.
- 2- القسم الثاني ويحتوي فقرات الاستبانة، وعددها 64 فقرة، مقسمة ضمن 11 محوراً أساسياً.

أما الأداة الثانية التي اعتمدت الباحثة عليها فيها المقابلة، حيث تم إجراء 10 مقابلات مع 10 مدراء في الشركات المصدرة للحجر والرخام (المشمولة بالدراسة)، من أجل التعمق أكثر في موضوع البحث، والاستفادة من تعدد وجهات النظر، ولكسب درجة أعلى من الدقة والموثوقية في النتائج، وقد تكونت المقابلة من 35 سؤالاً.

3-7 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط

بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجداول (3،4).

جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q1	0.58	0.000	q21	0.72	0.000
q2	0.71	0.000	q22	0.68	0.000
q3	0.52	0.000	q23	0.61	0.000
q4	0.57	0.000	q24	-0.05	0.616
q5	0.51	0.000	q25	0.00	0.958
q6	0.66	0.000	q26	0.44	0.000
q7	0.77	0.000	q27	0.38	0.000
q8	0.56	0.000	q28	0.57	0.000
q9	0.77	0.000	q29	0.53	0.000
q10	0.73	0.000	q30	0.55	0.000
q11	0.74	0.000	q31	0.39	0.000
q12	0.58	0.000	q32	0.70	0.000
q13	0.41	0.000	q33	0.62	0.000
q14	0.53	0.000	q34	0.68	0.000
q15	0.63	0.000	q35	0.35	0.000
q16	0.64	0.000	q36	0.57	0.000
q17	0.58	0.000	q37	0.59	0.000
q18	0.68	0.000	q38	0.60	0.000
q19	0.63	0.000	q39	0.64	0.000
q20	0.64	0.000			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس المناخ التنظيمي في شركات الحجر والرخام، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التخطيط الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q40	0.69	0.000	q52	0.77	0.000
q41	0.66	0.000	q53	0.77	0.000
q42	0.67	0.000	q54	0.72	0.000
q43	0.74	0.000	q55	0.81	0.000
q44	0.77	0.000	q56	0.62	0.000
q45	0.81	0.000	q57	0.66	0.000
q46	0.61	0.000	q58	0.74	0.000
q47	0.75	0.000	q59	0.72	0.000
q48	0.71	0.000	q60	0.74	0.000
q49	0.76	0.000	q61	0.68	0.000
q50	0.77	0.000	q62	0.82	0.000
q51	0.79	0.000			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

3-8 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك كما هو واضح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الهيكل التنظيمي	126	6	0.85
القيادة	126	6	0.86
مشاركة العاملين	126	5	0.77
نمط الاتصال	126	4	0.84
طبيعة العمل	126	5	0.75
التكنولوجيا	126	5	0.83
نظام الجودة الأيزو 9001	126	8	0.87
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	126	39	0.94
الرؤية	126	2	0.69
الرسالة	126	2	0.79
الأهداف	126	6	0.89
الاستراتيجية	126	6	0.91
السياسيات	126	7	0.90
الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي	126	23	0.95

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي، وكذلك التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

3-9 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- 1- تم إعداد الاستبانة عن طريق الباحثة ثم عرضها على مختصين لتحكيمها.
- 2- إجراء التعديلات على الاستبيان وطباعته للتوزيع.
- 3- توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها.
- 4- إعداد أسئلة المقابلة وعرضها على المشرف.
- 5- إجراء المقابلات بشكل فردي مع مدراء الشركات التي تم تطبيق الدراسة عليها.
- 6- تفرغ بيانات الاستبيانات وتحليلها.
- 7- تفرغ بيانات المقابلات وتحليلها ودراستها.
- 8- الخروج بالاستنتاجات والتوصيات.

3-10 المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتين، وغير موافق بشدة درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة المناخ التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، والعكس صحيح.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، واختبار توكي (Tukey test)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، ومعامل الإنحدار المعياري (Regression)، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	5.00-3.68

الفصل الرابع

تحليل النتائج وعرضها

أولاً: نتائج الاستبيان

ثانياً: نتائج المقابلات

1-4 تمهيد:

يعرض هذا الفصل تحليلاً للبيانات التي تم الحصول عليها عن طريق توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة، ويشمل تحليل خصائصها الديمغرافية، والإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من فرضيات الدراسة.

2-4 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

وجاء أفراد عينة الدراسة موزعون بحسب خصائصهم الديمغرافية، وذلك بحسب الوارد في الجدول الآتي:

جدول (6): خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
1	80.8	101	ذكر	الجنس
	19.2	24	أنثى	
5	43.0	52	أقل من 30 سنة	العمر
	33.9	41	من 30-40 سنة	
	12.4	15	أقل من 50 سنة	
	10.7	13	أكثر من 50 سنة	
2	21.0	26	توجيهي فأدنى	المؤهل العلمي
	21.8	27	دبلوم	
	53.2	66	بكالوريوس	
	4.0	5	ماجستير	
2	21.8	27	مدير	المسمى الوظيفي
	5.6	7	نائب مدير	
	19.4	24	رئيس قسم	
	53.2	66	موظف	

1	44.0	55	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
	20.8	26	من 5-10 سنوات	
	12.8	16	من 11-15 سنة	
	22.4	28	أكثر من 15 سنة	
2	6.5	8	منشأة فردية	الكيان القانوني
	79.0	98	شركة- مساهمة خصوصية محدودة	
	12.1	15	شركة- مساهمة خصوصية عامة	
	2.4	3	شركة عادية عامة	
2	37.1	46	مالك	علاقة المبحوث بملكية الشركة
	62.9	78	غير مالك	
6	27.5	33	أقل من 5 سنوات	مدة التصدير
	13.3	16	من 6-10 سنوات	
	59.2	71	أكثر من 10 سنوات	
5	62.0	75	من 25 فما فوق	عدد العاملين
	38.0	46	أقل من 25	

وبالإضافة إلى خصائص العينة الديمغرافية، فقد طرحت الباحثة سؤالاً حول وجود هيكل تنظيمي في الشركة، وقد جاءت إجابات المبحوثين على النحو الآتي:

جدول (7): هل يوجد هيكل تنظيمي في الشركة؟

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	الاستجابة
22	87.5%	91	نعم
	12.5%	13	لا

أكد غالبية المبحوثين وبنسبة (87.5%) وجود هيكل تنظيمي في الشركة، في حين أن ما نسبته (12.5%) منهم أشاروا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي في الشركة.

3-4 النتائج المتعلقة بإجابات أسئلة الدراسة

1-3-4 السؤال الأول: ما أهم المظاهر المتعلقة بالهيكل التنظيمي في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالهيكل التنظيمي في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	77.8%	0.83	3.89	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع مهام الشركة q4
كبيرة	77.0%	0.88	3.85	يوجد تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي q1
كبيرة	76.6%	0.94	3.83	يساعد الهيكل التنظيمي بالشركة على إنجاز العمل بجودة عالية q6
كبيرة	76.6%	0.95	3.83	تتناسب تخصصات العاملين بالشركة مع طبيعة وظائفهم q5
كبيرة	75.6%	0.92	3.78	يوجد وضوح في خطوط السلطة المعمول بها في الشركة q2
متوسطة	66.6%	1.00	3.33	تخلو الأعمال والوظائف من الازدواجية q3
كبيرة	75.0%	0.70	3.75	الدرجة الكلية

تتواجد مظاهر الهيكل التنظيمي في شركات الحجر والرخام المصدرة في بيت لحم بدرجة كبيرة، حيث يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع مهام الشركة، ويوجد تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، ويساعد الهيكل التنظيمي بالشركة على إنجاز العمل بجودة عالية، كما

تتناسب تخصصات العاملين بالشركة مع طبيعة وظائفهم، وهناك وضوح في خطوط السلطة المعمول بها في الشركة، كما تخلو الأعمال والوظائف من الازدواجية .

4-3-2 السؤال الثاني: ما أهم المظاهر المتعلقة بالقيادة في شركات الحجر والرخام

العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالقيادة في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
كبيرة	79.6%	0.85	3.98	يحرص المدير على معاملة العاملين بدون تحيز	q12
كبيرة	78.0%	0.93	3.90	يتميز المدير الذي يشرف عليّ بوضوح الرؤية	q7
كبيرة	73.6%	0.91	3.68	يوجد ثقة بين المدير و العاملين	q11
كبيرة	73.6%	0.93	3.68	تقدم الإدارة لي الدعم للقيام بعملتي	q10
متوسطة	71.2%	1.02	3.56	يهتمّ المدير بتحفيز الأفراد	q9
متوسطة	64.6%	1.16	3.23	يشرك المدير العاملين في اتخاذ القرارات	q8
متوسطة	73.4%	0.75	3.67	الدرجة الكلية	

نلاحظ من الجدول السابق أنّ شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تتمتع بدرجة متوسطة من القيادة، بلغت متوسطاً حسابياً قدره 3.67، حيث كانت أعلى الدرجات حرص المدير على معاملة العاملين بعدل ومساواة، ووضوح رؤية المدير، ووجود الثقة بين المدير والموظفين، لكن كانت أقل الدرجات لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارا

4-3-3 السؤال الثالث: ما أهم المظاهر المتعلقة بمدى مشاركة العاملين في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بمدى مشاركة العاملين في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	78.8%	0.93	3.94	أشارك في صنع القرارات التي تتعلق بعملتي
متوسطة	73.0%	0.88	3.65	يؤدي العاملون المهمات الوظيفية بشكل تعاوني
متوسطة	68.0%	0.96	3.40	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم
متوسطة	67.4%	1.01	3.37	يتم حلّ المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي
متوسطة	60.2%	1.07	3.01	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم
متوسطة	69.4%	0.70	3.47	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن الموظفين يشاركون في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة بلغت 3.47 درجة، كان أكثرها بروزاً مشاركة العاملين في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم ومهامهم الخاصة، كما يؤدي العاملون العمل بينهم بشكل تعاوني، ويشاركون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وهذا كله بدرجة متوسطة.

4-3-4 السؤال الرابع: ما أهم المظاهر المتعلقة بنمط الاتصال في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (11): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بنمط الاتصال في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
كبيرة	78.8%	0.89	3.94	تبذل الإدارة جهودها لإزالة معيقات الاتصالات	q20
كبيرة	77.2%	0.84	3.86	يوفر نظام الاتصال بالشركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	q21
كبيرة	77.2%	0.78	3.86	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة بين العاملين	q19
متوسطة	73.0%	0.93	3.65	يتم إنجاز عملية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين في الوقت المحدد	q18
كبيرة	76.4%	0.71	3.82	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بأن نمط الإتصال يتميز بين العاملين والإدارة في الشركة بالسهولة، وقدرة الطرفين على الوصول إلى بعضهما بسهولة، حيث يتم إنجاز هذه الاتصالات في الوقت المحدد و ذلك بدرجة كبيرة بلغت متوسطا حسابيا قدره 3.82.

4-3-5 السؤال الخامس: ما أهم المظاهر المتعلقة بطبيعة العمل في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بطبيعة العمل في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	82.0%	0.82	4.10	يمنحني عملي تقدير الآخرين في المجتمع.
كبيرة	79.2%	0.77	3.96	تعمل الإدارة على توفير الظروف التي تناسب طبيعة العمل
كبيرة	74.6%	1.16	3.73	أشعر بالضغط من حجم الواجبات التي يجب أن أقوم بها بالعمل.
متوسطة	69.6%	1.03	3.48	يتيح لي العمل فرصاً عديدة للابتكار
متوسطة	57.6%	1.08	2.88	اشعر بالتحيز من طريقة توزيع الواجبات المنوطة بي في العمل
متوسطة	72.4%	0.49	3.62	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة أعلاه بأن طبيعة العمل متوسطة من حيث شعور الموظف بالتحيز من طريقة توزيع الواجبات المنوطة به و من حيث فتح المجال للابتكار في العمل حيث بلغت متوسطا حسابيا قدره 3.62.

4-3-6 السؤال السادس: ما أهم المظاهر المتعلقة بالتكنولوجيا في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (13): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالتكنولوجيا في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	85.8%	0.63	4.29	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل q29
كبيرة	84.6%	0.68	4.23	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن q30
كبيرة	84.2%	0.65	4.21	تتميز برامج الحاسوب في الشركة بسهولة الاستخدام q31
كبيرة	84.0%	0.75	4.20	تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة q27
كبيرة	81.2%	0.67	4.06	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل q28
كبيرة	83.8%	0.52	4.19	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أنّ شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تولي التكنولوجيا اهتماماً كبيراً باعتبارها من أهم عناصر الإنتاج في الشركة، حيث بلغت متوسطاً حسابياً قدره 4.19، وتميز الجانب التكنولوجي في الشركة بألتكنولوجيا المستخدمة تساعد في سرعة إنجاز العمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، كما تتميز برامج

الحاسوب في الشركة بسهولة الاستخدام، وتحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، كما تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.

4-3-7 السؤال السابع: ما أهم المظاهر المتعلقة بنظام الجودة الأيزو 9001 في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (14): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بنظام الجودة الأيزو 9001 في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	80.2%	0.82	4.01	يساعد نظام الجودة المطبق على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
كبيرة	79.8%	0.75	3.99	يساعد نظام الجودة المطبق على دخول أسواق جديدة.
كبيرة	78.2%	0.88	3.91	نظام الجودة يساعد على تحقيق الانضباط الوظيفي.
كبيرة	77.6%	0.88	3.88	يتم عمل تحسينات على العمليات التي أقوم بها باستمرار.
متوسطة	72.6%	0.93	3.63	يوجد ثبات في جودة المنتج.
متوسطة	70.4%	0.92	3.52	يؤدي نظام الجودة المطبق إلى تخفيض التكاليف.
متوسطة	70.2%	1.16	3.51	يتم رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر.
متوسطة	69.6%	1.02	3.48	نظام الجودة مفهوم من قبل جميع العاملين.
كبيرة	74.8%	0.67	3.74	الدرجة الكلية

تشير المعطيات في الجدول السابق فيما يتعلق باهتمام الشركات بتطبيق نظام الجودة الأيزو 9001، فقد كانت درجة تطبيقه كبيرة بمتوسط قدره 4.01، حيث ساعد على دخول أسواق جديدة، وعلى تحقيق الانضباط الوظيفي، وتخفيض التكاليف، لكن أقل الدرجات تظهر في أن العاملين في الشركات يعرفون طبيعة نظام الجودة بدرجة متوسطة.

8-3-4 السؤال الثامن: ما أهم المظاهر المتعلقة بالرؤية في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (15): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالرؤية في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
متوسطة	71.2%	1.09	3.56	يوجد للشركة رؤية واضحة للجميع	q40
متوسطة	58.6%	1.30	2.93	يوجد للشركة رؤية مكتوبة	q41
متوسطة	64.8%	1.05	3.24	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات إلى أن شركات الحجر والرخام تملك رؤية واضحة للجميع، بدرجة متوسطة 3.56، وتملك كذلك رؤية مكتوبة بمتوسط 2.93.

4-3-9 السؤال التاسع: ما أهم المظاهر المتعلقة بالرسالة في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (16): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالرسالة في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
متوسطة	68.4%	1.25	3.42	رسالة الشركة مفهومة من قبل جميع العاملين	q43
متوسطة	64.0%	1.31	3.20	رسالة الشركة مكتوبة بلغة واضحة	q42
متوسطة	66.0%	1.17	3.30	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات إلى أن شركات الحجر والرخام تملك رسالة واضحة للجميع، بدرجة متوسطة 3.42، وتملك كذلك رسالة مكتوبة بمتوسط 3.20.

4-3-10 السؤال العاشر: ما أهم المظاهر المتعلقة بالأهداف في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (17): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالأهداف في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
كبيرة	76.6%	0.88	3.83	أهداف الشركة واقعية	q48
كبيرة	74.0%	0.90	3.70	أهداف الشركة قابلة للتحقيق	q47
متوسطة	71.2%	0.99	3.56	تقوم الشركة بتطوير أهدافها	q44

				الاستراتيجية بشكل واضح.	
متوسطة	70.8%	1.01	3.54	أهداف الشركة قابلة للقياس	q45
متوسطة	68.2%	1.05	3.41	أهداف الشركة محددة	q46
متوسطة	63.6%	1.10	3.18	أهداف الشركة لها بعد زمني محدد	q49
متوسطة	70.6%	0.80	3.53	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة أعلاه أنّ أهداف الشركات ذات مظاهر مهنية متوسطة بمتوسط قدره 3.53، حيث كانت أعلى المظاهر أنها واقعية، وقابلة للتحقيق، بينما من ناحية أخرى، فإن الشركات تطور اهدافها الاستراتيجية، وتحدد الأهداف باستمرار ضمن بعد زمني بدرجة متوسطة.

4-3-11 السؤال الحادي عشر: ما أهم المظاهر المتعلقة بالاستراتيجية في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (18): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالاستراتيجية في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
متوسطة	71.8%	0.90	3.59	تختار الشركة الاستراتيجيات بما ينسجم مع أهدافها.	q51
متوسطة	69.8%	0.96	3.49	تراعي الشركة الموارد المتاحة عند اختيار الاستراتيجية.	q54
متوسطة	68.8%	1.02	3.44	تضع الشركة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع البيئة المحيطة	q50

متوسطة	65.4%	0.95	3.27	يوجد استراتيجيات بديلة للتعامل مع المستجدات الطارئة.	q55
متوسطة	60.4%	1.19	3.02	تراعي الشركة جدولاً زمنياً .	q53
متوسطة	55.6%	1.30	2.78	تشرك الشركة العاملين/ات فيها في اعداد الاستراتيجية.	q52
متوسطة	65.2%	0.88	3.26	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة أعلاه أن الشركات تهتم بالاستراتيجية بمتوسط بلغ 3.26، حيث يبرز عدم اهتمام جميع الشركات بالتوافق بين الاستراتيجية والاهداف، وكذلك عدم وجود جدول زمني للاستراتيجية، كما لا يشترك العاملون في الكثير من هذه الشركات في إعداد الاستراتيجية.

4-3-12 السؤال الثاني عشر: ما أهم المظاهر المتعلقة بالسياسات في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم؟

جدول (19): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمظاهر المتعلقة بالسياسات في شركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	72.0%	0.99	3.60	سياسات الشركة تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم لتنفيذ الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف المرجوة.
متوسطة	70.2%	0.98	3.51	تتبع السياسات المتبعة لدى الشركة من الاستراتيجيات المعمول بها.

متوسطة	69.2%	1.04	3.46	السياسات التي تتبعها المنظمة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ويضمن ثباتها	q59
متوسطة	67.0%	1.15	3.35	يوجد سياسات موثقة بالشركة	q56
متوسطة	65.8%	0.99	3.29	يوجد سياسات بديلة للتعامل مع	q60
متوسطة	65.2%	1.02	3.26	لا تتعارض السياسات المطبقة مع بعضها البعض	q61
متوسطة	64.4%	1.13	3.22	يتم نشر السياسات التي تعمل بها المنظمة	q57
متوسطة	67.6%	0.82	3.38	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات السابق بأن مستوى السياسات المعمول بها في الشركات واضحة بدرجة متوسطة بلغت 3.38، كان أبرزها أن سياسات الشركة تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم لتنفيذ الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما تتبثق السياسات المتبعة لدى الشركة من الاستراتيجيات المعمول بها، وفي المقابل كان أقلها يتم نشر السياسات التي تعمل بها المنظمة، ولا تتعارض السياسات المطبقة مع بعضها البعض، ويوجد سياسات بديلة للتعامل مع المستجدات الطارئة.

جدول (20): هل لدى الشركة خطة استراتيجية موثقة؟

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	الاستجابة
6	33.3%	40	نعم
	66.7%	80	لا

أشار غالبية المبحوثين وبنسبة (66.7%) عدم وجود خطة استراتيجية موثقة لشركات الحجر والرخام العاملة في محافظة بيت لحم، في حين أكد ما نسبته (33.3%) منهم إلى وجود خطة استراتيجية موثقة.

4-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1-4-4 الفرضية الأساسية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد و عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

للإجابة عن الفرضية الأساسية الأولى تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين الهيكل التنظيمي السائد و عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

جدول (21): نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير الهيكل التنظيمي السائد و عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

المتغيرات	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	0.632	0.000

(معامل التحديد) $R^2 = 0.326$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متغيرات الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 32.6% من أفراد العينة قد أثر الهيكل التنظيمي لديهم على درجة التخطيط الاستراتيجي.

2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين النمط القيادة السائد و عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

جدول (22): نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نمط القيادة السائد وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

المتغيرات	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
نمط القيادة السائد	0.640	0.000

(معامل التحديد) $R^2 = 0.385$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متغيرات نمط القيادة السائد والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 38.5% من أفراد العينة قد أثر نمط القيادة السائد لديهم على درجة التخطيط الاستراتيجي.

3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين مشاركة العاملين و عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

جدول (23): نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير مشاركة العاملين وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

المتغيرات	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
مشاركة العاملين	0.549	0.000

(معامل التحديد) $R^2 = 0.248$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متغيرات مشاركة العاملين والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 24.8% من أفراد العينة قد أثرت مشاركتهم لديهم على درجة التخطيط الاستراتيجي.

4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين نمط الاتصال المتبع و عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

جدول (24): نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نمط الاتصال المتبع وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

المتغيرات	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
نمط الاتصال المتبع	0.590	0.000

(معامل التحديد) $R^2 = 0.292$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متغيرات نمط الاتصال المتبع والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 29.2% من أفراد العينة قد أثر نمط الاتصال المتبع لديهم على درجة التخطيط الاستراتيجي.

5. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين طبيعة العمل و عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

جدول (25): نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير طبيعة العمل وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

المتغيرات	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
طبيعة العمل	0.796	0.000

(معامل التحديد) $R^2 = 0.261$

يتضح من ال?جدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متغيرات طبيعة العمل والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 26.1% من أفراد العينة قد أثرت طبيعة العمل لديهم على درجة التخطيط الاستراتيجي.

6. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين التكنولوجيا المستخدمة و عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

جدول (26): نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير التكنولوجيا المستخدمة و عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

المتغيرات	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
التكنولوجيا المستخدمة	0.663	0.000

(معامل التحديد) $R^2 = 0.201$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متغيرات التكنولوجيا المستخدمة والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما. بحيث أثر ما نسبته 20.1% من أفراد عينة الدراسة طبيعة التكنولوجيا التي يستخدمونها على عملية التخطيط الاستراتيجي.

7. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين نظام الجودة (الأيزو) السائد و عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

جدول (27): نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الجودة (الأيزو) و عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

المتغيرات	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
نظام الجودة (الأيزو)	0.768	0.000

(معامل التحديد) $R^2 = 0.452$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متغيرات نظام الجودة (الأيزو) والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 45.2% من أفراد العينة قد أثر نظام الجودة على درجة التخطيط الاستراتيجي لديهم.

8. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين المناخ التنظيمي السائد و عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

جدول (28): نتائج معامل الانحدار المعياري (Regression) للعلاقة بين متغير نظام الجودة (الأيزو) وعملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

المتغيرات	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
المناخ التنظيمي السائد	1.119	0.000

(معامل التحديد) $R^2 = 0.540$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متغيرا المناخ التنظيمي السائد والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 54.0% من أفراد العينة قد أثار المناخ التنظيمي السائد على درجة التخطيط الاستراتيجي لديهم.

4-4-2 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغيرات (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخدمة - المسمى الوظيفي - الكيان القانوني - علاقة المبحوث بملكية الشركة - مدة التصدير - عدد العاملين). ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

جدول (29): نتائج اختبار "ت" للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
*0.044	2.033	123	1.04	3.34	101	ذكر	الرؤية
			1.07	2.85	24	أنثى	
0.171	1.376	123	1.17	3.39	101	ذكر	الرسالة
			1.15	3.02	24	أنثى	
*0.009	2.671	123	0.81	3.63	101	ذكر	الأهداف
			0.68	3.15	24	أنثى	
*0.002	3.127	123	0.89	3.38	101	ذكر	الاستراتيجية
			0.73	2.77	24	أنثى	
*0.001	3.266	123	0.77	3.50	101	ذكر	السياسات
			0.90	2.90	24	أنثى	
*0.002	3.147	123	0.75	3.48	101	ذكر	الدرجة الكلية
			0.75	2.94	24	أنثى	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 > 0.05$ وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية.

فقد كانت الفروق في كل من مجال الرؤية، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات، وكذلك الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي.

ففي مجال الرؤية كانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.34)، مقابل (2.85) للإناث.

وفي مجال الأهداف كانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.63)، مقابل (3.15) للإناث.

وفي مجال الاستراتيجية كانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.38)، مقابل (2.77) للإناث.

وفي مجال السياسيات كانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.50)، مقابل (2.90) للإناث.

وفي الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي كانت الفروق أيضا لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.48)، مقابل (2.94) للإناث.

2- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.

جدول (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الرؤية	بين المجموعات	3.934	3	1.311	1.148	0.333
	داخل المجموعات	133.603	117	1.142		
	المجموع	137.537	120			
الرسالة	بين المجموعات	1.244	3	0.415	0.291	0.832
	داخل المجموعات	166.756	117	1.425		
	المجموع	168.000	120			

0.362	1.075	0.691	3	2.072	بين المجموعات	الأهداف
		0.642	117	75.151	داخل المجموعات	
			120	77.224	المجموع	
0.063	2.499	1.910	3	5.731	بين المجموعات	الاستراتيجية
		0.764	117	89.430	داخل المجموعات	
			120	95.161	المجموع	
*0.049	2.705	1.810	3	5.431	بين المجموعات	السياسات
		0.669	117	78.319	داخل المجموعات	
			120	83.751	المجموع	
0.111	2.045	1.224	3	3.673	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.599	117	70.037	داخل المجموعات	
			120	73.709	المجموع	

*** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية. فقد كانت الفروق في مجال السياسات.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر، كما هو واضح من خلال الجدول (31).

جدول (31): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.

المجال	المقارنات	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة
السياسات	أقل من 30 سنة		-0.288	-0.640*	-0.096
	من 30-40 سنة			-0.352	0.192
	أقل من 50 سنة				0.544
	أكثر من 50 سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة، والفئة العمرية أقل من 50 سنة، ولصالح الفئة العمرية أقل من 50 سنة، والذين كانت درجة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالسياسات من وجهة نظرهم أعلى شيء، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (29).

جدول (32): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية	أقل من 30 سنة	52	3.11	1.16
	من 30-40 سنة	41	3.28	1.00
	أقل من 50 سنة	15	3.67	1.01
	أكثر من 50 سنة	13	3.12	0.96
الرسالة	أقل من 30 سنة	52	3.21	1.27

1.14	3.38	41	من 30-40 سنة	
1.02	3.50	15	أقل من 50 سنة	
1.21	3.35	13	أكثر من 50 سنة	
0.82	3.41	52	أقل من 30 سنة	الأهداف
0.83	3.67	41	من 30-40 سنة	
0.82	3.71	15	أقل من 50 سنة	
0.56	3.47	13	أكثر من 50 سنة	
0.89	3.05	52	أقل من 30 سنة	الاستراتيجية
0.93	3.48	41	من 30-40 سنة	
0.91	3.53	15	أقل من 50 سنة	
0.47	3.08	13	أكثر من 50 سنة	
0.81	3.18	52	أقل من 30 سنة	السياسات
0.89	3.47	41	من 30-40 سنة	
0.72	3.82	15	أقل من 50 سنة	
0.68	3.27	13	أكثر من 50 سنة	
0.81	3.20	52	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية
0.82	3.50	41	من 30-40 سنة	
0.69	3.68	15	أقل من 50 سنة	
0.49	3.27	13	أكثر من 50 سنة	

3- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.002	5.070	5.203	3	15.609	بين المجموعات	الرؤية
		1.026	120	123.139	داخل المجموعات	
			123	138.748	المجموع	
*0.009	4.070	5.204	3	15.611	بين المجموعات	الرسالة
		1.278	120	153.411	داخل المجموعات	
			123	169.022	المجموع	
*0.016	3.566	2.120	3	6.361	بين المجموعات	الأهداف
		0.595	120	71.360	داخل المجموعات	
			123	77.721	المجموع	
*0.002	5.389	3.820	3	11.460	بين المجموعات	الاستراتيجية
		0.709	120	85.051	داخل المجموعات	
			123	96.511	المجموع	
*0.005	4.556	2.906	3	8.718	بين المجموعات	السياسات
		0.638	120	76.543	داخل المجموعات	
			123	85.261	المجموع	
*0.001	5.703	3.106	3	9.319	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.545	120	65.364	داخل المجموعات	
			123	74.683	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية.

فقد كانت الفروق في جميع مجالات الدراسة وكذلك الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما هو واضح من خلال الجدول (31).

جدول (34): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المقارنات	توجيهي فأدنى	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
الرؤية	توجيهي فأدنى		-0.051	0.631*	1.115
	دبلوم			0.682*	1.167
	بكالوريوس				0.485
	ماجستير				
الرسالة	توجيهي فأدنى		-0.048	0.681	0.812
	دبلوم			0.729*	0.859
	بكالوريوس				0.130
	ماجستير				
الأهداف	توجيهي فأدنى		0.043	0.477*	0.500
	دبلوم			0.434	0.457
	بكالوريوس				0.023
	ماجستير				

0.613	0.485	-0.203		توجيهي فأدنى	الاستراتيجية
0.816	0.688*			دبلوم	
0.128				بكالوريوس	
				ماجستير	
0.076	0.386	-0.255		توجيهي فأدنى	السياسات
0.331	0.641*			دبلوم	
-0.310				بكالوريوس	
				ماجستير	
0.481	0.483*	-0.128		توجيهي فأدنى	الدرجة الكلية
0.609	0.611*			دبلوم	
-0.002				بكالوريوس	
				ماجستير	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المقارنات الثنائية إلى أن الفروق في مجال الرؤية كان بين حملة شهادة التوجيهي فأدنى، وحملة شهادة البكالوريوس، ولصالح حملة شهادة التوجيهي فأدنى. كما وجدت فروق بين حملة شهادة الدبلوم، وحملة شهادة البكالوريوس، ولصالح حملة شهادة الدبلوم.

وفي مجال الرسالة كانت الفروق بين حملة شهادة الدبلوم، وحملة شهادة البكالوريوس، ولصالح حملة شهادة الدبلوم.

وفي مجال الأهداف كانت الفروق بين حملة شهادة التوجيهي فأدنى، وحملة شهادة البكالوريوس، ولصالح حملة شهادة التوجيهي فأدنى.

وفي مجال الاستراتيجية كانت الفروق بين حملة شهادة الدبلوم، وحملة شهادة البكالوريوس، ولصالح حملة شهادة الدبلوم.

وفي مجال السياسات كانت الفروق بين حملة شهادة الدبلوم، وحملة شهادة البكالوريوس، ولصالح حملة شهادة الدبلوم.

وفي الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي كانت الفروق بين حملة شهادة التوجيهي فأدنى، وحملة شهادة البكالوريوس، ولصالح حملة شهادة التوجيهي فأدنى. كما وجدت فروق بين حملة شهادة الدبلوم، وحملة شهادة البكالوريوس، ولصالح حملة شهادة الدبلوم. كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (32).

جدول (35): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
1.00	3.62	26	توجيهي فأدنى	الرؤية
0.97	3.67	27	دبلوم	
1.01	2.98	66	بكالوريوس	
1.37	2.50	5	ماجستير	
1.07	3.71	26	توجيهي فأدنى	الرسالة
1.05	3.76	27	دبلوم	
1.14	3.03	66	بكالوريوس	
1.67	2.90	5	ماجستير	
0.58	3.83	26	توجيهي فأدنى	الأهداف
0.59	3.79	27	دبلوم	
0.89	3.36	66	بكالوريوس	
0.78	3.33	5	ماجستير	

0.67	3.51	26	توجيهي فأدنى	الاستراتيجية
0.70	3.72	27	دبلوم	
0.95	3.03	66	بكالوريوس	
0.89	2.90	5	ماجستير	
0.64	3.53	26	توجيهي فأدنى	السياسات
0.67	3.79	27	دبلوم	
0.91	3.15	66	بكالوريوس	
0.51	3.46	5	ماجستير	
0.52	3.63	26	توجيهي فأدنى	الدرجة الكلية
0.61	3.76	27	دبلوم	
0.85	3.15	66	بكالوريوس	
0.78	3.15	5	ماجستير	

4- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.090	2.213	2.425	3	7.275	بين المجموعات	الرؤية
		1.096	120	131.467	داخل المجموعات	
			123	138.742	المجموع	

0.310	1.208	1.667	3	5.002	بين المجموعات	الرسالة
		1.381	120	165.666	داخل المجموعات	
			123	170.667	المجموع	
0.195	1.591	1.012	3	3.035	بين المجموعات	الأهداف
		0.636	120	76.304	داخل المجموعات	
			123	79.339	المجموع	
0.153	1.791	1.399	3	4.198	بين المجموعات	الاستراتيجية
		0.781	120	93.737	داخل المجموعات	
			123	97.934	المجموع	
*0.047	2.732	1.812	3	5.437	بين المجموعات	السياسات
		0.663	120	79.597	داخل المجموعات	
			123	85.034	المجموع	
0.177	1.672	1.002	3	3.005	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.599	120	71.900	داخل المجموعات	
			123	74.906	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 >$ وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية. فقد كانت الفروق في مجال السياسات.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح من خلال الجدول (34).

جدول (37): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسيات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المقارنات	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف
السياسيات	مدير		0.466	0.386	0.530*
	نائب مدير			-0.081	0.064
	رئيس قسم				0.144
	موظف				

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت بين المدراء، ونواب المدراء، ولصالح المدراء والذين كانت درجة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالسياسيات الموضوعة من وجهة نظرهم أعلى شيء، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (35).

جدول (38): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية	مدير	27	3.39	1.13
	نائب مدير	7	3.86	1.31
	رئيس قسم	24	2.83	1.13
	موظف	66	3.27	0.95
الرسالة	مدير	27	3.37	1.34
	نائب مدير	7	3.86	1.46
	رئيس قسم	24	2.98	1.34
	موظف	66	3.36	1.00

0.78	3.84	27	مدير	الأهداف
1.23	3.52	7	نائب مدير	
0.86	3.46	24	رئيس قسم	
0.73	3.46	66	موظف	
0.83	3.57	27	مدير	الاستراتيجية
1.25	3.12	7	نائب مدير	
1.00	3.37	24	رئيس قسم	
0.82	3.12	66	موظف	
0.70	3.77	27	مدير	السياسات
1.10	3.31	7	نائب مدير	
0.82	3.39	24	رئيس قسم	
0.82	3.24	66	موظف	
0.69	3.67	27	مدير	الدرجة الكلية
1.12	3.41	7	نائب مدير	
0.86	3.32	24	رئيس قسم	
0.74	3.28	66	موظف	

5- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.480	0.830	0.933	3	2.799	بين المجموعات	الرؤية
		1.124	121	136.009	داخل المجموعات	
			124	138.808	المجموع	
0.574	0.666	0.925	3	2.776	بين المجموعات	الرسالة
		1.388	121	167.992	داخل المجموعات	
			124	170.768	المجموع	
0.139	1.866	1.181	3	3.542	بين المجموعات	الأهداف
		0.633	121	76.562	داخل المجموعات	
			124	80.104	المجموع	
0.105	2.094	1.615	3	4.844	بين المجموعات	الاستراتيجية
		0.771	121	93.278	داخل المجموعات	
			124	98.121	المجموع	
*0.032	3.027	1.989	3	5.968	بين المجموعات	السياسات
		0.657	121	79.519	داخل المجموعات	
			124	85.486	المجموع	
0.076	2.352	1.381	3	4.143	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.587	121	71.066	داخل المجموعات	
			124	75.209	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائياً، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية. فقد كانت الفروق في مجال السياسات.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما هو واضح من خلال الجدول (37).

جدول (40): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال السياسات) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المجال	المقارنات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
السياسات	أقل من 5 سنوات		-0.076	-0.642*	-0.315
	من 5-10 سنوات			-0.566	-0.239
	من 11-15 سنة				0.327
	أكثر من 15 سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت بين من له سنوات خدمة أقل من 5 سنوات، والذين لهم سنوات خدمة من 11-15 سنة، ولصالح العاملين الذين لديهم سنوات خدمة من 11-15 سنة، والذين كان واقع التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالسياسات من وجهة نظرهم أعلى شيء، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (38).

جدول (41): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
1.09	3.16	55	أقل من 5 سنوات	الرؤية
0.96	3.25	26	من 5-10 سنوات	
1.12	3.63	16	من 11-15 سنة	
1.06	3.18	28	أكثر من 15 سنة	
1.18	3.23	55	أقل من 5 سنوات	الرسالة
1.10	3.40	26	من 5-10 سنوات	
1.17	3.66	16	من 11-15 سنة	
1.26	3.21	28	أكثر من 15 سنة	
0.80	3.41	55	أقل من 5 سنوات	الأهداف
0.85	3.51	26	من 5-10 سنوات	
0.59	3.94	16	من 11-15 سنة	
0.83	3.58	28	أكثر من 15 سنة	
0.86	3.09	55	أقل من 5 سنوات	الاستراتيجية
0.88	3.30	26	من 5-10 سنوات	
0.86	3.71	16	من 11-15 سنة	
0.91	3.31	28	أكثر من 15 سنة	
0.83	3.22	55	أقل من 5 سنوات	السياسات
0.84	3.29	26	من 5-10 سنوات	
0.67	3.86	16	من 11-15 سنة	
0.82	3.53	28	أكثر من 15 سنة	

0.79	3.23	55	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.82	3.36	26	من 5-10 سنوات	
0.63	3.80	16	من 11-15 سنة	
0.73	3.43	28	أكثر من 15 سنة	

6- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الكيان القانوني.

جدول (42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الكيان القانوني.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.035	2.955	3.112	3	9.336	بين المجموعات	الرؤية
		1.053	120	126.364	داخل المجموعات	
			123	135.700	المجموع	
0.061	2.517	3.361	3	10.083	بين المجموعات	الرسالة
		1.335	120	160.213	داخل المجموعات	
			123	170.296	المجموع	
0.224	1.477	0.946	3	2.838	بين المجموعات	الأهداف
		0.641	120	76.866	داخل المجموعات	
			123	79.704	المجموع	
*0.015	3.632	2.690	3	8.071	بين المجموعات	الاستراتيجية
		0.741	120	88.897	داخل المجموعات	
			123	96.969	المجموع	

*0.008	4.129	2.655	3	7.964	بين المجموعات	السياسات
		0.643	120	77.140	داخل المجموعات	
			123	85.104	المجموع	
*0.026	3.204	1.842	3	5.525	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.575	120	68.968	داخل المجموعات	
			123	74.493	المجموع	

*** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الكيان القانوني، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية.

فقد كانت الفروق في مجال الرؤية، والاستراتيجية، والسياسات، والدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما هو واضح من خلال الجدول (40).

جدول (43): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الكيان القانوني.

المجال	المقارنات	منشأة فردية	مساهمة خصوصية محدودة	مساهمة خصوصية عامة	عادية عامة
الرؤية	منشأة فردية		0.497	-0.208	1.125
	مساهمة خصوصية محدودة			-0.706*	0.628
	مساهمة خصوصية عامة				1.333
	عادية عامة				
الاستراتيجية	منشأة فردية		-0.580	-1.176*	-0.354
	مساهمة خصوصية محدودة			-0.596	0.226
	مساهمة خصوصية عامة				0.822
	عادية عامة				
السياسات	منشأة فردية		-0.160	-0.764	0.750
	مساهمة خصوصية محدودة			-0.605*	0.910
	مساهمة خصوصية عامة				1.514
	عادية عامة				
الدرجة الكلية	منشأة فردية		-0.113	-0.703	0.317
	مساهمة خصوصية محدودة			-0.590*	0.430
	مساهمة خصوصية عامة				1.020
	عادية عامة				

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت في مجال الرؤية بين الشركات المساهمة الخصوصية المحدودة، والشركات المساهمة الخصوصية العامة، ولصالح الشركات المساهمة الخصوصية العامة، والتي كانت الرؤية لديها من وجهة نظر العاملين فيها أعلى شيء.

وفي مجال الاستراتيجية، كانت الفروق بين المنشأة الفردية، والشركات المساهمة الخصوصية العامة، ولصالح الشركات المساهمة الخصوصية العامة.

وفي مجال السياسات، كانت الفروق بين الشركات المساهمة الخصوصية المحدودة، والشركات المساهمة الخصوصية العامة، ولصالح الشركات المساهمة الخصوصية العامة.

وفي الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي كانت الفروق بين الشركات المساهمة الخصوصية المحدودة، والشركات المساهمة الخصوصية العامة، ولصالح الشركات المساهمة الخصوصية العامة. كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (41).

جدول (44): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات الباحثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الكيان القانوني للشركة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكيان القانوني	المجال
1.22	3.63	8	منشأة فردية	الرؤية
1.07	3.13	98	شركة- مساهمة خصوصية محدودة	
0.59	3.83	15	شركة- مساهمة خصوصية عامة	
0.00	2.50	3	شركة عادية عامة	
1.57	3.06	8	منشأة فردية	الرسالة
1.19	3.22	98	شركة- مساهمة خصوصية محدودة	

0.59	4.07	15	شركة- مساهمة خصوصية عامة	الأهداف
0.00	3.00	3	شركة عادية عامة	
0.98	3.69	8	منشأة فردية	
0.83	3.47	98	شركة- مساهمة خصوصية محدودة	
0.44	3.91	15	شركة- مساهمة خصوصية عامة	
0.19	3.39	3	شركة عادية عامة	
0.91	2.65	8	منشأة فردية	الاستراتيجية
0.89	3.23	98	شركة- مساهمة خصوصية محدودة	
0.64	3.82	15	شركة- مساهمة خصوصية عامة	
0.29	3.00	3	شركة عادية عامة	
0.66	3.18	8	منشأة فردية	السياسات
0.86	3.34	98	شركة- مساهمة خصوصية محدودة	
0.45	3.94	15	شركة- مساهمة خصوصية عامة	
0.00	2.43	3	شركة عادية عامة	
0.74	3.20	8	منشأة فردية	الدرجة الكلية
0.81	3.31	98	شركة- مساهمة خصوصية محدودة	
0.40	3.90	15	شركة- مساهمة خصوصية عامة	
0.13	2.88	3	شركة عادية عامة	

7- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير علاقة المبحوث بملكية الشركة

جدول (45): نتائج اختبار "ت" للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير علاقة المبحوث بملكية الشركة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العلاقة بملكية الشركة	المجال
*0.013	2.518	122	1.04	3.53	46	مالك	الرؤية
			1.02	3.05	78	غير مالك	
0.169	1.382	122	1.26	3.50	46	مالك	الرسالة
			1.12	3.20	78	غير مالك	
*0.049	1.990	122	0.90	3.72	46	مالك	الأهداف
			0.73	3.42	78	غير مالك	
*0.057	1.923	122	0.92	3.45	46	مالك	الاستراتيجية
			0.85	3.14	78	غير مالك	
*0.021	2.339	122	0.84	3.60	46	مالك	السياسات
			0.81	3.25	78	غير مالك	
*0.020	2.357	122	0.81	3.58	46	مالك	الدرجة الكلية
			0.73	3.24	78	غير مالك	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام

في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير علاقة المبحوث بملكية الشركة، حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية.

وكانت الفروق في كل من مجال الرؤية، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات، والدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي.

فقد كانت الفروق في مجال الرسالة لصالح المالك بمتوسط حسابي (3.53) مقابل (3.05) لغير المالك.

وفي مجال الأهداف كانت الفروق لصالح المالك بمتوسط حسابي (3.72) مقابل (3.42) لغير المالك.

وفي مجال الاستراتيجية كانت الفروق لصالح المالك بمتوسط حسابي (3.45) مقابل (3.14) لغير المالك.

وفي مجال السياسات كانت الفروق لصالح المالك بمتوسط حسابي (3.60) مقابل (3.25) لغير المالك.

وفي الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي كانت الفروق لصالح المالك بمتوسط حسابي (3.58) مقابل (3.24) لغير المالك.

8- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مدة التصدير.

جدول (46): نتائج اختبار اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مدة التصدير.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.046	3.157	3.341	2	6.682	بين المجموعات	الرؤية
		1.058	117	123.816	داخل المجموعات	
			119	130.498	المجموع	
*0.020	4.030	5.153	2	10.306	بين المجموعات	الرسالة
		1.279	117	149.592	داخل المجموعات	
			119	159.898	المجموع	
0.177	1.757	1.062	2	2.124	بين المجموعات	الأهداف
		0.604	117	70.719	داخل المجموعات	
			119	72.842	المجموع	
0.337	1.099	0.836	2	1.671	بين المجموعات	الاستراتيجية
		0.760	117	88.967	داخل المجموعات	
			119	90.639	المجموع	
0.775	0.255	0.164	2	0.328	بين المجموعات	السياسات
		0.643	117	75.190	داخل المجموعات	
			119	75.518	المجموع	
0.213	1.566	0.878	2	1.757	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.561	117	65.642	داخل المجموعات	
			119	67.399	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مدة التصدير، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائية، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية. فقد كانت الفروق في مجال الرؤية، ومجال الرسالة.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال الرؤية، والرسالة) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مدة التصدير، كما هو واضح من خلال الجدول (44).

جدول (47): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي (مجال الرؤية، والرسالة) لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مدة التصدير

المجال	المقارنات	أقل من 5 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الرؤية	أقل من 5 سنوات		-0.202	0.398
	من 6-10 سنوات			0.600*
	أكثر من 10 سنوات			
الرسالة	أقل من 5 سنوات		0.026	0.604*
	من 6-10 سنوات			0.579
	أكثر من 10 سنوات			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في مجال الرؤية كانت بين الشركات التي مدة التصدير لها من 6-10 سنوات، والشركات التي لها أكثر من 10 سنوات في التصدير، ولصالح الشركات التي لها من 6-10 سنوات تصدير.

وفي مجال الرسالة كانت بين الشركات التي مدة التصدير لها أقل من 5 سنوات، والشركات التي لها أكثر من 10 سنوات في التصدير، ولصالح الشركات التي لها أقل من 5 سنوات. كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (45).

جدول (48): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مدة التصدير.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مدة التصدير	المجال
0.79	3.45	33	أقل من 5 سنوات	الرؤية
1.03	3.66	16	من 6-10 سنوات	
1.12	3.06	71	أكثر من 10 سنوات	
0.77	3.68	33	أقل من 5 سنوات	الرسالة
0.94	3.66	16	من 6-10 سنوات	
1.29	3.08	71	أكثر من 10 سنوات	
0.55	3.71	33	أقل من 5 سنوات	الأهداف
0.82	3.72	16	من 6-10 سنوات	
0.85	3.44	71	أكثر من 10 سنوات	
0.83	3.41	33	أقل من 5 سنوات	الاستراتيجية
0.97	3.43	16	من 6-10 سنوات	
0.87	3.18	71	أكثر من 10 سنوات	
0.81	3.40	33	أقل من 5 سنوات	السياسات
0.71	3.54	16	من 6-10 سنوات	
0.82	3.39	71	أكثر من 10 سنوات	
0.67	3.51	33	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.71	3.58	16	من 6-10 سنوات	
0.79	3.29	71	أكثر من 10 سنوات	

9- لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد العاملين.

جدول (49): نتائج اختبار "ت" للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد العاملين.

المجال	عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الرؤية	من 25 فما فوق	75	3.09	1.05	119	-1.857	0.066
	أقل من 25	46	3.46	1.03			
الرسالة	من 25 فما فوق	75	3.28	1.18	119	-0.454	0.651
	أقل من 25	46	3.38	1.18			
الأهداف	من 25 فما فوق	75	3.46	0.85	119	-1.274	0.205
	أقل من 25	46	3.65	0.73			
الاستراتيجية	من 25 فما فوق	75	3.17	0.90	119	-1.519	0.131
	أقل من 25	46	3.42	0.88			
السياسات	من 25 فما فوق	75	3.31	0.88	119	-1.269	0.207
	أقل من 25	46	3.51	0.71			
الدرجة الكلية	من 25 فما فوق	75	3.29	0.82	119	-1.487	0.140
	أقل من 25	46	3.51	0.69			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مدة التصدير، حيث كان هناك تقارب في اتجاهات المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم وذلك على اختلاف عدد العاملين فيها.

4-5 تحليل نتائج المقابلات:

اعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة من أدوات الدراسة، حيث تم إجراء 10 مقابلات مع 10 مدراء في الشركات المصدرة للحجر والرخام (المشمولة بالدراسة)، من أجل التعمق أكثر في موضوع البحث، والاستفادة من تعدد وجهات النظر، ولكسب درجة أعلى من الدقة والموثوقية في النتائج، وقد تكونت المقابلة من 35 سؤالاً تتحدث عن مظاهر المناخ التنظيمي بأبعاده و هي (الهيكل التنظيمي، القيادة، مدى مشاركة العاملين، التكنولوجيا، نمط الإتصال، طبيعة العمل، نظام الأيزو 9001) و أيضا عن مظاهر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده و هي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات) .

4-5-1 المناخ التنظيمي

ما هي طبيعة المناخ التنظيمي داخل شركتك؟

من خلال النظر في إجابات المبحوثين نلاحظ أنّ 50% من أفراد عينة الدراسة لم يحددوا طبيعة المناخ التنظيمي القائم في المنظمة، بينما أجاب 30% منهم بأنه بسيط وغير معقد، وأجاب 10% أنّها مصلحة عائلية، والنسبة نفسها أجابت بأنه نظام متداخل وغير فعال ولا يوجد تطبيق سياسات التحفيز والعقاب والحاسبة وغيرها من النواحي الادارية المهمة.

ونلاحظ مما سبق أنه يوجد مشكلة حقيقية في قدرة المدراء على التعامل مع المصطلحات الإدارية المهمة، فواضح أنّ الإجابات جاءت بهذا الشكل نتيجة عدم قدرة المبحوث على تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، حيث إنّ أغلب القائمين على هذه الأعمال، هم أصحاب المنشأة أو أبناءهم، وقد قامت الباحثة بالتأكد من ذلك من خلال الحوار مع المبحوثين، حيث بلغت نسبة المصلحة العائلية 60% من المنظمات الخاضعة للدراسة.

ما هي طبيعة الهيكل التنظيمي المتبع في شركتك؟

أجاب جميع أفراد عينة الدراسة أنّ الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يديرونها هو هيكل روتيني افتراضي، موجود في جميع المنظمات من هذا النوع في محافظة بيت لحم، حيث يتكون من المدير أو صاحب المصلحة، وقسم المالية أو المحاسبة، ومسؤول الإنتاج، والتسويق، وما

يندرج تحتهم من موظفين، ولا يمكن لهذه المنظمات أن تتطور في الهيكل التنظيمي إلى أبعد من ذلك في الوقت الحالي نتيجة طبيعة عملها، وظروف البيئة، والثقافة التي تتحكم بعملها.

ما أثر الهيكل التنظيمي المتبع في شركتك؟

رأى 80% من المبحوثين أن الهيكل التنظيمي المتبع في الشركة يساعد في تحقيق أهداف الشركة، المتمثلة في الربح وزيادة الإنتاج، كما يساهم في تحقيق رضا الزبائن، وأجاب 20% أن الهيكل التنظيمي لا يؤثر على عمل الشركة ولا يحقق شيئاً إيجابياً ملموساً.

ما وجهك نظرك اتجاه الهيكل التنظيمي من حيث الأهمية؟

يرى 60% من المبحوثين أن الهيكل التنظيمي ينظم سياسيات المنظمة ويساهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويساهم في الوصول إلى الانتاج المطلوب، وتحقيق المهام والاهداف والواجبات بطريقة أسرع وأعلى جودة، وكشف الاخطاء ومعالجتها، وتطوير العمل، بينما لم تكن لدى 40% منهم وجهة نظر محددة حول أهمية الهيكل التنظيمي.

4-5-2 القيادة الإدارية:

ما هو نمط القيادة المتبع في الشركة؟ وما هي طبيعته؟

تشير نتائج الإجابات على هذا السؤال أن 60% من الشركات الخاضعة للدراسة تعتمد على النمط المركزي في القيادة، فيكون كل شيء بيد المدير أو صاحب المنشأة، وهو الأمر والنهي فيها، بينما تعتمد 20% فقط على النمط الديمقراطي، و 20% تدمج بين التشاور والمركزية، وقد يكون للهيكل التنظيمي البدائي أو التقليدي، والخاضع للمصلحة العائلية أثر على هذه النتائج.

ما هو الأثر الناجم عن نمط القيادة المتبع؟

رأى 60% من المدراء المبحوثين أن نمط القيادة القائم غير مجدٍ، ويسبب تداخلا في الصلاحيات وتأثيراً في النتائج بشكل سلبي، ولا يوجد دور لباقي الموظفين في اتخاذ القرار، فالمدير يحدد المهام والامور المطلوبة ويلتزم الجميع بها، بينما اجاب 30% بشكل إيجابي

على هذا السؤال، معتبرين أنّ النمط المتبع يساهم في تشجيع وتحفيز العاملين وزيادة ولائهم وتحتاجة المنظمة للتأثير على العاملين والحصول على إنتاجية أكبر.

ما هي وجهة نظرك اتجاه القيادة الادارية من حيث الأهمية؟

ترى ما نسبته 50% من عينة المبحوثين أنّ لا حاجة للقيادة الإدارية، فالكمل يتبع للمدير هو الأمر النهائي، فرغم أهمية القيادة الادارية الا انه لا يتم تطبيق مبادئها وهو ما يشكل صعوبات كثيرة للمنظمة

ويرى النصف الآخر أنّ القيادة الإدارية تساهم في السيطرة على العاملين وعلى كل جوانب العمل، ولها أولوية قصوى في تنظيم العمل، وتساعد على الدمج بين القرارات، كما تساهم في نجاح المؤسسة واستقرارها.

4-5-3 مدى مشاركة العاملين:

ما هي طبيعة مشاركة العاملين في المنظمة وكيف تتم؟

أجاب 30% من المبحوثين أنه تتم استشارة العاملين في الشركة بدرجة عالية، ومشاركتهم في المنظمة عالية، بينما أجاب 60% أنّ المشاركة جزئية، إما لرؤساء الأقسام، أو كلّ بحسب اختصاصه، 10% منهم فقط يشاركون في التطوير الإداري، والبقية في الإنتاج والصيانة والتسويق، بينما كانت نسبة من أجابوا بعدم مشاركة العاملين 10% فقط، وهو ما قد يطرح التساؤل عن موقع مشاركة العاملين، خاصة أنّ المدير أو صاحب المصلحة هو الأمر النهائي فيها، فلذلك تكون مشاركة العاملين في مجالات أخرى داخل المنظمة.

ما هو أثر مشاركة العاملين على المنظمة؟

يرى 60% من أفراد عينة الدراسة أنّ مشاركة العاملين تساعد في تحفيز العاملين، وتحسين الإنتاج، وزيادة التعاون بين الموظفين، وتعالج الخلل الذي يراه العاملون، بينما رأى 20% أنّها غير فعالة، خاصة وأن الموظفين مقتنعين بالنمط التقليدي، ولم يحدد 20% من الموظفين طبيعة هذا الأثر.

ما هي وجهة نظرك اتجاه مشاركة العاملين في المنظمة؟

يمتلك 60% من المبحوثين اتجاهها ايجابيا نحو مشاركة العاملين في المنظمة، باعتبارها ضرورية، ويجب العمل بها دائماً، لكن في المقابل اكد 10% على ضرورة تغيير الثقافة العامة للعاملين، وإخراجهم من إطار العقلية التقليدية، بينما رأى 10% أنها غير مجدية، فبرغم اعترافهم بأهميتها إلا أن المدير في النهاية يقوم بما يراه مناسباً، ولم يحدد 20% وجهة نظرهم اتجاه مشاركة العاملين.

4-5-4 نمط الاتصال:

ما هي طبيعة نمط الاتصال المتبع في الشركة؟

يعتمد 80% من المدراء على الاتصال المباشر فقط مع الموظفين، وجهاً لوجه، بينما يعتمد 20% على الوسائل المباشرة وغير المباشرة، ومن بينها الأوراق الرسمية.

ما هو أثر نمط الاتصال المتبع على المنظمة؟

أولى 70% من المبحوثين الاتصال أهمية كبيرة، فهو مسهل للحصول على المعلومات، ولترتيب الأمور بين أجزاء العمل المختلفة، وله أثر إيجابي في تسهيل العمل، بينما اعتبر 10% الاتصال المباشر أكثر فعالية، و10% اعتبروه غير مجدٍ كثيراً، بينما لم تحدد 10% طبيعة أثر الاتصال على المنظمة.

ما هي وجهة نظرك اتجاه نمط الاتصال المتبع؟

اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أن نمط الاتصال له دور مهم، ويساعد على الاستقرار ومعرفة المجالات وتخفيف الرقابة، ويجب تدعيمه دائماً لأنه يساعد في تسهيل عمل الإدارة وتحديد الصلاحيات، ولكن شدد 10% من الأفراد على أن يكون نمط الاتصال ضمن الصلاحيات.

4-5-5 طبيعة العمل:

ما هي طبيعة العمل المتبعة في المناخ التنظيمي؟

اعتبر 80% من أفراد عينة الدراسة أنّ طبيعة العمل في شركات ومصانع الحجر والرخام هي عمل روتيني، يجري ضمن الاجراءات نفسها بين جميع المصانع، لكن أكد 20% على أنّ طبيعة العمل مرهقة جداً، وحساسة جداً لا تحتمل الأخطاء.

ما هو الأثر الناجم عن طبيعة العمل في المنظمة؟

انقسمت الاثار التي ذكرها المدراء بين ايجابية وسلبية، أما الإيجابية فمنها الشعور بالإنجاز النفسي، وتحفيز العاملين، وتحقيق نتائج أفضل، والوصول إلى أفضل، أما النواحي السلبية، فهي متعلقة بمحيط العمل، وتغيير مكان العمل من مكان لآخر مما يؤثر على الاستقرار، والملل.

ما هي وجهة نظرك في طبيعة العمل المناسبة في المنظمة؟

اتفق المبحوثون على أن طبيعة العمل شاقة ومتعبة وتختلف عن باقي المؤسسات، ولذلك يجب اتخاذ الخطوات الآتية:

- 1- يجب العمل على خلق اجواء من الود والتعاون (30%)
- 2- توزيع العمل على الجميع بشكل عادل وجيد (30%)
- 3- الاهتمام بالعاملين والوقوف على احتياجاتهم (20%)
- 4- توزيع المسؤوليات (10%)

بينما لم يحدد 10% أيّ خطوات ممكنة للتغلب على طبيعة العمل في هذه المصانع.

4-5-6 التكنولوجيا:

ما هي التكنولوجيا المتبعة في المنظمة وما طبيعتها؟

توجد في مصانع الحجر والرخام مجموعة من مظاهر واستخدامات التكنولوجيا، حددها 40% من المبحوثين، وهي:

1- ماكينات ايطالي واحداث الماكينات العالمية.

2- التكنولوجيا المتاحة هي خبرات العمال وبرامج الحاسوب المكتبية.

بينما لم يحدد 60% من المبحوثين طبيعة التكنولوجيا، لكنهم ركزوا على عملية الصيانة للمعدات.

ما هو الأثر الناجم عن التكنولوجيا المتبعة في المنظمة؟

تحقق التكنولوجيا لمصانع الحجر والرخام المشمولة بالدراسة مجموعة من الفوائد، والتي تمثلت بحسب وجهة نظرهم في النقاط الآتية:

1- تسليم في المواعيد ودقة في العمل والمواصفات

2- زيادة خبرة الموظفين والعمال

3- سهولة الحصول على المعلومات

4- تحقيق طلبات الزبائن بشكل مستمر

5- تحسين مستوى الانتاج

ما هي وجهة نظرك في التكنولوجيا الواجب اشباعها في المنظمة؟

أكد 10% على ضرورة وجود خطوط انتاج جديدة غير موجودة عند المنافسين، و10% قالوا أنه يجب توفير كل وسائل التكنولوجيا الممكنة، بينما اكتفى 80% بالتأكيد على أنه يجب تحديثها بشكل مستمر، لتحسين الانتاج وتحقيق اهداف المنظمة.

4-5-7 نظام الجودة:

ما هي طبيعة نظام الجودة الآيزو المتبع في المنظمة؟

لا يوجد نظام الجودة الآيزو لدى 40% من المنظمات المدروسة، ويوجد بشكل جزئي في 30% منها، بينما لا يتم تطبيقه نهائياً في 30% من عينة المنظمات المشمولة بالدراسة، وقد عزا مستخدمو نظام الجودة بشكل دائم أو جزئي استخدامه إلى الأسباب الآتية:

- الاعتماد على زيادة الانتاج بأقل تكلفة ممكنة لزيادة لاربح
- يوجد نظام يساعد في ترتيب المهام

ما هو الأثر الناجم عن نظام الجودة الآيزو؟

انقسم المدراء بين مؤيد ومعارض لأثر نظام الجودة الآيزو، حيث رأى 70% أنه مهم، وذلك للأسباب الآتية:

- 1- التعرف على وسائل رفع مستوى الانتاج بأقل تكلفة
- 2- تحقيق منتجات بجودة عالية
- 3- الوصول الى اسواق جديدة
- 4- يرتب عمل الموظفين فقط

بينما يرى 30% من المبحوثين أنه غير فعال لعدم تطبيقه بالكامل، ومعدد ويمكن للمؤسسة القيام بعملها بدونه.

ما هي وجهة نظرك في نظام الجودة الآيزو؟

يرى 20% من أفراد العينة أنّ نظام الجودة الآيزو ممتاز وضروري للمنظمة، بينما حصر 40% أهمية هذا النظام في دعاية للشركة للوصول إلى أسواق جديدة، بينما رأى 10% أنها ترفع من شأن الشركة ويزيد الربح، بينما اعتبره 30% غير مهم، ولا يعتبر أساساً لاستمرار الشركة ووصولها إلى أهدافها.

4-5-8 التخطيط الاستراتيجي

ما هي طبيعة التخطيط الاستراتيجي داخل شركتكم؟

أظهرت المقابلات أن 60% لا يوجد لديهم تخطيط استراتيجي واضح، بينما اعتبره 10% أنه عمل ثم عمل لزيادة الانتاج، وأفاد 20% أنه يعتمد النظام على رؤية الادارة في نظام العمل المتبع بحسب نوع العمل والسوق، واعتبره 10% أنه تفكير مستقبلي.

1- هل يوجد رؤية للشركة؟

نعم 50%

لا 50%

2- هل يوجد رسالة للشركة؟

نعم 50%

لا 50%

3- الأهداف:

قابلة للقياس:

أفاد جميعهم 100% أنها قابلة للقياس

قابلة للتحقيق:

أجاب 100% أنها قابلة للتحقيق.

هل هي محددة:

أجاب 80% أنها محددة، بينما رأى 20% أنها غير محددة.

هل هي واقعية:

أجاب 100% أي جميعهم انها واقعية.

لها بعد زمني:

أفاد 50% أن لها بعداً زمنياً، بينما رأى 50% آخرون أنه لا يوجد لها بعد زمني.

وقد يكون السبب في طبيعة هذه الإجابات الطبيعية الروتينية للأهداف المتمثلة في تحقيق الربح وصول أسواق جديدة ورضا الزبائن، وهي أهداف مشتركة بين الجميع، وتعتبر طبيعية لكل المنظمات.

4- الاستراتيجية

ما هي طبيعة الاستراتيجية المتبعة في المنظمة وما هي كيفية اختيارها؟

اختلفت لدى المبحوثين الاستراتيجية بالأهداف، فكانت إجاباتهم أن الاستراتيجية هي التطوير والتحسين المستمر، وزيادة الانتاج، وتحقيق الربح، وبنسبة 60%، بينما أجاب 10% أن الاستراتيجية عمل نظام اداري فعال لادارة العمل في المنظمة، وأجاب 30% أنه لا يوجد استراتيجية واضحة في العمل.

ما هو أثر الاستراتيجية المختارة على المنظمة؟

اعتبر 90% من المبحوثين أن الاستراتيجية المختارة تؤثر إيجاباً على المؤسسة من حيث ضمان الاستمرارية، وتحقيق الأهداف الموضوعة، وتحقيق الربح المستمر. بينما لم يحدد 10% طبيعة الأثر.

ما هي وجهة نظرك في اختيار الاستراتيجية المناسبة؟

أكد جميع المبحوثية على أهمية الاستراتيجية، وأهمية أن تكون مناسبة، حيث اعتبروا أنها:

1- بحاجة الى استشارة.

2- مهم جداً لمعرفة الشركة ما تريد أن تكون ولمعالجة المشكلات.

3- تعتمد على قوة الادارة في النواحي العملية والمادية لتحقيق التقدم والنجاح.

4- تقلل الخسائر وتساعد في تقوية اسم الشركة.

5- تساعد المنظمة على تحديد توجهها في المستقبل.

6- تحتاج إلى تطوير.

7- تتحقق حسب رغبة الادارة.

5- السياسات

ما هي طبيعة السياسات المتبعة في المنظمة وما هي كيفية اختيارها؟

أفاد 50% من المبحوثين أنه لا يوجد سياسات واضحة متبعة في المنظمة، بينما حدد 50%

الباقيين السياسات المتبعة في النقاط الآتية:

1- ارضاء الزبائن

2- تطوير المنتج

3- التعاون والتكافل بين العاملين

4- اتخاذ قرارات غير موثقة

5- تطوير وتحسين شامل لكل الفروع والنواحي : مواد خام ومعدات ونتاج وتسويق

ما هو أثر السياسات المختارة على المنظمة؟

أفاد أفراد عينة الدراسة أن السياسات تؤثر بشكل إيجابي على المنظمات ضمن النقاط الآتية:

1- ايجابية بنسبة كبيرة جداً.

2- يعرف الموظفون ما هو مطلوب منهم.

3- لها اثر واضح من خلال النواحي الاقتصادية والارباح والخسائر والضرائب والدعم

المقدم والتسهيلات الحكومية في النواحي الاقتصادية.

4- كل الموجودين في المؤسسة على اطلاع بما تحتاجه.

ما هي وجهة نظرك في السياسات المختارة؟

اعتبر 20% أنها ضرورية للاستمرار، و20% أنها تساعد العاملين، و30% أنها سهلة وواضحة ومعروفة، بينما لم يحدد 30% وجهة نظره اتجاهها.

هل تتم مشاركة العاملين والاستشاريين في وضع الخطة الاستراتيجية للشركة وصياغتها؟

40% لا يشاركون في وضع الخطة الاستراتيجية، و30% يشاركونها فيها مشاركة سطحية، بينما أفاد 30% آخرون أن العاملين والاستشاريين يشاركون فيها بشكل فعال.

الفصل الخامس

عرض النتائج والتوصيات

5-1 تمهيد

يعرض هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يليها التوصيات والإجراءات التي تساهم في حل مشكلة الدراسة على المستوى الميداني.

5-2 مناقشة النتائج:

بعد جمع وتفريغ البيانات وتحليلها، خرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

1. أظهرت الدراسة أنّ 87.5% من الشركات المبحوثة تمتلك هيكلًا تنظيميًا، بينما لا تمتلك 12.5% من الشركات هيكلًا تنظيميًا، وهو ما يدلّ على أن هنالك خللاً في تنظيم العملية الإدارية في جزء غير بسيط من هذه الشركات، خاصة وأنها شركات مصدّرة إلى الخارج، وبحاجة إلى هرم إداري متين وقادر على تطويرها وضمان استقرارها.

2. تتواجد مظاهر الهيكل التنظيمي في شركات الحجر والرخام المصدرة في بيت لحم بدرجة كبيرة، حيث يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع مهام الشركة، ويوجد تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، ويساعد الهيكل التنظيمي بالشركة على إنجاز العمل بجودة عالية، كما تتناسب تخصصات العاملين بالشركة مع طبيعة وظائفهم، وهنالك وضوح في خطوط السلطة المعمول بها في الشركة، كما تخلو الأعمال والوظائف من الازدواجية . ومن ذلك نستنتج أنّ الشركات التي تملك هيكلًا تنظيميًا ويتميز هيكلها التنظيمي بدرجة كبيرة من البناء المهني والعلمي، ويدل ذلك على مهارة إدارية عالية. وهو ما يتفق مع دراسة (محمد، 2012) التي توصلت إلى أنه توجد تأثيرات معنوية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.

3. أظهرت الدراسة أنّ شركات الحجر والرخام في مدينة بيت لحم تتمتع بدرجة متوسطة من القيادة، بلغت متوسطاً حسابياً قدره 3.67، حيث كانت أعلى الدرجات حرص المدير على معاملة العاملين بعدل ومساواة، ووضوح رؤية المدير، ووجود الثقة بين المدير والموظفين، لكن كانت أقل الدرجات لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، حيث يؤكد ذلك على وجود

الفردية في القرار داخل الشركات، ويعود ذلك إلى أنّ أغلبها شركات عائلية "أبوية"، وفي الأغلب المالك شخص واحد.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يشاركون في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة بلغت 3.47 درجة، كان أكثرها بروزاً مشاركة العاملين في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم ومهامهم الخاصة، كما يؤدي العاملون العمل بينهم بشكل تعاوني، ويشاركون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وهذا كله بدرجة متوسطة، ويعكس أنّ الموظف لا يملك حدوداً واسعاً في اتخاذ القرارات، حيث يمكنه المساهمة قليلاً فيما يتعلق بمهامه الخاصة، أو طريقة أدائه للعمل، أكثر من كونه يتدخل في القرارات المؤثرة.

و حسب (Defifo, 2008)، فإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحميل المسؤولية.

5. تميزت الاتصالات بين العاملين والإدارة في الشركة بالسهولة، وقدرة الطرفين على الوصول إلى بعضهما بسهولة، حيث يتم إنجاز هذه الاتصالات في الوقت المحدد.

وبالتوافق مع (Gratto,2001) ترى الباحثة أن الاتصال يتعزز من خلال تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وتحقيق التطور المهني و بناء القدرات كونها عامل مؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي. والقيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق ادائهم مع هذه التوقعات.

6. أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة العمل متوسطة من حيث مستوى الجودة للموظفين، فأظهرت الدراسة أن العاملين في هذا المجال يشعرون بتقدير الآخرين في المجتمع لهم، وبعمل الإدارة على توفير الظروف المناسبة لهم في العمل، لكن هذا العمل لا يتيح الفرصة للابتكار بشكل كافٍ، كما يشعر بعض الموظفين بالتحيز في توزيع الواجبات والمهام في

العمل. وقد يعود ذلك إلى طبيعة العلاقة بين الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار في الشركة، والموظف، في ظل الطبيعة المجتمعية لهذه الشركات. ومن هنا لا بدّ من رفع مستوى الرضا الوظيفي، والاهتمام بجانب التقدير الذاتي للعاملين في الشركات، ويتفق هذا مع ما ذهبت إليه دراسة (الطيب، 2008) في أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين ، مما يساعد في تحقيق الشركة لأهدافها. كما ترى الباحثة أن المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية. كما أنّ المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم في تقليل ضغوط العمل. وهو ما يتفق مع دراسة ملحم (2006).

7. أظهرت الدراسة أنّ شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تولي التكنولوجيا اهتماماً كبيراً باعتبارها من أهم عناصر الإنتاج في الشركة، حيث بلغت متوسطاً حسابياً قدره 4.19، وتميز الجانب التكنولوجي في الشركة بالتكنولوجيا المستخدمة تساعد في سرعة إنجاز العمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، كما تتميّز برامج الحاسوب في الشركة بسهولة الاستخدام، وتحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، كما تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.

8. وفيما يتعلق باهتمام الشركات بتطبيق نظام الجودة الأيزو 9001، فقد كانت درجة تطبيقه كبيرة بمتوسط قدره 4.01، حيث ساعد على دخول أسواق جديدة، وعلى تحقيق الانضباط الوظيفي، وتخفيض التكاليف، لكن في المقابل لاحظت الباحثة أن العاملين في الشركات يعرفون طبيعة نظام الجودة بدرجة متوسطة، وهو ما يعطي دلالة على أنّ إدارة الجودة في الشركات من اختصاص المالكين أو مالك الشركة، ويعتبر الموظف بعيداً عن الدخول في الإجراءات والقرارات المتعلقة بهذا الجانب.

9. أظهرت الدراسة أنّ شركات الحجر والرخام تملك رؤية واضحة للجميع، بدرجة متوسطة 3.56، وتملك كذلك رؤية مكتوبة بمتوسط 2.93، والأمر نفسه ينطبق على رسالة الشركة، من حيث درجة الوضوح (3.42) وأنها رسالة مكتوبة (3.20)، ويدلّ هذا الرقم على أنّ الرؤية والرسالة الواضحة والمكتوبة غير متواجدة في جميع الشركات، مما يدل على تفاوت

في طريقة التنظيم فيما بينها، وتفاوت في مستوى المهنية في العمل الإداري، وكذلك في جودة الهيكل التنظيمي.

10. أظهرت الدراسة أنّ أهداف الشركات ذات مظاهر مهنية متوسطة بمتوسط قدره 3.53، حيث كانت أعلى المظاهر أنها واقعية، وقابلة للتحقيق، ويعود ذلك إلى أنّ هدفها الأساسي هو الربح وزيادة المبيعات، وهذه الأهداف هي الأهداف الافتراضية والأساسية لأيّة منشأة صناعية، بينما من ناحية أخرى، فإن الشركات تطور اهدافها الاستراتيجية، وتحدد الأهداف باستمرار ضمن بعد زمني بدرجة متوسطة، وهو ما يعني أنّ هذه النواحي غير متوفرة في جميع الشركات، حيث تعتمد على النمط التقليدي في الإدارة، أشبه بالنمط المجتمعي السائد في المصالح العائلية.

11. جاءت اهتمام الشركات بالاستراتيجية كذلك متوسطاً بمتوسط بلغ 3.26، حيث يبرز لدينا عدم اهتمام جميع الشركات بالتوافق بين الاستراتيجية والاهداف، وكذلك عدم وجود جدول زمني للاستراتيجية، كما لا يشترك العاملون في الكثير من هذه الشركات في إعداد الاستراتيجية، وبالتالي نرى أنّ الاهتمام بالاستراتيجية في الكثير من الشركات ضعيف جداً، وهو ما يؤكد أنّ 33.3% فقط من العينة المبحوثة أكدوا أنّه توجد استراتيجية مكتوبة، بينما نفي 66.7% من المبحوثين وجود استراتيجية مكتوبة ومحفوظة في الشركة.

وهنا ترى الباحثة أنّ ذلك يؤدي إلى ضعف الأداء عن المطلوب، وتراجع فرص الشركة وفي الاستمرار والاستقرار، لأن اتباع خطط استراتيجية محددة، يساهم بحسب ما ذهب إليه (المحمدي، 2011) بأنه من خلالها تتعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وتأهيل الموارد البشرية، وزيادة الشركات وتطورها، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلاً عن تطوير كفاءتها الانتاجية .

كما ترى (صيام، 2010) في دراستها أنّ المنظمة الناجحة هي التي تطور خططاً استراتيجية وتنفيذية ومكتوبة، وتختار استراتيجيات بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب الموارد البشرية

ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

12. أظهرت الدراسة على مستوى السياسات المعمول بها في الشركة أن مظاهر هذه السياسات واضحة بدرجة متوسطة بلغت 3.38، كان أبرزها أن سياسات الشركة تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم لتنفيذ الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما تتبنى السياسات المتبعة لدى الشركة من الاستراتيجيات المعمول بها، وفي المقابل كان أقلها يتم نشر السياسات التي تعمل بها المنظمة ، ولا تتعارض السياسات المطبقة مع بعضها البعض، ويوجد سياسات بديلة للتعامل مع المستجدات الطارئة، وبهذا نجد أننا أمام مشكلة يجب العمل على حلها بخصوص سياسات هذه الشركات، فهي ليست واضحة المعالم، وغير قائمة على معايير ومستويات مهنية إدارية مدروسة، وذلك كله يؤكد النتائج التي مرّت بنا سابقاً في المحاور السابقة.

13. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متغيرات الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 32.6% من أفراد العينة قد أثر الهيكل التنظيمي لديهم على درجة التخطيط الاستراتيجي.

ترى الباحثة أن وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم والأسس يساعد على تطبيق الخطة الاستراتيجية، وبالتالي يؤثر على المنظمة بشكل أفضل ويحقق النجاح؛ لأن الهيكل التنظيمي الواضح المعالم يساعد في تحديد هوية التخطيط الاستراتيجي ومن يشارك فيها وبالتالي يصبح من السهل وضع خطة

ترى الباحثة بأنه يجب على الهيكل التنظيمي أن يتغير بما يناسب اختيار الاستراتيجية القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل صحيح يساعد على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والنجاح على المدى البعيد.

وإن الاستراتيجية يمكن أن تكون فعالة وناجحة ولكن ذلك لا يضمن تنفيذها بنجاح في ظل عدم وجود هيكل تنظيمي ملائم يساعد في تطبيقها لأن التطبيق عملية أصعب من التخطيط لإحتوائه على نشاطات فعلية تواجه المنظمة. لذلك إن وجود هيكل تنظيمي يلائم الاستراتيجية المختارة ويخدم متطلباتها يساعد بشكل كبير على تطبيقها بالشكل الصحيح و الفعال.

14. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ بين متغيرات نمط القيادة السائد والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 38.5% من أفراد العينة قد أثر نمط القيادة السائد لديهم على درجة التخطيط الاستراتيجي.

القيادة الإدارية هي أحد أبعاد المناخ التنظيمي والقيادة بمفاهيمها عند العديد من الكتاب تعتبر أساس التحفيز والتأثير على العاملين وتشجيعهم على الإخلاص فهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط و إنما ترتبط برفع الروح المعنوية للعاملين وإقامة التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. تجد الباحثة أنه من الطبيعي للقيادة أن تؤثر على الإدارة الإستراتيجية لأنها تعنى في تحفيز العاملين جميعا للإتجاه نحو تحقيق الرؤية المنشودة وهذا يعتمد على طبيعة النمط القيادي المتبع في المنظمة بحيث إذا كان النمط القيادي يدعم أسس ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية فإن التأثير يكون إيجابي في تحديد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ووضع أهداف بدقة عالية قابلة للتحقيق وملائمة لواقع البيئة المحيطة وبالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة التي تتبثق عنها السياسات لتنفيذها. ولكن إذا كان النمط المتبع لا يدعم متطلبات الإدارة فهو بالتالي يترتب عليه الأثار السلبية التي تكمن في عدم الدقة في وضع خطة إستراتيجية واضحة وعدم وضوح الرؤية للمنظمة ورسالتها وبالتالي الفشل في تحقيق الأهداف. عند الإشارة إلى أن القيادة والإدارة مكملات لعمل المنظمة فإن ذلك يدل على أهمية القيادة في تكوين المناخ التنظيمي وفي التأثير على الإدارة الاستراتيجية كونه أساس لإدارة التغيير والتطوير والترابط والتحفيز والوصول إلى ما ترغب المنظمة في

تحقيقه. لكل نمط قيادي أثر إيجابي وسلبي يعتمد على طبيعة عمل المنظمة ورؤيتها، يمكن للمنظمة اعتماد النمط القيادي الديمقراطي في ظروف معينة تساعد على دعم الإدارة الاستراتيجية ويمكن اعتماد النمط الأوتوقراطي في بعض الحالات وبالتالي الجمع بين خصائص الأنماط وارد وعلى ذلك فإن أنماط القيادة باختلاف تسمياتها عبارة عن وسيلة توفر توجهات وأساليب تتبناها المنظمة بدون أي اعتبار أو فهم متكامل للمصطلح.

15. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متغيرات مشاركة العاملين والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 24.8% من أفراد العينة قد أثرت مشاركتهم لديهم على درجة التخطيط الاستراتيجي

وتعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أساساً تقوم عليه الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها. بحيث ترى الباحثة أن عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يساعد العاملين على وضوح الرؤية التي يرغب الرئيس في إيصالها للعاملين وذلك عن طريق فتح المجال للعاملين بالمشاركة؛ لأنه عندما يقوم المرؤوس بإبداء الرأي و المشاركة في اتخاذ القرار فهو يعكس مدى فهمه للموضوع و بالتالي يطمئن الرئيس على أن القرارات التي سيصل إليها مع العاملين تكون أقرب إلى الواقع و قابلة للتحقيق.

إن تحقيق مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات في المنظمة أيضا يعمل على تشجيعهم وتحفيزهم للسعي وراء تحقيق هذه القرارات مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالرضا والانتماء وبالتالي يكون عنصر أساس في خلق مناخ تنظيمي يتكون من أفراد تتعاون وتتشارك فيما بينها وموجهة نحو تحقيق أهداف معينة كوحدة واحدة مع عدم الشعور بالظلم والتحيز من تنفيذ قرارات يشعر فيها أي فرد بأنه لا ينتمي إليها وبالتالي يكون غير قادر على تحقيقها لأنها لا تعبر عن ما بداخله من أفكار يمكن أن تكون أفضل لتنفيذها من القرارات المتبعة و يجد نفسه بناء على ذلك مرغما ومظلوما و ليس لديه القدرة على التعبير عن رأيه بشكل فعال وبالتالي عدم أداء واجباته بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.

16. وتبين من الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متغيرات نمط الاتصال المتبع والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 29.2% من أفراد العينة قد أثر نمط الاتصال المتبع لديهم على درجة التخطيط الاستراتيجي.

ترى الباحثة أن طبيعة نمط الاتصال المتبع يؤثر على طبيعة المناخ التنظيمي في المنظمة، بحيث أن الاتصالات التي تتم باتجاه واحد (الهأبطة) تدل على أن المنظمة تتبع أسلوب أوتوقراطي في القيادة، بحيث أنها تعمل على إلقاء الواجبات من الإدارة العليا، ويجب على العاملين استقبالها وتنفيذها مهما كانت، وهذا النمط لا يتماشى مع الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها ولكن اعتماد نمط الإتصال ذو الاتجاهين يساعد في التوصل إلى رؤية واضحة، وقرارات قريبة من الواقع، بحيث أن العاملين يستطيعون الرد على الرئيس، وبالتالي تكوين علاقة ثقة فيما بينهم، وكسر الحواجز التي تجعل من المنظمة بعيدة عن المرونة وأكثر تعقيد في العلاقات بين العاملين واتخاذ القرارات. إن الإتصال الفعال يتم داخل المنظمة بين الإدارة والوحدات والأقسام في المنظمة لإرسال واستقبال المعلومات والبيانات فيما بينها بسرعة ووضوح وبدون معيقات وبالتالي يؤثر على المنظمة ككل بخلق مناخ تنظيمي فعال قادر على تشجيع الإبداع والابتكار والمشاركة بإتخاذ القرارات وزيادة الثقة بالنفس وبالتالي أداء العمل بفاعلية وكفاءة عالية.

17. وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متغيرات طبيعة العمل والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 26.1% من أفراد العينة قد أثرت طبيعة العمل لديهم على درجة التخطيط الاستراتيجي.

كلما كانت طبيعة العمل مريحة للموظفين وتساعدهم على تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم والوصول إلى الثقة بالنفس، يعود ذلك على التخطيط الاستراتيجي بالنجاح، وذلك لأن

العاملين يشعرون بالراحة ويكون إبدائهم للرأي أفضل، وداعم للخطة، وبناء أكثر ما يكون للتخطيط وتطبيقه، فإذا استطاعت الشركة توفير الظروف الملائمة للعاملين وفق مهامها، ستتوفر مدخلات داعمة وبناءة في الخطة الاستراتيجية، فهو يتيح للعامل فرصة الابتكار، مما يؤدي إلى حب العمل وال إخلاص له، ويقود ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية. وأيضاً عندما يشعر الموظف بأن عمله يمنحه تقدير الآخرين في المجتمع تكون إسهاماته في عمله داعمة وبالتالي يعكس على وجود خطة ناجحة وعملية تخطيط ناجحة وقوية. راحة العامل في عمله يساعد في وجود خطة ناجحة وعملية تخطيط ناجحة بحيث يكون مخلص لعمله وهدفه تحقيق الأفضل للمنظمة.

18. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ بين متغيرات التكنولوجيا المستخدمة والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما. بحيث أثر ما نسبته 20.1% من أفراد عينة الدراسة طبيعة التكنولوجيا التي يستخدمونها على عملية التخطيط الاستراتيجي.

التكنولوجيا أساس التطور، وأساس لتحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر من غايات وأساسيات الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي التخطيط الاستراتيجي من خلال كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية ووجود نظم معلومات وصيانة للمعدات وكل ما يتعلق بالتكنولوجيا.

19. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ بين متغيرات نظام الجودة (الأيزو) والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 45.2% من أفراد العينة قد أثر نظام الجودة على درجة التخطيط الاستراتيجي لديهم.

نظام الجودة يساعد في ترتيب عمل المنظمة ووجوده يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للشركة وزيادة قوة الشركة على المستوى المحلي و العالمي وهو يضيف سمعة جيدة للمنظمة غير أن إجراءاته تساعد في تحديد مهام المنظمة وأهدافها وبالتالي من الطبيعي أن يكون أثره إيجابي على التخطيط الإستراتيجي.

كما تساهم التكنولوجيا في إيجاد جسور تواصل بين الوظائف المختلفة، ويساهم في تقييم نقاط القوة والضعف، وتشكل قاعدة بيانات إدارية فعالة، وهي مورد استراتيجي رئيسي لرصد وتقييم القضايا والاتجاهات الداخلية والخارجية لأغراض استراتيجية، كما توفر الكفاءات المميزة للشركات.

20. وأخيراً أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ بين متغير المناخ التنظيمي السائد والتخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، بحيث وجدت علاقة طردية بينهما، كما يتضح من خلال المعطيات السابقة بأن ما نسبته 54.0% من أفراد العينة قد أثر المناخ التنظيمي السائد على درجة التخطيط الاستراتيجي لديهم.

21. أظهرت الدراسة أنه يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغيرات (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخدمة - المسمى الوظيفي - الكيان القانوني - علاقة المبحوث بملكية الشركة - مدة التصدير - عدد العاملين).

فبالنسبة للجنس كانت الفروق أيضاً لصالح الذكور للإناث. من الطبيعي ذلك لأن العاملين في شركات الحجر أكثرهم ذكور بحيث ترى الباحثة أن ذلك يعود لطبيعة العمل، كون الذكور أكثر توظيفاً وملاءمة للعمل فيه.

أما العمر، فالفرق كانت بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة، والفئة العمرية أقل من 50 سنة، ولصالح الفئة العمرية أقل من 50 سنة، والذين كانت درجة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالسياسات من وجهة نظرهم أعلى شيء، وترى الباحثة أن ذلك يمكن أن يعود إلى مدى فهم واستيعاب السياسات، ومدى معرفتهم بوجود سياسات موثقة تساعد العاملين على فهمهم لوظائفهم بالشكل الصحيح، ومدى معارضتها لبعضها. وكذلك أكثر دراية بواقع المناخ التنظيمي للشركة.

أما للمؤهل العلمي، فقد أشارت النتائج إلى أن الفروق في مجال الرؤية كان بين حملة شهادة التوجيهي فأدنى، وحملة شهادة البكالوريوس، ولصالح حملة شهادة التوجيهي فأدنى. كما وجدت فروق بين حملة شهادة الدبلوم، وحملة شهادة البكالوريوس، ولصالح حملة شهادة الدبلوم. وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى كون أصحاب المصلحة، معظمهم من غير حملة الشهادات الجامعية، فقد ترك أغلبهم الدراسة لينفرغوا للمصلحة العائلية، وهو ما يفسر اطلاعهم أكثر على رؤية الشركة، وما يتعلق بها من تفاصيل، ومن ناحية أخرى، يكشف ذلك عن غياب المستوى العلمي المطلوب في المجال الإداري، للتعامل مع مختلف نواحي الإدارة الحديثة، مما يؤدي إلى الاهتمام بالإدارة التقليدية.

أما من ناحية المسمى الوظيفي، فالفروق كانت بين المدراء، ونواب المدراء، في التخطيط الاستراتيجي، وبين المدراء والموظفين في واقع المناخ التنظيمي، ولصالح المدراء والذين كانت درجة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالسياسات الموضوعية من وجهة نظرهم أعلى شيء، ومن خبرة الباحثة، ونتائج إجابات المدراء على المقابلات، نلاحظ أن المدير هو المسيطر، وهو من يضع السياسات وهو أعلم بها وأكثر فهماً فيها، كما نلاحظ أن الموظف لا علاقة له بوضع السياسات، أو التخطيط، أو اتخاذ القرارات.

وبالنسبة لعدد سنوات الخدمة، فأشارت النتائج إلى أن الفروق كانت بين من له سنوات خدمة أقل من 5 سنوات، والذين لهم سنوات خدمة من 11-15 سنة، ولصالح العاملين الذين لديهم سنوات خدمة من 11-15 سنة، والذين كان واقع التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالسياسات من وجهة نظرهم أعلى شيء.

وهذا دليل على أن عدد سنوات الخدمة يؤثر في مدى فهم العامل لعمله بشكل أكبر وأوضح، بحيث أن السياسات تعكس الإجراءات و القرارات التي تسهل عملية التخطيط الاستراتيجي ، وقد لاحظنا من التحليل أنّ عدد سنوات الخدمة يزداد كلما تقدّم المبحوث في العمر، وينطبق هذا على المدراء خصوصاً، وهم الذين يضعون السياسات والإجراءات، وبالتالي يكونون أكثر فهماً ودرايةً بالسياسات.

أما في الكيان القانوني فقد كانت الفروق بين الشركات المساهمة الخصوصية المحدودة، والشركات المساهمة الخصوصية العامة، ولصالح الشركات المساهمة الخصوصية العامة، وقد يعود ذلك إلى أن الشركة حين يكون رأس المال فيها مكتتباً بملكية عامة وأسهم مستثمرين، تحرص الشركة على تقديم الأفضل لكسب رضاهم، وجذب مصادر تمويل أعلى، على عكس المساهمة المحدودة.

وتعتبر شركة المساهمة النموذج الأمثل لشركة الأموال التي تهدف إلى إنشاء المشروعات الاقتصادية الكبرى التي تساهم في دفع عجلة الإنتاج وتنمية وتطوير الجانب الاقتصادي، وقد نمت وتطورت واستخدمت لكافة فروع الصناعة والتجارة بسبب تدفق رؤوس الأموال في المجال الصناعي والتجاري.

أما بالنسبة لمتغير علاقة الفرد بملكية الشركة، فمن المعروف أن المالك هو الأمر والنهي في هذه الشركة، هو صاحب القرار، وهو الذي يتحكم بكل شيء، وتسير الأمور بالطريقة التي يراها ملائمة، ويكاد لا يكون للموظفين الآخرين دور أساسي في اتخاذ القرارات أو وضع السياسات وتحديد الإجراءات، فمن الطبيعي أن يكون هنالك فروق لصالح مالك الشركة على حساب غير المالك.

أما بالنسبة لمتغير مدة التصدير فقد كانت الفروق في مجال الرؤية بحيث كانت بين الشركات التي مدة التصدير لها من 6-10 سنوات و الشركات التي لها أكثر من 10 سنوات في التصدير و لصالح الشركات التي لها من 6-10 سنوات وفي مجال الرسالة بحيث كانت بين الشركات التي لها أقل من 10 سنوات و الشركات التي لها أكثر من 10 سنوات و لصالح الشركات التي لها أقل من 5 سنوات. و يعود ذلك إلى كون الشركات المصدرة و التي لها فترة زمنية أقل في التصدير هي الرائدة في مجال الرؤية و الرسالة و نلاحظ من ذلك أن هذه الشركات أكثر إلماماً بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية و المفاهيم العلمية التي تعزز من خلال ذلك أهمية التخطيط الإستراتيجي

و اتضح أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في اتجاهات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد العاملين، حيث كان هناك تقارب في اتجاهات المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي السائد في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم وذلك على اختلاف عدد العاملين فيها. و هذا يعتبر طبيعي لأن طبيعة عمل شركات الحجر لا يتعلق بكمية العمال الموجودة و إنما بطبيعة المناخ السائد في المنظمة.

3-5 مناقشة نتائج المقابلات:

عند إجراء المقابلات لاحظت الباحثة مجموعة من النواحي التي تعتبر جزءاً من المشكلة البحثية للدراسة، ومن أبرزها:

- معظم مصانع الحجر والرخام المدروسة تقوم على مبدأ المصلحة العائلية، ولهذا النظام سلبيات كثيرة، من أهمها التفرد المستمر في اتخاذ القرار، وإعطاء الشواغر الإدارية للأبناء، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وتخصصاتهم، كما يؤدي ذلك إلى تدني مستوى التحصيل العلمي لصاحب العمل الذي أنشأ هذه المصلحة وهو الأمر والنهائي فيها. وترى الباحثة أنّ الطبيعة العائلية لإدارة هذه الشركات تزيد من نسبة الولاء لدى القائمين عليها والعاملين فيها من العائلة.
- يفتقد مدراء هذه المنظمات إلى الثقافة الإدارية والمصطلح الإداري العلمي، حيث لم يتمكن كثير منهم من تحديد نمط القيادة المتبع، أو الاستراتيجية، أو غير ذلك.
- لا يظهر الهيكل التنظيمي واضحاً إلا في 3 شركات من الشركات المبحوثة جميعاً.
- لا يشارك العاملون في الشركات في اتخاذ القرارات الأساسية، فدورهم قد يدخل في إطار القرارات البسيطة الروتينية، ليس أكثر.

• لا تعطي الشركات المبحوثة للتخطيط الاستراتيجي قيمة فعلية، ولا يتم تطبيقه والعمل به. وهو ما يتفق مع دراسة العاني (2002) في أنّ هيكّل التنظيمي وبشكل عام لايساهم في تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي.

كما أكد (Defiffo،2008) أنّ التخطيط الإستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبله، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين.

• بيئة العمل التي يعمل فيها الموظفين أشبه بالعمل المراقب باستمرار من صاحب المصلحة، حيث يتواجد الجميع في غرفة واحدة ضمن مكاتب صغيرة، وذلك بهدف السيطرة على مجريات الأمور بالنسبة للمالك. وقد أكد (المرنخ، 2004) على وجود علاقة بين عناصر بيئة العمل المادية للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل .

• تتحدد اهداف الشركات بناء على حركة السوق ومتطلباته، ولا يتم تحديد الأهداف مسبقاً ضمن خطة واضحة، وسقف زمني محدد.

لاحظت الباحثة تضارباً واضحاً في إجابات المدراء بين الاستبيان والمقابلة، حيث كانت إجاباتهم في الاستبيان، وبحسب ما ظهر في التحليل، إيجابية إلى درجة كبيرة، وحاولوا تقديم صورة إيجابية جدا عن طبيعة العمل الذي يقومون به، بينما ظهر العكس في المقابلات، حيث كانت العديد من المدراء أكثر صراحة في الإجابة، وكذلك كشفت المقابلة عن خلل واضح في معرفة المصطلحات الإدارية، والإمام بمختلف جوانب المجال الإداري ومن هنا فإنّ نتيجة المقابلات ساهمت في كشف هذه النقطة، والتأكد من طبيعة المعلومات الصحيحة، لتقديم نتائج أكثر دقة، ويؤكد على طبيعة النمط التقليدي البدائي في إدارة شؤون هذه الشركات.

من جهة أخرى فإنّ بيانات العاملين في الشركات كانت إيجابية جداً، فقد حرصوا على الإجابة بشكل إيجابي عن شركاتهم، واتضح بعد ذلك من خلال المقابلة أنّ المعلومات المقدّمة مبالغ فيها، وقد يعود هذا إلى الولاء العالي للشركة من ناحية، ولأنّ المصلحة هي مصلحة عائلية، والعمال من العائلة نفسها، فلن يتكلموا بسوء عنها من ناحية ثانية، ولأنّ هنالك فجوة في

التواصل والاتصال بين المدير أو صاحب المصلحة، والعمال، فالعامل يقوم بمهامه دون الإلمام بنواحٍ أخرى.

4-5 التوصيات

بعد الاطلاع على النتائج، توصي الباحثة بما يلي:

1- أن تقوم الجهات المعنية بإعداد ورش تدريبية لمدراء الشركات لتدريبهم على الممارسات الإدارية والمهنية في إدارة الشركة و أيضا على كيفية إعداد الخطط الإستراتيجية.

2- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي في شركات الحجر والرخام للوقوف على جوانب أخرى في موضوع الدراسة، والخروج بحلول لمشاكل قد تظهر فيما بعد.

3- تشكيل مركز إسناد و دعم تكون من مهامه مراقبة عمل الشركات وإيداء الملاحظات عليه.

4- على اتحاد الحجر والرخام أن يأخذ دوره في تطوير أداء الشركات من خلال الطلب المستمر للخطط الاستراتيجية مكتوبة، ومتابعة عمل الشركات عن قرب لتصحيح مسارها.

5- تحديث الإحصائيات المتعلقة بشركات الحجر والرخام في فلسطين عامة، وفي بيت لحم خصوصاً من أجل تسهيل مهام الباحثين في دراساتهم المختلفة.

6- ضرورة اهتمام الجهات الحكومية والرسمية ذات الشأن ومن أبرزها وزارة الاقتصاد، بطبيعة الإجراءات والأعمال الإدارية المتعلقة بصناعة الحجر والرخام، لأنها صناعة تمثل وجه فلسطين إلى العالم.

7- لاحظنا أن قطاع الحجر والرخام يعاني من معوقات كثيرة مرتبطة داخلياً وخارجياً بالشركات نفسها، وعلى الجهات المعنية ومن بينها الشركات، وكل من له علاقة بهذا القطاع، أن يخضع للتوعية والتدريب بشكل مكثف حول أمور الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية والنظم الإدارية.

8- يجب أن تتم السيطرة على قطاع الحجر والتحكم به من خلال جهات عليا تضمن له المنافسة الشرعية الشريفة، وتضمن للعاملين فيه الشروط الإيجابية والعادلة والصحيحة على المستويات المادية والنفسية وبيئة العمل و يجب أن يكون هناك جهة تحفظ حقوق العاملين.

9- عمل برنامج لإستقطاب خريجي الجامعات بتخصصات الإدارة و التسويق الذي بدوره يساعد الشركة و يعزز من قوة الخريجين (برنامج تشغيل الإداريين و المحاسبين شبيه ببرنامج نقابة المهندسين في فلسطين).

أما على مستوى مجريات العمل داخل شركات الحجر والرخام، فإنّ هنالك مجموعة من الإجراءات الواجب أخذها بعين الاعتبار، وهي:

1. إعداد خطط استراتيجية سليمة تتناول جميع مستويات العمل التنظيمي والإداري في الشركة، وذلك بما يتناسب مع المعطيات الموجودة في الشركة.
2. تحديد سياسات واضحة في العمل، بحيث تساهم هذه السياسات في ضمان استمرار الشركة، حتى في ظل غياب صاحب العمل، أو المدير صاحب القرار النهائي.
3. إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية في عملية اتخاذ القرار، وجعلهم أكثر قرباً واندماجاً في العملية الإدارية لما له من نتائج إيجابية على العمل في المنظمة.

4. بناء هيكل تنظيمي واضح ومتسلسل وسليم في الشركات التي تفتقر إلى ذلك، حيث تواجه هذه الشركات خطر عدم القدرة على الاستمرار مع الزمن، فالمصلحة العائلية تقوم على توريث العمل أو المصلحة، وفي حال انقطعت سلسلة التوريث بسبب عزوف الوريث عن هذا العمل، أو لأسباب أخرى فسيؤدي ذلك إلى نهاية الشركة وربما إغلاقها.

5. تحسين مستويات التواصل مع العاملين في الشركات، وتوعيتهم بتفاصيل الشركة التي يعملون فيها، ليصبحوا أكثر قدرة على فهم متطلباتها، وأهدافها، ليساعدوا في تحقيقها بشكل أفضل.

6. تحويل كافة الاجراءات والقوانين والأنظمة المعمول بها داخل منشآت الحجر والرخام إلى ملفات مكتوبة ووثائق مؤرشفة يتم الاعتماد عليها في بناء خطوط العمل العريضة في المستقبل القريب والمدى البعيد.

7. تفعيل الدور الرقابي داخل المنشأة بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المرسومة، في حال وجدت، ثم حل المشكلات وتحسين نقاط الضعف والتقشير بحسب تقارير الرقابة الواردة من الجهة القائمة بها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو خليل، محمد إبراهيم، (2011)، موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد 21.
- أبو زيد ، محمود ذياب.(2003).التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن
- ابو ندى، يونس (2009): "معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين.
- آدم، عصام الدين برير، (2006)، التخطيط التربوي والتنمية البشرية، العين، الإمارات: دار الكتاب الجامعي، ط1.
- الأغبري، عبد الصمد، (2006)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت.
- العاني، خليل إبراهيم محمود والقزاز، اسماعيل ابراهيم وكوريل ،عادل(2002) ((ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو(2000،9001))،ط1،مطبعة الاشقر ،بغداد .
- بحر يوسف عبد و أبو سويرح أيمن سليمان (2010) ، اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- البدر، إبراهيم بن حمد (2006) : "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- البدر، إبراهيم حمد، 2006 " المناخ التنظيمي وعلته بضغوط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، البحرين .
- توفيق، عبد الرحمن، (2004)، التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، بميك للنشر والتوزيع. القاهرة.
- الجريد، عارف بن ماطل، (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014)، كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، دولة فلسطين
- جودة، محفوظ أحمد، (2006)، إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
- حبيش، فوزى، (1991)، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، دار النهضة العربية.
- حرب، حسام الدين خليل، (2011)، اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الادارية دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، الجامعة الاسلامية، غزة – فلسطين.
- الحسيني ،فلاح حسن.(2000).الإدارة الإستراتيجية-مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، عمان : دار وائل لنشر ، الأردن .
- الحسيني، فلاح حسن، (2006)، الإدارة الاستراتيجية – مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
- حمدان، خالد، ووائل إدريس(2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، دار اليازوري.
- حمدي، إسرائ وعد الله قاسم، (٢٠٠٩)، المناخ التنظيمي وأثره في إمكانية تطبيق حلقات الجودة، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل.

– حمود، خضير كاظم،(2002) "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

– الحيدر، عبد المحسن بن صالح (2006) ، "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون.

– خاشقجي ، هاني يوسف (2002) : التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية المفاهيم الأسس التطبيقات، الرياض، دار الخريجين للنشر والتوزيع.

– الخالدي ، خليل إبراهيم عيسى، (٢٠٠٥)، المناخ التنظيمي وإثره في عملية الإبداع، دراسة ميدانية لعينة من شركات ومديريات عامة لقطاعي الصناعة والكهرباء ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة البصرة.

– الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (team) (2000) : دورة مهارات الاتصال والتخطيط الاستراتيجي. كراس غير منشور، غزة، فلسطين.

– خبراء بيمك ، (2004) المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، "موسوعة التدريب والتنمية البشرية : الجزء السادس، التدريب الفعال بالأهداف والنتائج "، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر .

– الخفاجي، نعمة عباس، (2004)، الإدارة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

– داولينغ، غراهام، (2003) تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، ترجمة: شحادة، وليد، ط١، الرياض: مكتبة العبيكان.

– الدجني، اياد علي، (2006)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين.

- الدجني، اياد علي، (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الدهان ، أيمن عامر حميد سعيد (2007)، "الاختيار الإستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية" (دراسة ميدانية في شركتي Orascom وMTC للاتصالات الخلوية العالمية، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
- الرفاعي، جاسر، (2007)، أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 3، العدد 3.
- زاهر، تيسير، (2012)، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 2، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- السالم مؤيد .(2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر.
- السالم مؤيد .(2009) أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر.
- السبعواوي، محمد مصطفى (2003)، تطور الفكر الإداري، غزة، فلسطين.
- ستوم، وليد توفيق سعيد، (2011)، علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- السعيد، أحمد، (2011)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، عُمان.
- السكران، ناصر محمد إبراهيم (2004) : "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السلمي، فهد نجيم راجح، (2012)، القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- السلمي، علي (2000)، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.

- الشرافي، ايمن سعيد محمود، (2013)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الاخلاقي وجودة الحياة لدى طلبة الجامعات بمحافظات غزة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- الشنطي محمود عبد الرحمن إبراهيم،(2006) "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة
- شهاب، شهرزاد محمد، (2010)، القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، معهد اعداد المعلمين، العدد الحادي عشر، نينوى.
- شوقي، جواد ، (2000)، إدارة الاستراتيجية، الأردن : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، (2007)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين.
- صبري، داليا خالد، (2010)، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي واثرها على اداء المنظمة، الاردن.
- صليحة، شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- صيام ، امال نمر حسن (2010) ، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، جامعة الأزهر ، غزة .
- الصيرفي، محمد، (2007)، السلوك الاداري، العلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
- الطيب، ايهاب محمود عايش (2008) ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة .

- العارف، نادية (2004_2003)، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- عبد الحلیم، أحمد محمد، (2007)، تقييم المديرين العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال في الأردن للمناخ التنظيمي السائد، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 34، العدد 1.
- العدوان، ياسر، عباينة، عبد الحلیم، رائد احمد (2008).مجلة جامعة دمشق ، المجلد 24 ، العدد الثالث +الرابع.
- العكش، علاء خليل محمد، (2007)، نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين.
- علقم منير محمد حسين (2013) ، الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية ، دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين .
- العميان، محمود سلمان (2004): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- العميان، محمود سلمان، (2005) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر.
- عودة، فاطمة يوسف ابراهيم، (2002)، المناخ النفسي الاجتماعي وعلاقته بالطمأنينة الانفعالية وقوة الأنا لدى طالبات الجامعة الاسلامية، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين.
- العيد، ختيم محمد، (2009)، ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية.
- الغالبي، طاهر محسن، وإدریس، وائل محمد، (2007)، الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن
- غانم، امجد، (2011)، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النخبة للنشر.
- غنيمه، محمد (2005)، التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الفراء، ماجد، (2005)، التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، (2005)، السلوك التنظيمي: في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، محمد، (2005)، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- قداة، عيسى. (2008). إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية – دراسة استكشافية. رسالة ماجستير منشورة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3، حزيران
- قرواتي خالد (2010) ، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمي على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، جامعة القدس المفتوحة ، منطقة سلفيت التعليمية .
- القريوتي، محمد قاسم، (1994)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. الطبعة الثانية ، عمان: مكتبة الشرق.
- القطامين ،احمد.(1996).الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية،عمان : دار مجدلاوي.
- القطامين ،احمد.(2002).الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية،عمان : دار مجدلاوي.
- لسان العرب، قرص مدمج بعنوان: مكتبة المعاجم واللغة العربية، إصدار شركة العريس للكمبيوتر.
- اللوح،عادل، (2007) "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ماهر، احمد(2006)،التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية.

- ماهر، أحمد،(2005) "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية
- محمد عيسى، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص في سورية ، جامعة دمشق.
- المحمدي سعد علي (2011)، العلاقة بين اختيار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، قسم ادارة الأعمال ، العراق .
- المخلافي، أمل محمد سرحان،(2008)، "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي"، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، (1995) تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى ، عمان ، المركز العربي للخدمات الجامعية.
- المدهون، اياد ابراهيم خليل، (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة – فلسطين.
- المرسي، جمال الدين، (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر.
- المرسي، وآخرون (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية : مصر.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008، فلسطين.
- المرئخ، مرفت (2004) ، تقييم مدي تأثير بيئة العمل علي الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (1999)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
- مكحول، باسم، (2003)، تحليل دالة الانتاج لصناعة حجر البناء في الضفة الغربية وقطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 17، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.
- ملحم، يحيى سليم (2006) ، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون
- منال، كباب، (2007)، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة.
- المواصفة القياسية الدولية. ISO. (2008). أيزو 9001 - نظام إدارة الجودة - المتطلبات. ISO. الإصدار الرابع. 15 تشرين الثاني
- المومني، واصل جميل (2006) ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية.
- نادر أبو شيخه، (2005)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بيت القطاعين العام والخاص الأردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز: المجلد 19، العدد 3.
- ناصر محمد خميس (2012) ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد.
- ناصر، فواز حسين سعيد، (2013)، نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، فلسطين.

– نصر، سلامة حسن، (2014)، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لاستراتيجيات ادارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة – فلسطين.

– النعيمي ، صلاح عبد القادر أحمد (2000) ، " التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة" ، (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .

– هيل ، تشارلز و جاريت ، جونز.(2006). الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال ، الرياض : دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية.

– ياسين، سعد غالب، (1998)، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر، ط1.
– ياسين، شريفي، (2010)، التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر، الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ansoff, H. (1965).Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion, New York, McGraw–Hill.
- Ansoff, H. (1995). Implanting strategic management, New York: Prentice– Hall Inc. 11–Daft, R. (2005). Organization Theory and Design, seventh edition .South–Western College Publishing, a division of Thomson learning
- Chenat, David, 2007, "Organizational culture and Retention in Public child welfare services organizations". Dissertation Submitted in Partial

full filament of the Requirements for the Degree of Doctor of philosophy in Social welfare

- David, F. (2009). Strategic Management Concept And Cases, 12ed, Thistle Hill Publishing Services, Pearson Prentice Hall, TM.
- David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts And Cases, upper saddle river, New Jersey.
- Davidson, Michael, "Does Organizational Climate ad Service Quality in Hotel", The International Journal of Contemporary Hospitality management, 2013, [http:// www.emeraldinsight.com/researchregister](http://www.emeraldinsight.com/researchregister).
- DeVivo, Sharon, Beth, "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Dcorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company,(2008
- Grant, Jessie L.(2006): “An Examination of The Job Satisfaction of Mid–Level Manager in Student Affair Administration”, Dissertation Abstract, Western Michigan University .
- Gratto, Frederic, "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ",2001, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Hafer , john J Gresham, George G .. 2008 , organizational climate Antecedents to the market orientation of Cross _ Functional New product Development Teams , Institute of Behavioral and Applied Management.

- Halpin, John W., A Comparison of Halpin & Crofts' Organizational Climates and Likert & Likert's Organizational Systems. Paper presented at Northeast Educational Research Association Annual Convention (November 14–17, 1970).
- Kovitz, Alan; Kovitz, Adam; & Rintzler, Arnold, (2003), "Why Strategic Planning", Mid-Atlantic development
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2002). Strategic Management Business Policy, 7th ed, Wesley Publishing Company, Prentice Hall International, Inc.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2008). Strategic Management Business Policy, 11th Ed, Wesley Publishing Company, Prentice Hall International, Inc.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2000). Strategic Management Business Policy, 7th ed, Wesley Publishing Company, Prentice Hall International, Inc.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2012). Strategic Management and Business Policy, 13th ed, South-Carolina Publishing Services, Prentice Hall International, Inc.

ملاحق الدراسة

وتضم:

المقابلة

الاستبيان

قائمة المحكمين

ملحق رقم (1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,,,

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر و الرُّخام في محافظة بيت لحم" يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل؛ لذا أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية بعد قراءة التعريفات المتعلقة بموضوع الاستبانة، علماً بأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم ,,,

الباحثة-رماء الحلايقة

إشراف- د.محمد عمرو

القسم الاول : المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المربع أمام الإجابة التي ترونها مناسبة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة 30 - أقل من 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي: توجيهي فأدنى دبلوم بكالوريوس دبلوم عالٍ

ماجستير دكتوراة

المسمى الوظيفي: مدير نائب مدير

رئيس قسم موظف

أخرى (حدد -----)

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5- 10 سنوات

11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة

الكيان القانوني: منشأة فردية شركة - مساهمة خصوصية محدودة

شركة - مساهمة خصوصية عامة شركة عادية عامة

علاقة المبحوث بملكية الشركة: مالك غير مالك

مدة التصدير: أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

عدد العاملين: 25 فما فوق أقل من 25

القسم الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة منها خمس درجات للإجابة

يُرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب :

أسئلة تتعلق بالمناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة وتمييزها، وذلك من خلال تصورات العاملين فيها وإدراكهم، وتحدد الإشارة إلى أن هذا المناخ التنظيمي يكون له استقلاليته عن غيره من المنظمات مما ينعكس على الأداء ودرجة الرضا ، ويتمثل في الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي، نظم العمل وإجراءاته ، القيادة، نمط الاتصال، العدالة التنظيمية ، الحوافز، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

المناخ التنظيمي					موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي: مجموعة الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها الشركة والصلاحيات والمسؤوليات بين تلك الأقسام والوحدات .									
هل يوجد هيكل تنظيمي؟ - نعم - لا									
1.	يوجد تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي								
2.	يوجد وضوح في خطوط السلطة المعمول بها في الشركة								
3.	تخلو الأعمال والوظائف من الازدواجية								
4.	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع مهام الشركة								
5.	تناسب تخصصات العاملين بالشركة مع طبيعة وظائفهم								
6.	يساعد الهيكل التنظيمي بالشركة على إنجاز العمل بجودة عالية								

المناخ التنظيمي					موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>القيادة: يُقصد بها قدرة الإدارة وقابليتها على على التأثير في العاملين في الشركة من خلال النمط والأسلوب القيادي المتبع، وتعرّف القيادة بأنها عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة.</p>									
1.	يتميّز المدير الذي يشرف عليّ بوضوح الرؤية								
2.	يشرك المدير العاملين في اتخاذ القرارات								
3.	يهتمّ المدير بتحفيز الأفراد								
4.	تقدم الإدارة لي الدعم للقيام بعملية								
5.	يوجد ثقة بين المدير و العاملين								
6.	يحرص المدير على معاملة العاملين بدون تحيّز								
<p>مدى مشاركة العاملين: درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في وحداتهم، وتقديم المقترحات المتعلقة بمختلف جوانب العمل في المنشأة.</p>									
7.	أشارك في صنع القرارات التي تتعلق بعملية								
8.	يتمّ حلّ المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي								
9.	يؤدي العاملون المهمّات الوظيفية بشكل تعاوني								
10.	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم								

					11. يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المناخ التنظيمي
نمط الاتصال: انسياب البيانات والمعلومات وتبادلها بين المستويات الإدارية العليا والدنيا داخل الشركة.					
					12. يتم إنجاز عملية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين في الوقت المحدد
					13. تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة بين العاملين
					14. تبذل الإدارة جهدها لإزالة معيقات الاتصالات
					15. يوفر نظام الاتصال بالشركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
<p>طبيعة العمل: يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عد تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس مهماً.</p>					
					16. تعمل الإدارة على توفير الظروف التي تناسب طبيعة العمل
					17. يتيح لي العمل فرصاً عديدة للابتكار
					18. أشعر بالضغط من حجم الواجبات التي يجب أن أقوم بها بالعمل.
					19. اشعر بالتحيز من طريقة توزيع الواجبات المنوطة بي في

					العمل
					20. يمنحني عملي تقدير الآخرين في المجتمع.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المناخ التنظيمي
التكنولوجيا : الاستخدام الأمثل للمعرفة العلميّة، وتطبيقاتها، وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيّته.					
					21. تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة
					22. تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل
					23. تسهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل
					24. تسهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن
					25. تتميّز برامج الحاسوب في الشركة بسهولة الاستخدام
نظام الجودة الأيزو 9001: هو نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة حيث اتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة، فهو نظام يقوم بالتحقق/التدقيق على أنّ ما تقوم به الشركة من أعمال تتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قامت بكتابتها واعتمادها.					
					26. يتم عمل تحسينات على العمليات التي أقوم بها باستمرار.
					27. نظام الجودة مفهوم من قبل جميع العاملين.
					28. نظام الجودة يساعد على تحقيق الانضباط الوظيفي.
					29. يؤدي نظام الجودة المطبق إلى تخفيض التكاليف.
					30. يساعد نظام الجودة المطبق على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

					31. يوجد ثبات في جودة المنتج.
					32. يساعد نظام الجودة المطبق على دخول أسواق جديدة.
					33. يتم رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر.

القسم الثالث : أسئلة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي: عملية إشراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي تواجهها المؤسسة، وهي تحديد هوية المؤسسة وترسيم الرؤية للمستقبل ، وانتقاء الخيارات الاستراتيجية ووضع دلائل للنشاط والفعل .

التخطيط الاستراتيجي					
درجة	درجة	درجة	درجة	درجة	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
الرؤية: توضح النظرة المستقبلية للشركة بحيث تجيب عن السؤال "ما الذي نريد أن نصل إليه ؟					
					34. يوجد للشركة رؤية واضحة للجميع
					35. يوجد للشركة رؤية مكتوبة
الرسالة: توضح الغاية التي تميز عمل المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة في العمل و هي تجيب عن السؤال "ما هي طبيعة عمل المنظمة؟					
					36. رسالة الشركة مكتوبة بلغة واضحة
					37. رسالة الشركة مفهومة من قبل جميع العاملين .
الأهداف: النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها الى واقع عملي.					
					38. تقوم الشركة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح.
					39. أهداف الشركة قابلة للقياس
					40. أهداف الشركة محددة
					41. أهداف الشركة قابلة للتحقيق

					42. أهداف الشركة واقعية
					43. أهداف الشركة لها بعد زمني محدد
الاستراتيجية: يُعنى فيها بتحقيق الأهداف طويلة المدى بحيث تتطلب قرارات الإدارة العليا و التزامها، فهي تؤثر على ازدهار المنظمة على المدى الطويل يصل على الأقل إلى خمس سنوات، و لذلك فهي ذات توجه و طابع مستقبليّ .					
					44. تضع الشركة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع البيئة المحيطة
					45. تختار الشركة الاستراتيجيات بما ينسجم مع أهدافها.
					46. تشرك الشركة العاملين/ات فيها في اعداد الاستراتيجية.
					47. تراعي الشركة جدولاً زمنياً .
					48. تراعي الشركة الموارد المتاحة عند اختيار الاستراتيجية.
					49. يوجد استراتيجيات بديلة للتعامل مع المستجدات الطارئة.
السياسات: مجموعة القرارات التي تسعى إلى تسهيل عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، فهي تحتوي على توجهات و قواعد تساعد العاملين في المنظمة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
					50. يوجد سياسات موثقة بالشركة
					51. يتم نشر السياسات التي تعمل بها المنظمة
					52. سياسات الشركة تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم لتنفيذ الاستراتيجية للوصول إلى

					الأهداف المرجوة.
					53. السياسات التي تتبعها المنظمة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ويضمن ثباتها
					54. يوجد سياسات بديلة للتعامل مع المستجدات الطارئة
					55. لا تتعارض السياسات المطبقة مع بعضها البعض
					56. تتبنى السياسات المتبعة لدى الشركة من الغستراتيجيات المعمول بها.

لدى الشركة خطة استراتيجية موثقة : نعم لا

ملحق رقم 2

أسئلة المقابلة

القسم الأول: المناخ التنظيمي

1. ما هي طبيعة المناخ التنظيمي داخل شركتك؟

1- الهيكل التنظيمي

- ما هي طبيعة الهيكل التنظيمي المتبع في شركتك؟

.....
.....

- ما أثر الهيكل التنظيمي المتبع في الشركة؟

.....
.....

- ما هي وجهة نظرك اتجاه الهيكل التنظيمي من حيث الأهمية؟

.....

2- القيادة الإدارية

- ما هو نمط القيادة المتبع في الشركة وما هي طبيعته؟

.....
.....

- ما هو الأثر الناجم عن نمط القيادة المتبّع؟

.....

.....

- ما هي وجهة نظرك اتجاه القيادة الإدارية من حيث الأهمية؟

.....

3- مدى مشاركة العاملين

- ما هي طبيعة مشاركة العاملين في المنظمة و كيف تتمّ؟

.....

.....

- ما هو أثر مشاركة العاملين على المنظمة؟

.....

.....

- ما هي وجهة نظرك اتجاه مشاركة العاملين في المنظمة؟

.....

.....

4- نمط الاتصال

- ما هي طبيعة نمط الاتصال المتبّع في الشركة؟

.....

.....

- ما هو أثر نمط الإتصال المتبّع على المنظمة؟

.....
.....

- ما هي وجهة نظرك اتجاه نمط الإتصال المتبّع؟

.....
.....

5- طبيعة العمل

- ما هي طبيعة العمل المتبعة في المناخ التنظيمي؟

.....
.....

- ما هو الأثر الناجم عن طبيعة العمل في المنظمة؟

.....
.....

- ما هي وجهة نظرك في طبيعة العمل المناسبة في المنظمة؟

.....
.....

6- التكنولوجيا

- ما هي التكنولوجيا المتبعة في المنظمة وما هي طبيعتها؟

.....
.....

- ما هو الأثر الناجم عن التكنولوجيا المتبعة في المنظمة ؟

.....
.....

- ما هي وجهة نظرك في التكنولوجيا الواجب اشباعها في المنظمة ؟

.....
.....

7- نظام الجودة

- ما هي طبيعة نظام الجودة الأيزو المتبع في المنظمة ؟

.....
.....

- ما هو الأثر الناجم عن نظام الجودة الأيزو على المنظمة ؟

.....
.....

- ما هي وجهة نظرك في نظام الجودة الأيزو ؟

.....
.....

القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي

ما هي طبيعة التخطيط الاستراتيجي داخل شركتكم ؟

1- الرؤية

- هل يوجد رؤية للشركة ؟

.....

2- الرسالة

- هل يوجد رسالة للشركة ؟

.....

3- الأهداف

- هل الأهداف قابلة للقياس ؟

.....

- هل الأهداف قابلة للتحقيق ؟

.....

- هل الأهداف محددة ؟

.....

- أهداف الشركة واقعية

.....

- أهداف الشركة لها بعد زمني

.....

4- الاستراتيجية

- ما هي طبيعة الاستراتيجية المتبعة في المنظمة و ما هي كيفية اختيارها ؟

.....

.....

- ما هو أثر الاستراتيجية المختارة على المنظمة ؟

.....

- ما هي وجهة نظرك في اختيار الاستراتيجية المناسبة ؟

.....

5- السياسات

- ما هي طبيعة السياسات المتبعة في الشركة ؟

.....

- ما هو أثر السياسات المتبعة على المنظمة ؟

.....

- ما هي وجهة نظرك في السياسات المختارة ؟

.....

.....

6. هل يتم مشاركة العاملين والاستشاريين في وضع الخطة الاستراتيجية للشركة

وصياغتها ؟

.....

.....

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين

المؤسسة	الاسم
جامعة الخليل	د. محمد الجعبري
جامعة الخليل	د. يوسف أبو فارة
جامعة القدس المفتوحة	د. عطية مصلح
مدير التخطيط الاستراتيجي (الضمان الاجتماعي الأردني)	د. عبدالله القضاة
جامعة القدس المفتوحة	د. عادل ريان
جامعة القدس المفتوحة	أ.د. محمد شاهين
جامعة بيرزيت	د. أنطوان ساببلا