

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"تقييم واقع السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة"

Assessing the Preventive Operational Policy to Electricity Distribution Company of Gaza City

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name

اسم الطالب: 

Signature

التوقيع: 

Date:

التاريخ: ٢٠١٥ / ٨ / ١٨



الجامعة الإسلامية-غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

ماجستير إدارة أعمال

رسالة ماجستير بعنوان:

"تقييم واقع السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة"

"Assessing the Preventive Operational Policy to Electricity

Distribution Company of Gaza City"

إعداد الباحث:

رامي جميل هنية

إشراف الدكتور:

د. ياسر عبد طه الشرفا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

٢٠١٦/٢٠١٥



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ رامي جميل سعدالدين هنية لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

تقييم واقع السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة Assessing the Preventive Operational Policy to Electricity Distribution Company of Gaza City

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 25 شوال 1436 هـ، الموافق 2015/08/10م الساعة

الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:



مشرفاً ورئيساً

د. ياسر عبد الشرفا

مناقشاً داخلياً

د. وسيم إسماعيل الهابيل

مناقشاً خارجياً

د. محمود محمد صبرة

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مختار عبد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا


أ.د. فؤاد علي العاجز



بسم الله الرحمن الرحيم

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ} صدق الله العظيم.

الإهداء:

إلى طلاب العلم والباحثين في كل مكان

إلى أمتنا العربية والإسلامية

إلى وطني الحبيب فلسطين وعاصمته القدس الشريفة

إلى والدي وأمي العزيزين على قلبي حفظهم الله ورعاهم

إلى زوجتي الكريمة ونصف ديني في الدنيا

إلى إخواني وأخواتي وعائلتي وكل من أحببتهم في الله وصحبة المختار

الشكر والتقدير:

الحمد والشكر -أولا وأخيرا- لله عزّ وجلّ، إذ أعانني ويسر أمري، ووفّقني على إنجاز هذه الدراسة، فهو نعم المولى، ونعم النصير والمعين.

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، من هنا أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل ياسر عبد طه الشرفا الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة، وتعهدها بالعناية والاهتمام الكبيرين، وكان لتوجيهاته القيمة، وملاحظاته، وتعليماته، الأثر الكبير في إخراج هذه الدراسة المتواضعة إلى حيز الوجود. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الإخوة الدكاترة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

وكما أتقدم بجزيل شكري إلى طاقم إدارة شركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة، لما قدموه لي من تسهيلات لإجراء هذه الدراسة، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم، وقدم لي المساعدة والمشورة لإتمام هذه الدراسة، فجزاهم الله عني كل خير.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقييم واقع السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة، ومعرفة ماهية العلاقة بين الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين واقع السياسة الوقائية التشغيلية، إلى جانب معرفة ماهية العلاقة بين سيناريوهات العمل المتبعة وبين واقع السياسة الوقائية التشغيلية، ومعرفة ماهية العلاقة بين التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين واقع السياسة الوقائية التشغيلية، بالإضافة إلى التعرف على ماهية العلاقة بين موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين واقع السياسة الوقائية التشغيلية. وأيضاً معرفة ماهية العلاقة بين رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين واقع السياسة الوقائية التشغيلية. ولتحقيق هذه الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من موظفي شركة الكهرباء في مدينة غزة بلغ عدد أفرادها (١١٠) عامل، حيث كان مجتمع الدراسة (١٤٨) عامل. وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وتم استرجاع (١٠٣) استبانات، وبعد مجموعة من العمليات الإحصائية والتحليلات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها: الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة تتسم بالوضوح لدى العاملين في الشركة بدرجة متوسطة، وتوفر أنظمة وقوانين الشركة حصانة كافية وتسهيلات للفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة لضمان لإنجازه العمل الرقابي بكفاءة بدرجة متوسطة، كما أن تحدد الأهداف الرئيسة في موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة بدرجة متوسطة، وتعد الشركة موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفق احتياجات الشركة السنوية من الموارد المالية والبشرية بدرجة متوسطة، وأن التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يرفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين بدرجة متوسطة، كما أن الشركة تقدم برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفقاً لاحتياجات العمل بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة أيضاً أن الشركة تتبع سيناريوهات عمل واقعية ومنطقية وممكنة الحدوث بدرجة متوسطة، وأنها لا تتبع سيناريوهات عمل واضحة ومميزة عن بعضها البعض، كما أن سيناريوهات العمل المتبعة لا تساعد في تطوير أداء الشركة. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بتدريب الموظفين بوتيرة أعلى على كيفية تطبيق الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية، من أجل رفع مستوى تطبيقهم لهذه الخطط ومن ثم الارتقاء بالسياسة الوقائية للشركة، وضرورة تطوير مستوى وضع السيناريوهات في الشركة، وأن تكون مميزة بعضها عن بعض، لأن ذلك يساهم في تطوير أداء الشركة وسياساتها.

Abstract:

The study aims to assess the preventive operational policy to Electricity Distribution Company of Gaza City. In addition, it aims to know the relationship between strategic plans for potential risks of operational work and preventive operational policy. Moreover, it aims to know the relationship between already followed work scenarios and preventive operational policy. Furthermore, it aims to know the relationship between preventive training to potential risks of operational work and preventive operational policy. Additionally, it aims to know the relationship between budgets of monitoring plans and preventive operational policy. Also, it aims to know the relationship between monitoring effectiveness of preventive plans for potential risks of operational work and preventive operational policy. The researcher uses the descriptive analytical method to achieve these goals. The number of the study society is (148) employees and the number of samples is (110). The sample has been selected randomly using Systematic Sample Method from the employees of the Electricity Distribution Company of Gaza City. The researcher makes series of statistical operations and analysis, and he finds the following results: The strategic plans for potential risks of operational work are clear to the employees of the company on a moderate level. The laws and regulations of the company provide an adequate immunity and facilities to the monitoring team who is responsible for monitoring the effectiveness of preventive plans for potential risks of operational work in order to ensure the monitoring work efficiently on a moderate level. The main objectives of the monitoring plans budgets for potential risks of the company operational work are identified in the light of capabilities and resources available on a moderate level. Preventive training to potential risks of operational work increases the knowledge and skills of employees on a moderate level. The company is offering preventive training to potential risks of operational work according to work needs on a moderate level. The company follows realistic, logical and possible scenarios on a moderate level. The researcher suggests training employees on how to implement strategic plans for potential risks of operational work to improve preventive policy of the company. He calls on the company to follow clear and distinct work scenarios.

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى	
١٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
١٤	مقدمة	١-١
١٥	مشكلة الدراسة	٢-١
١٥	أسئلة الدراسة	٣-١
١٦	فرضيات الدراسة	٤-١
١٦	أهداف الدراسة	٥-١
١٧	أهمية الدراسة	٦-١
١٧	الجهات المهتمة بالدراسة	٧-١
١٨	متغيرات الدراسة	٨-١
١٩	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٢١	المبحث الأول/ التخطيط الاستراتيجي	١-٢
٢١	مفهوم التخطيط	١-١-٢
٢٢	مفهوم الاستراتيجية	٢-١-٢
٢٤	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	٣-١-٢
٢٦	فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات	٤-١-٢
٢٨	معوقات التخطيط الاستراتيجي	٥-١-٢
٢٩	مكونات التخطيط الاستراتيجي	٦-١-٢
٣٠	مراحل التخطيط الاستراتيجي	٧-١-٢
٤٠	الخطط التشغيلية	

٤١	أهمية الخطط التشغيلية	
٤٣	المبحث الثاني/ الرقابة	٢-٢
٤٣	تمهيد	١-٢-٢
٤٣	مفهوم الرقابة	٢-٢-٢
٤٥	العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالرقابة	٣-٢-٢
٤٦	أهمية الرقابة	٤-٢-٢
٤٧	أهداف الرقابة	٥-٢-٢
٤٨	خطوات الرقابة	٦-٢-٢
٤٩	أنواع الرقابة	٧-٢-٢
٥٢	خصائص الرقابة	٨-٢-٢
٥٣	المشكلات التي تواجه الرقابة	٩-٢-٢
٥٤	المبحث الثالث/ الموازنات	٣-٢
٥٤	مفهوم الموازنة	١-٣-٢
٥٥	أهداف وأهمية الموازنة	٢-٣-٢
٥٦	الوظائف الرئيسية للموازنة	٣-٣-٢
٥٦	مزايا وخصائص الموازنة	٤-٣-٢
٥٧	الجهة المسؤولة عن إعداد الموازنة	٥-٣-٢
٥٨	مراحل إعداد الموازنة	٦-٣-٢
٥٨	مبادئ نجاح الموازنة	٧-٣-٢
٦٠	أنواع الموازنات	٨-٣-٢
٦٠	الرقابة الخارجية الحكومية	

٦١	الرقابة الخارجية وتأثيرها على مستوى سلامة العاملين في مؤسسات العمل التشغيلية	
٦٣	المبحث الرابع/ مفهوم التدريب وأهميته	٤-٢
٦٣	تمهيد	
٦٤	مفهوم التدريب	١-٤-٢
٦٥	العوامل المؤثرة في التدريب	٢-٤-٢
٦٥	أهداف التدريب	٣-٤-٢
٦٦	أهمية التدريب	٤-٤-٢
٦٧	أنواع التدريب	٥-٤-٢
٦٨	المبحث الخامس/ السيناريو	٥-٢
٦٨	مقدمة	
٦٨	مفهوم تخطيط السيناريو الاستراتيجي	١-٥-٢
٧٠	التوجهات الفكرية لعملية بناء السيناريوهات	٢-٥-٢
٧١	خطوات بناء وتطوير السيناريوهات	٣-٥-٢
٧٢	منهجيات وضع السيناريوهات	٤-٥-٢
٧٣	تقنيات بناء السيناريوهات	٥-٥-٢
٧٥	المبحث السادس الوقاية من مخاطر العمل التشغيلية المحتملة	
٨٢	باب تعريف حول شركة تشغيل الكهرباء في مدينة غزة	
٨٨	الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
٨٩	الدراسات العربية	١-٣
٩٤	الدراسات الأجنبية	١-٣

٩٩	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
١٠٠	منهجية الدراسة	١-٤
١٠١	مجتمع وعينة الدراسة	٢-٤
١٠٤	أداة الدراسة	٣-٤
١٠٥	صدق وثبات الاستبانة	٤-٤
١١٥	المعالجات الإحصائية	٥-٤
١١٧	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
١١٨	اختبار التوزيع الطبيعي	١-٥
١١٨	تحليل فقرات وفرضيات الدراسة	٢-٥
١٤٦	نتائج الدراسة	٣-٥
١٤٨	توصيات الدراسة	٤-٥
١٤٩	المراجع	
١٥٩	الملاحق	

الجداول

	الجداول	
١٠٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	١
١٠٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بالسنوات	٢
١٠٣	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	٣
١٠٣	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٤
١٠٤	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل في الشركة	٥
١٠٥	مقياس الإجابات	٦
١٠٦	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	٧
١٠٨	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	٨
١٠٩	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	٩
١١٠	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	١٠
١١١	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: سيناريوهات العمل المتبعة	١١
١١٣	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	١٢
١١٤	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	١٣
١١٥	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	١٤
١١٦	مقياس ليكرت الخماسي	١٥

١١٨	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	١٦
١٢١	تحليل فقرات المحور الاول (الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة)	١٧
١٢٥	تحليل فقرات المحور الثاني (رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة)	١٨
١٢٩	تحليل فقرات المحور الثالث (موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة)	١٩
١٣٢	تحليل فقرات المحور الرابع (التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة)	٢٠
١٣٥	تحليل فقرات المحور الخامس (سيناريوهات العمل المتبعة)	٢١
١٣٧	تحليل محاور الدراسة: تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة	٢٢
١٣٩	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى الى العمر بالسنوات	٢٣
١٤١	نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم مستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى الى الحالة الاجتماعية	٢٤
١٤٢	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى الى المؤهل العلمي	٢٥
١٤٤	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة	٢٦

الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
١	أبعاد الاستراتيجية	٢٤
٢	مكونات التخطيط الاستراتيجي	٣٠
٣	مراحل التخطيط الاستراتيجي والأسئلة والخطوات المحورية	٣١
٤	مراحل التخطيط الاستراتيجي (تصميم الباحث)	٣٢
٥	الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء محافظات غزة	٨٧

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- الجهات المهتمة بالدراسة
- متغيرات الدراسة

١-١ مقدمة

السياسة الوقائية التشغيلية في بيئة العمل تعد من أهم الأمور التي تحتاج إلى تطوير ورقابة دورية من قبل الإدارة والجهات المختصة. ونجاحها يعتمد على مدى التزام أصحاب العمل والعمال بما ورد في لوائح وسياسات وخطط الشركة الاستراتيجية والتشغيلية التي من شأنها زيادة الوعي بإجراءات الوقاية والسلامة للعاملين. بالإضافة إلى تنويه العاملين بالشركة بالقوانين الرادعة التي قد يتعرضوا لها من جراء مخالفة قوانين وسياسات الشركة الوقائية.

ومن الجدير بالذكر أن أهمية السياسة الوقائية التشغيلية تتبع مقدرتها من الوقاية من الحوادث والإصابات الناجمة عن العمل، وخاصة حين يكون هناك تطبيق فعلي لتلك السياسات بكامل حذافيرها سواء من قبل العمال أو أي جهة معنية.

وكما يطيب التنويه بأنه يوجد يوما عالميا من كل سنة قد أقرته منظمة العمل الدولية ليكون رمزا للصحة والسلامة المهنية وأيضا لتوعية الناس بضرورة الوقاية من الحوادث والإصابات.

لذلك لا بد من جميع الجهات المختصة بتوفير ما يلزم من سياسات وتدابير لوقاية وسلامة العامل وبيئة العمل من أي خطر قد يضر العاملين على الصعيد الجسماني من جراء قيامهم بالأعمال الروتينية التشغيلية، ومنها توفير وسائل الحماية مثل الأحذية والأحزمة وأغطية الرؤوس إلخ. ومن الإجراءات المهمة جدا لسلامة العاملين هو القيام بفحص طبي روتيني للعاملين بالشركة. وأيضا يجب أن تكون سياسات الوقاية التشغيلية واضحة ومفهومة لجميع العاملين وأيضا إلى كل من يتواجد في مكان أو بيئة العمل. وأيضا يجب على أصحاب الشأن أن يوفر جميع الأدوات والمعدات التي تلزم في الإسعافات الأولية حينما يتطلب العمل لذلك، ومن الجدير بالذكر إنه لا يوجد قانون عمل تطبقه الدول دون أن يحتوي على مواد تنص على أهمية التزام أرباب العمل والعمال بسياسات وإجراءات الوقاية المهنية ومنها التشغيلية.

هنالك عدة عوامل قد تؤدي إلى الإصابة في العمل أو قد تحدث أمراض مزمنة، وأن تلك العوامل منها البيولوجية ومنها الكيميائية مثل تلوث مكان العمل بالأوبئة إلخ.، وأيضا توجد عوامل فيزيائية مثل التعرض لخطر الموت أو البتر في أحد الأطراف إلخ وذلك لأسباب تتعلق بالكهرباء أو أسباب تتعلق بالمكائن التشغيلية في ورش العمل ومنها أسباب عديدة أخرى. إلى كل ذلك يدعو الباحث إلى الالتزام بتطبيق سياسات الوقاية التشغيلية وإتباع اللوائح والقوانين إذا كانت فعلا تعمل من أجل الحفاظ على بيئة عمل آمنة وخالية من خطر الإصابات والحوادث الناجمة عن طبيعة بيئة العمل في فلسطين. ويدعو الباحث إلى زيادة الدور الرقابي الحكومي والرقابة الخارجية لما له تأثير فاعل وإيجابي على مستوى السياسة الوقائية التشغيلية في مؤسسات الأعمال.

١-٢ مشكلة الدراسة:

لقد تبين في الآونة الأخيرة أن شركة توزيع الكهرباء بغزة تعاني من مشكلة في تطبيق سياسات الوقائية التشغيلية. ذلك بسبب أن عدد حوادث الموت للعاملين في مقرات الشركة في محافظة غزة فقط يقدر بثلاثة حوادث وفاة وخمسة عشر حالة إصابة خلال الستة سنوات الماضية. هذه البيانات تم الحصول عليها مبدئياً من خلال المقابلات الشخصية وإجراء عدة مكالمات هاتفية مع أحد المسؤولين في الشركة. لكل ذلك وجب على الباحث اختيار شركة توزيع الكهرباء بغزة لتكون المثال الأكثر ملائمة لمعرفة مدى تطبيق الشركة لسياسات الوقائية التشغيلية ولمعرفة كيف حدثت تلك الحوادث والإصابات ومن ثم التأكد من أن الشركة قد وضعت استراتيجيات وسيناريوهات مستقبلية فاعلة لتفادي خطر تلك الحوادث والإصابات مستقبلية. ذلك لأن حياة الفرد وحمايته وتوفير بيئة مهنية آمنة يعد من أولى أولويات أي شركة قبيل البدء بتوظيف أو تشغيل العاملين لديها. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: "ما هو واقع السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة؟"

١-٣ أسئلة الدراسة:

- ما هو واقع الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة؟
- ما هو واقع رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة؟
- ما هو واقع موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة؟
- ما هو واقع التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة؟
- ما هو واقع سيناريوهات العمل المتبعة في شركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة؟

١-٤ فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سيناريوهات العمل المتبعة وبين السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

٥-١ أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم واقع السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة. والأهداف الفرعية للدراسة كالاتي:

١. التعرف على العلاقة بين الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين واقع السياسة الوقائية التشغيلية في شركة توزيع الكهرباء في غزة.
٢. معرفة ماهية العلاقة بين سيناريوهات العمل المتبعة وبين واقع السياسة الوقائية التشغيلية في شركة توزيع الكهرباء في غزة.
٣. التعرف على درجة العلاقة بين التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين واقع السياسة الوقائية التشغيلية في شركة توزيع الكهرباء في غزة.
٤. معرفة قوة العلاقة بين موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين تطبيق السياسة الوقائية التشغيلية في شركة توزيع الكهرباء في غزة.
٥. معرفة مدى العلاقة بين رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وبين واقع السياسة الوقائية التشغيلية في شركة توزيع الكهرباء في غزة.

٦-١ أهمية الدراسة:

- هذه الدراسة سوف تقدم معلومات مفصلة لأرباب العمل والمساهمين في شركة توزيع الكهرباء بغزة حول مدى فاعلية تطبيق الشركة لسياسات الوقائية التشغيلية التي تقرها الشركة. وتلك المعلومات سوف تساعدهم كثيرا لكي يتخذوا قرارات مستقبلية أكثر حكمة.
- هذه الدراسة سوف تساعد الإدارة العليا لشركة توزيع الكهرباء بغزة لمعرفة ماهية المشكلة ومن ثم تحليلها ووضع حلول للحد منها أو تفاديها.

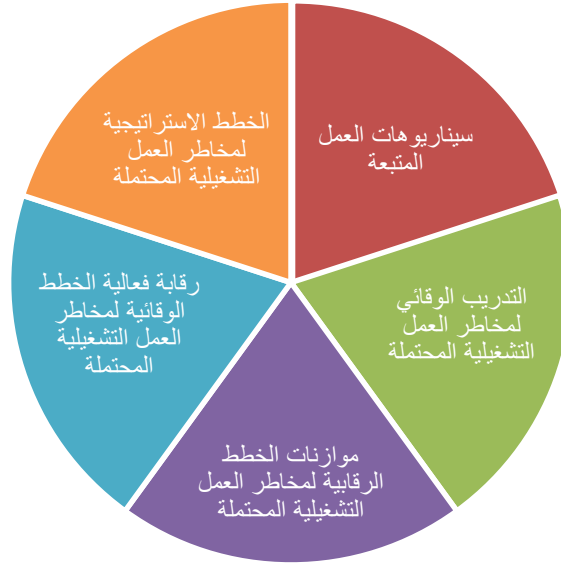
- هذه الدراسة سوف تساعد العاملين في شركة توزيع الكهرباء بغزة لكي يحظوا ببيئة عمل آمنة وسليمة وشاملة على كل وسائل ومعدات الوقاية والسلامة التشغيلية.
- هذه الدراسة تتبع أهميتها كونها من أولى الدراسات الذي تتحدث عن السياسة الوقاية التشغيلية في العالم العربي ضمنه فلسطين.

٧-١ الجهات المهمة في الدراسة:

- هذه الدراسة مهمة جدا للباحث كونها دراسة لنيل شهادة الماجستير.
- هذه الدراسة مهمة للجامعة الإسلامية بغزة لأنها سوف تغني مكتبتها برسالة ماجستير نوعية في هذا المجال.
- هذه الدراسة مهم جدا لكل من الإدارة والعاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظة مدينة غزة. كونها سوف تعمل على تقييم السياسات الوقائية التشغيلية للشركة ومن ثم سوف تساعد أصحاب الشأن من اتخاذ إجراءات وقائية أكثر أمانا للعاملين مما سوف يعود على الشركة بالنفع.
- هذه الدراسة سوف تساعد أفراد المجتمع في مدينة غزة كون شركة الكهرباء بغزة تضم قرابة (٤٣٠) موظف وعامل في مدينة غزة وحدها، (وقد تم الحصول على هذا العدد التقريبي من أحد المسؤولين في الشركة من خلال عدة محادثات هاتفية بتاريخ ١٧/١١/٢٠١٣م). وبما أن العاملين في الشركة يقطنون مدينة غزة فإن سلامتهم في بيئة عملهم تهم جدا عائلاتهم والمجتمع المحلي في مدينة غزة.
- هذه الدراسة سوف تساعد المؤسسات البلدية والحكومية التي تمارس دوراً رقابياً على سياسات حماية العمل.

٨-١ متغيرات الدراسة:

خارطة توضيحية تمثل المتغيرات التي تؤثر على مستوى واقع السياسة الوقائية التشغيلية



المتغير التابع: السياسة الوقائية التشغيلية.

المتغيرات المستقلة: الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة، سيناريوهات العمل المتبعة، التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة، موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة، رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول/ التخطيط الاستراتيجي

- مفهوم التخطيط
- مفهوم الاستراتيجية
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات
- معوقات التخطيط الاستراتيجي
- مكونات التخطيط الاستراتيجي
- مراحل التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني/ الرقابة

- مقدمة
- مفهوم الرقابة
- العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالرقابة
- أهمية الرقابة
- أهداف الرقابة
- خطوات الرقابة
- أنواع الرقابة
- خصائص الرقابة
- المشكلات التي تواجه الرقابة

المبحث الثالث/ الموازنات

- مفهوم الموازنة
- أهداف وأهمية الموازنة
- الوظائف الرئيسية للموازنة
- مزايا وخصائص الموازنة
- الجهة المسؤولة عن إعداد الموازنة
- مراحل إعداد الموازنة
- مبادئ نجاح الموازنة

- أنواع الموازنات

المبحث الرابع/ مفهوم التدريب وأهميته

- تمهيد
- مفهوم التدريب
- العوامل المؤثرة في التدريب
- أهداف التدريب
- أهمية التدريب
- أنواع التدريب

المبحث الخامس/ السيناريو

- مقدمة
- مفهوم تخطيط السيناريو الاستراتيجي
- التوجهات الفكرية لعملية بناء السيناريوهات
- خطوات بناء وتطوير السيناريوهات
- منهجيات وضع السيناريوهات
- تقنيات بناء السيناريوهات

المبحث الأول/ التخطيط الاستراتيجي

٢-١-١ مفهوم التخطيط:

أن عملية التخطيط من العمليات الإدارية المهمة والتي يتم بها تحديد الأهداف والبرامج والقرارات ورسم السياسات. فهي عملية أساسية لضمان نجاح أي مشروع عمل. وأن أهم ما يميزها بأنها تختص بتخصيص الأدوار بين إدارة وعاملين الشركة بناءً على الغايات والأهداف المنشودة للمؤسسة. وهناك العديد من تعريفات عملية التخطيط يذكر الباحث منها ما يلي:

- يرى القطامين، ١٩٩٦، أن عملية التخطيط هي عملية التدبير المسبق والتي تحدد اتجاه مؤسسة العمل في المستقبل.

- يرى درويش وتكلا، ١٩٨٠، أن عملية التخطيط هي طريقة علمية تعمل على ربط غايات وأهداف المنشأة المستقبلية مع الوسائل المتوفرة بهدف إنجازها وتحقيقها، وهي تمثل المنهج الذي سوف يحدد سياسات وقرارات المؤسسة وتحدد الكيفية لتنفيذها.

وقد قسم الباحث حسين، ١٩٩٦، عملية التخطيط حسب نشاط التقسيم الزمني لها كالتالي:

١. التخطيط طويل الأجل: هو التخطيط الذي تتراوح مدته الزمنية من ٥ إلى ١٠ سنوات فأكثر. وهو يشمل في طياته الكثير من خطط العمل قصيرة الأجل المتكاملة والتي بدورها تحقق غايات وأهداف المؤسسة طويلة الأجل مرحليا على المدى البعيد.

٢. التخطيط متوسط الأجل: هو التخطيط الذي تتراوح مدته الزمنية من ٣ إلى ٥ سنوات وهو يعتبر حلقة الوصل بين التخطيط طويل الأجل وبين التخطيط قصير الأجل. والهدف منه هو إنجاز أهداف المؤسسة المرحلية.

٣. التخطيط قصير الأجل: هو التخطيط الذي غالبا ما تكون مدته الزمنية سنة واحدة وفي طياته يشمل أهداف تفصيلية يراد تحقيقها خلال عام وهو يشتمل أيضا على سياسات وبرامج تنفيذية.

٤. التخطيط التكتيكي: هو التخطيط الذي غالبا ما تكون مدته الزمنية محدودة والهدف منه وهو إنجاز هدف مرحلي محدد في فترة قصيرة ويشمل على البرامج التنفيذية لذلك.

٥. التخطيط العاجل: هو التخطيط الذي غالبا ما تكون مدته الزمنية قصيرة جدا والغرض منه هو التصدي لظروف طارئة أو مشاكل عاجلة لم يكن من المتوقع حدوثها.

ويرى جواد، ٢٠٠٠، أن الحاجة من وراء عملية التخطيط تكمن في الجمل التالية:

- المؤسسة لا تستطيع الوصول إلى أهدافها بدون عملية التخطيط لبلوغ تلك الأهداف.

- أفضل أسلوب لمواجهة المتغيرات البيئية هو من خلال التخطيط لها وجعلها واقعا.

- إذا لم تكن المؤسسة مدركة لما تريد فعله. فإن جميع المسالك يمكن أن تقودها إلى أين؟ ويرى الباحث أن عملية التخطيط تعد من أهم العمليات الإدارية التي تعمل على تحديد الأهداف والبرامج والقرارات ورسم السياسات. كونها عملية لا غنى عنها في نجاح أي مشروع عمل.

٢-١-٢ مفهوم الاستراتيجية:

- أشار الباحث خليل، ١٩٩٥، أن أصل كلمة استراتيجية يعود إلى كلمة "استراتيجوس" اليونانية والتي تعني فن التخطيط للحروب.
- تعرف الاستراتيجية بأنها تحليل للحاضر للعمل على تغييره إذا احتاج الأمر لذلك، ويشمل التحليل ماهية ومقدار الموارد التي تحتاجها المؤسسة. وبأنها الوسيلة التي تحقق رسالة وغايات وأهداف المؤسسة. بالإضافة إلى كونها خطة كاملة الجوانب وموحدة توضع لضمان إنجاز أهداف المؤسسة. (اللوذي، ٢٠٠٠)
- تعرف بأنها تخصيص للموارد وإعداد عدة مقترحات مستقبلية بديلة لتنفيذ أهداف المؤسسة طويلة الأجل. (خليل، ١٩٩٦)
- تعرف بأنها الخطط التي سوف تساعد الإدارة على تحقيق غاياتها وأهدافها. والتي تعمل على استغلال الفرص المحيطة وتخطي العقبات والمخاطر المستقبلية. (خطاب، ٢٠٠٣)

ويرى الباحث من هذه التعريفات أن الاستراتيجية تعتبر خطة متكاملة الأطراف توضع لضمان إنجاز أهداف وأهداف المؤسسة.

ويرى مندورة ودرويش، ١٩٩٤، أن أي مؤسسة مهما كان صغر حجمها تحتاج إلى أن تدرك ما هو وضعها الحالي، وكيف تريد أن تصبح في المستقبل. بمعنى آخر ينبغي على كل مؤسسة أن تدرك ما هي غايتها، وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هي الجهات المستفيدة من خدماتها ومنتجاتها، وينبغي أن تعرف بنيتها وهيكلها، كما وينبغي أن تدرك بيئتها الداخلية والخارجية، والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، كذلك ينبغي أن تدرك احتياجاتها البشرية والمادية وخلافه.

ويرى الباحث أن الطريقة الأفضل لفهم المقصود من مصطلح الاستراتيجية هو معرفة الأبعاد الرئيسية الستة التي تتكون منها أية استراتيجية لأية مؤسسة وهي كالآتي:



شكل (١) يوضح أبعاد الاستراتيجية
(مندورة، ودرويش، ١٩٩٤)

تلك الأبعاد الستة توضح مفهوم الاستراتيجية بشكل كامل مما يجعلها تزيد من أهمية الأخذ بها في المؤسسة، فمن خلالها تفرض المؤسسة كيانها في المجتمع، كذلك تعمل على تكييف نفسها مع التغيرات البيئية بما يكفل قدرتها على المنافسة والبقاء. والتالي شرح موجز عن هذه الأبعاد:

١. الاستراتيجية تمد المؤسسة بإطار شامل وعام يتم من خلاله اتخاذ القرارات المتوافقة والمتكاملة. وهي تعزز الاعتقاد بأن الاستراتيجية هي القوة المحركة في المؤسسة لوضع الخطط، وبعد ذلك تنفذ تلك الخطط إلى أن يتم تحقق الغايات والأهداف المنشودة للمؤسسة.
٢. الاستراتيجية هي وسيلة تقوم بتحديد الغايات البعيدة للمؤسسة وخطط عملها، وأيضاً تقوم بالتخصيص المثالي لموارد المؤسسة والعمل على توافرها.
٣. الاستراتيجية توضح مدى النطاق التنافسي الحالي للمؤسسة. وذلك يحتاج معرفة نطاق عمل المؤسسة ومعرفة معدل نموها، ومعدل تنوع خدماتها ومنتجاتها ومدى التوسع في مجال عملها في المستقبل.
٤. الاستراتيجية هي أداة لمعرفة سبل الاستغلال الأمثل للفرص ونقاط القوة في المؤسسة وأيضاً تكون وسيلة لاتخاذ سياسات وقائية من التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية وذلك بهدف الميزة التنافسية للمؤسسة. فالاستراتيجية تهدف إلى تحقيق التناغم والتكيف بين البيئة الداخلية للمؤسسة وبين البيئة الخارجية.

٥. الاستراتيجية تعمل على تكوين نظاماً موضوعياً يعمل على توزيع المهام والمسؤوليات بشكل ملائم وفعال على كافة مستويات إدارة المؤسسة وذلك لضمان تحقيق أقصى درجات التكامل بين استراتيجيات المؤسسة.

٦. تعرف الاستراتيجية بأنها مقدار الفائدة التي تعتمز أن تقدمها المؤسسة إلى كافة المنتفعين منها مثل ملاك المؤسسة وأصحاب الأسهم، والعاملين، والمجتمع، والبلد وما بعد ذلك إن وجد. وينبغي على المؤسسة أن تراعي مصلحة المنتفعين وأن تعمل على تطبيق خطط استراتيجية طويلة المدى ذلك لضمان نمو واستمرارية المؤسسة. (مندورة، درويش، ١٩٩٤)

٢-١-٣ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

الدوري، ٢٠٠٥، يرى أن التخطيط الاستراتيجي يعد ضرورة حتمية وملحة للسير قدماً في وجه التحديات المعاصرة بعد أن فشلت الخطط التقليدية على مواجهتها. وقد شهد أواخر القرن العشرين، تسارعاً في المتغيرات المحيطية على الصعيد التكنولوجي والتجاري والسياسي والاقتصادي والتعليمي، مما عزز مفهوم التنافس بين المؤسسات الحاضرة لهذه القطاعات. والباحث غنيم، ٢٠٠١، يذكر أن أمريكا هي أول من استخدم منهج التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وقد عملت على انتشاره إلى أن وصل أوروبا ومن ثم باقي بقاع العالم.

وهناك بعض التعريفات الشائعة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التنبؤ المثالي بمستقبل الشركة ومن ثم وضع تصورات وتوجهات تخدم رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف الشركة المستقبلية. (العارف، ٢٠٠١)
- كما ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنها عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والاستراتيجية ومن ثم وضع الجداول الزمنية لتطبيقها ومن ثم متابعتها.
- هي عملية السيطرة والتحكم في جميع عمليات مؤسسة العمل بهدف تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المستقبلية وأيضاً لتعزيز التواصل بين الموظفين وتشجيعهم وتغيير مواقفهم لتحسين أداء المؤسسة. (توايسي وآخرون، ٢٠١١)
- هي الطريقة الصحيحة والمناسبة لتحديد أهداف وتوجهات المؤسسة المستقبلية بهدف العمل على تحقيقها. (بوليكاسترو، ٢٠٠٣)
- هو المنهج العلمي الذي تلتجئ إليه إدارة المؤسسة في مراقبة ومتابعة سير عمل الموارد المتوافرة ومن ثم إدارتها إلى أن يتم الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المطلوبة. (خطاب، ١٩٨٩)

- هي الوسيلة التي تتبعها إدارة المؤسسة للاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المتوافرة، ذلك لكي تصل إلى أحسن النتائج بعد أن تتغلب المؤسسة على نقاط ضعفها وتعزيز مصادر قوتها. (السلمي، ٢٠٠٠)
- هي العملية التي يتم من خلالها التنبؤ والتوقع بمستقبل المؤسسة، وهو يعتبر عملية لتحسين السبل والإجراءات المهمة لتحقيق هذا المستقبل. (الصرن، ٢٠٠٣)
- هو اتخاذ لمجموعة من القرارات المناسبة والتي تتعلق برسالة المؤسسة ومن ثم تحديد السياسات التي من شأنها تحقيق الأهداف المنشودة بأسلوب مختلف ومميز عن باقي المؤسسات. (الحملوي، ١٩٩١)
- هي خطط طويلة الأجل من ثلاث إلى خمس سنوات حيث تحدد فيها رسالة المؤسسة والغايات والأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. كما وتشمل الخطط آليات تحقيق تلك الأهداف، والجدول الزمني اللازم، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات وموارد المؤسسة المتوافرة، ونقاط قواها وضعفها، وأيضاً الفرص والتهديدات المتوقعة. (الفرا، ٢٠٠٥)
- هي عملية لتحديد مستقبل المؤسسة من خلال الاطلاع على نتائج التفكير الاستراتيجي. (الدهدار، ٢٠٠٦)
- هي عملية علمية شاملة تقوم على التنبؤ بالمستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة. (أبوزقية، ٢٠١١)
- هي عملية اختيار رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية سواء القريبة أو البعيدة، ومن ثم اشتقاق الأهداف الأساسية إلى عدة أهداف ثانوية وفرعية لبلوغ تلك الأهداف. كما ويعمل التخطيط الاستراتيجي على توزيع موارد المؤسسة البشرية والمالية والمادية. (جواد، ٢٠٠٠)
- هي عملية تكهن لعدة سنوات، حيث بها يتم بها التنبؤ بما سيحدث بمستقبل الشركة، ومن ثم تخصيص المصادر والإمكانيات المتوفرة لذلك، وذلك من خلال جداول زمنية محددة. (ياسين، ٢٠٠٢)

تستخدم كل مؤسسة مجموعة متنوعة من الأدوات لتحقيق الأهداف المؤسسية، بما في ذلك خطط العمل القصيرة، والخطط الاستراتيجية، وخطط التنمية طويلة المدى. وأهداف المؤسسة للسلامة والصحة المهنية تتمثل في تحديد المخاطر في مكان العمل وتحديد الأضرار المرتبطة بها، ذلك لوضع استراتيجيات وبرامج وسيناريوهات تعمل في الحد من المخاطر والإصابات المهنية، والأهم من ذلك، يجب البحث عن المخاطر المهنية وتحديدّها ومن ثم تقييمها بشكل مناسب وبعد ذلك اتخاذ التدابير والسياسات الوقائية الملائمة للحد منها. واستراتيجية المؤسسة يجب أن تضم جهود

أرباب العمل، والإدارة، والموظفين. ولضمان فاعلية استراتيجيات المؤسسة للسلامة والصحة المهنية لابد أن تعزز روح ثقافة السلامة والصحة المهنية بين جميع الموظفين في المؤسسة. (لجنة الصحة والسلامة المهنية، ٢٠٠٣)

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً جداً في حياة المؤسسات، لما له من دور باز في عملية التنبؤ ورؤية ورسم معالم مستقبل المؤسسات.

٢-١-٤ فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات:

أن فوائد وأهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات تكمن في كونه يمثل الأساليب والطرق التي تستخدمها المؤسسات للتعامل مع الفرص والتهديدات المستقبلية الموجودة في بيئة العمل، وبما يحقق مصالح المؤسسة ويساعدها على الاستمرارية والبقاء. (بيتر وآخرون، ١٩٩٥)

أن التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة خارطة الطريق للمؤسسة لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحديد رؤية واتجاه عام للمؤسسة، وتشكيل فرق عمل تكمل بعضها البعض، وتوزيع المهام والعمليات والمسؤوليات بالإضافة إلى تفويض القرارات الإدارية. (كوفيتز وآخرون، ٢٠٠٣)

- إن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأساس في إدارتها تحقق الكثير من الفوائد منها ما يأتي:

- تحقيق الميزة التنافسية.
- تحقيق عائد اقتصادي قابل للنمو.
- استغلال وتخصيص مواردها بالشكل الأمثل.
- الاستغلال الأمثل لمواطن القوة والبعد الأكبر عن المخاطر المحتملة سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية. (المغربي، ١٩٩٩)

ويضيف الشويخ، ٢٠٠٧، بعض الفوائد:

- توحيد كل جهود المؤسسة نحو رؤى وغايات واحدة.
- تخصيص الأهداف وتطوير برامج وآليات مرتبطة بجداول زمنية للوصول إليها وتحقيقها.
- تحث على إنماء عملية التفكير والتكهن في رؤية مستقبل المؤسسة.
- توفير فرصة لمشاركة جميع إدارات المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يعزز بتنفيذ أي برنامج.
- يساعد في توفير معلومات حول الفرص أو التهديدات المستقبلية.

ويذكر بابر، ٢٠٠١، فوائد للتخطيط الاستراتيجي يذكر منها الباحث الآتي:

- يزيد من فعالية الاتصال بين أقسام المؤسسة.
- يحدد الاتجاه المرغوب للمؤسسة.
- يخصص موارد المؤسسة بشكل ممتاز.
- يحفز المرؤوسين على الأداء الجيد.
- يحفز على الابتكار والإبداع.

ويضيف الشويخ، ٢٠٠٧، بعض الفوائد الأخرى نذكر منها الآتي:

- يساعد على تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- يعمل على مواجهة التغيرات المستقبلية.
- يعمل مع حل المشكلات المعقدة حتى مع البيانات سريعة التغير.
- يستخدم هياكل تنظيمية وسياسات وبرامج مرنة.
- يعمل على زيادة مجال الإبداع والابتكار.
- يعمل على تكيف المؤسسة مع متطلبات العصر.

ويضيف الجندي، ٢٠٠٢، بعض الفوائد الأخرى نذكر منها الآتي:

- يزود المؤسسات بالفكر الرئيسي لها.
- يساعد في تحديد القضايا الجوهرية التي ستواجه المؤسسة، ومن ثم العمل على مواجهتها.
- يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، والذي يؤدي بدوره إلى تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف المؤسسة الرئيسية مع أهداف وحداتها الفرعية.
- يعزز القدرة على السيطرة والرقابة وتقييم الأداء.
- يعزز العمل الجماعي بهدف إنجاز أهداف المؤسسة.
- يعزز روح المسؤولية تجاه المؤسسة ورسالتها وأهدافها.
- يعمل على صنع قرارات استراتيجية واقعية وحكيمة للتصدي أو للاستثمار الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل.
- يساعد في تأقلم المؤسسة مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ويذكر المغربي، ١٩٩٩، أن المؤسسة يجب تصيغ الخطة الاستراتيجية بشكل دقيق بحيث تضمن تطبيقها ونجاحها وبالتالي استمرارية المؤسسة وبقائها، فالشركات الناجحة هي التي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور فتزداد نجاحا فوق نجاحها، وكم هناك من شركات كبيرة قد انهارت بسبب الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

٢-١-٥ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة عدة معوقات قد تحول دون تحقيق الخطط المنشودة، ويذكر الباحث بعض هذه المعوقات وهي كالآتي:

١. معوقات داخلية:

- نقص المعلومات.
- نقص الكفاءات البشرية.
- ضعف استغلال، التكنولوجيا الحديثة.
- وتعقيد الإجراءات.
- ضعف في الهيكل التنظيمي.
- قصور في سياسات المؤسسة.
- عدم اهتمام إدارة المؤسسة بعملية التخطيط.
- عدم تحفيز إدارة المؤسسة للتفكير الاستراتيجي، والتفكير الابتكاري.
- عدم تخصيص ميزانية مالية لعملية وضع الخطط الاستراتيجية.
- عدم توفر وقت كافٍ لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف متابعة الإدارة لعملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية وما ينجم عنها من تطورات وتغيرات على أرض الواقع.

٢. معوقات خارجية:

- سرعة التغير في البيئة الخارجية.
- المنافسين في مجال عمل.
- نقص الموارد.
- ضعف التنظيم مع البيئة الخارجية.
- عدم الاستقرار الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي.
- التكاليف المالية الكبيرة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- بعض الأحيان من يضعون الخطة الاستراتيجية ليسوا هم الأفراد المطبقين لها، الموضوع الذي يسفر إلى ظهور مشكلات على أرض الواقع.

لكل ذلك ينبغي على الإدارة أن تقوم بتقدير ودراسة كل النتائج المترتبة، والعمل على وضع آليات تساعد في مواجهة هذه المعوقات وما يصاحبها من مشاكل. (الشاعر، ٢٠٠٧)

٢-١-٦ مكونات التخطيط الاستراتيجي:

١. تحديد الإطار العام للاستراتيجية (الرؤية والرسالة).
٢. تحليل عوامل ومؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن ثم حصر الفرص المتاحة والقيود التي تحدّها.
٣. وضع الغايات والأهداف للمؤسسة.
٤. تحديد عدة استراتيجيات بديلة لعمل مقارنة بينها.
٥. اختيار الاستراتيجية البديلة الأنسب والتي تحقيق الغايات والأهداف في إطار ظروف البيئة المحيطة بحيث تكون قانونية ومشروعة التطبيق من قبل الدولة والحكومة.
٦. سن السياسات ووضع المخططات وجداول الأعمال والموازنات والبرامج زمنية.
٧. تقييم الأداء.
٨. استيفاء المتطلبات. (مندورة، درويش، ١٩٩٤)



شكل رقم (٢)

مكونات التخطيط الاستراتيجي

(مندورة، درويش، ١٩٩٤)

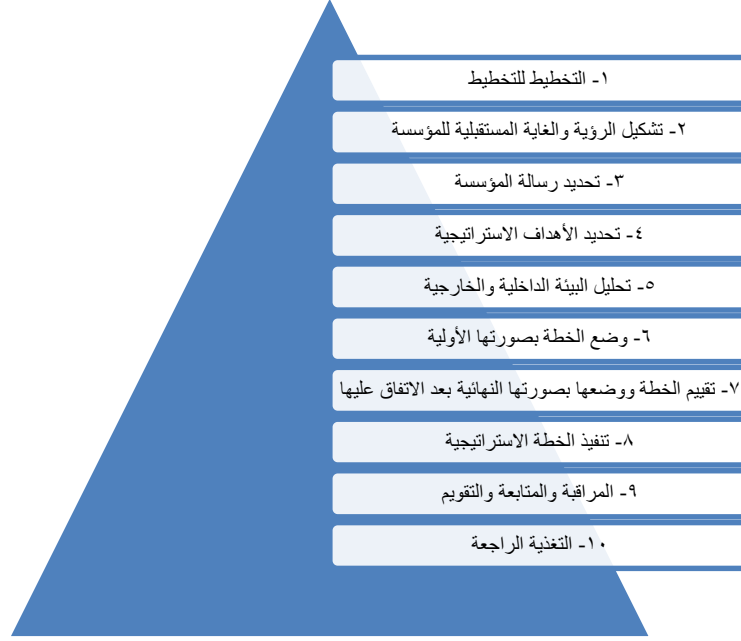
٢-١-٧ مراحل التخطيط الاستراتيجي:

لقد أوضح عاشور، ٢٠٠٧، مراحل التخطيط الاستراتيجي والأسئلة والخطوات المحورية لها في الشكل رقم (٣) الآتي:

المرحلة	السؤال المحوري	الخطوات الرئيسية
(١) التخطيط لعملية التخطيط	هل نحن جاهزون للتخطيط؟	- تقدير مدى الحاجة للتخطيط الاستراتيجي. - خلق الأرضية المشتركة. - الحاجة لتوفير ميسر (قائد) - الالتزام للبدء بعملية التخطيط. - تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي
(٢) صياغة المستقبل.	أين نريد أن نكون؟	- صياغة بيان الرسالة. - الاتفاق على القيم. - صياغة رؤية المؤسسة.
(٣) تحليل الوضع الحالي.	أين نحن الآن؟	- التحليل الاستراتيجي. - تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف). - تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (الفرص والتهديدات). - تحديد القضايا الجوهرية.
(٤) تطوير وصياغة الأهداف.	في أي اتجاه سنسير؟	- تطوير وصياغة الأهداف طويلة وقصيرة المدى ضمن أولويات مبنية على الأهمية والأثر.
(٥) تنفيذ الخطة.	كيف سنصل إلى هناك؟	- كتابة خطة سنوية تتضمن الأنشطة، والمسؤول عن تنفيذها، والفترة اللازمة للإنجاز، والتكلفة التقديرية لكل نشاط (الموازنة).
(٦) المتابعة والتقييم.	كيف نعرف أننا نحقق النتائج؟	- وضع خطة متابعة وتقييم لقياس التقدم وتحقيق الأهداف مبنية على مؤشرات دقيقة.

ويرى الباحث أن عاشور كان موفق في تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي والأسئلة والخطوات المحورية لها. كونها شملت على جميع الجوانب الخاصة بمراحل التخطيط الاستراتيجي.

ويرى الصلوي، ٢٠١٣، أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالشكل الآتي:



الشكل رقم (٤): تصميم الباحث

وسيقوم الباحث بشرح المراحل تدريجياً بشكل مبسط حتى يتم استيعابها بالشكل المطلوب.

المرحلة الأولى: التخطيط لعملية التخطيط الاستراتيجي.

تنقسم هذه المرحلة إلى عدة عمليات فرعية وهي كالتالي:

- وجود النية والإرادة لبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي.
- لا بد من الالتزام بخطوات ومعايير التخطيط الاستراتيجي الصحيحة.
- الالتزام بما تم وضعه والاتفاق عليه.
- مشاركة جميع من يهمهم الأمر بالخطة قدر الإمكان.
- إعداد ملخص لأدوار المشاركين فيها حتى يلتزمون بما تم الاتفاق عليه.
- توفير الوقت الكافي لإعداد الخطة لضمان مشاركة الجميع والتزامهم (الشويخ، ٢٠٠٧).
- وجود قائد ذو خبرة لإدارة عملية التخطيط (عاشور، ٢٠٠٧).
- إعداد فريق التخطيط، حيث يفضل أن يكون عدد الفريق من ١٠ الى ١٢ شخص، وينبغي أن يضم الفريق أشخاص ذو خبرات ومجالات مختلفة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.

ويفضل أن يجتمع فريق العمل من ٥ إلى ٧ مرات شهريا لتفعيل دور التغذية الراجعة واستكمال عملية التخطيط (الشويخ، ٢٠٠٧).

المرحلة الثانية: تشكيل الرؤية والغاية المستقبلية للمؤسسة.

تضم هذه المرحلة عدة خطوات محورية وهي:

الخطوة الأولى: وتتمثل في رؤية المؤسسة، حيث تعتبر الأساس الذي يُبنى عليه عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي ترسم طريق النجاح في المستقبل، وتُبنى عليه افتراضات منطقية حول مستقبل المؤسسة والمجتمع الذي تخدمه، فهي بمثابة إلهام أو حلم (ثابت، وآخرون، ٢٠٠٢).

ويرى بعض الباحثون أن الرؤية حالة مستقبلية تستدعي التفكير في الآليات التي تجعل منها ممكنة الحدوث في المستقبل (حافظ والبحيري، ٢٠٠٦).

والرؤية نوعان، رؤية خارجية، وهي كيف سوف يتغير أو يتحسن العالم المحيط إذا ما تحققت غاية المؤسسة. أما الرؤية الداخلية، فهي كيف ستتغير المؤسسة لتحقيق رؤيتها الخارجية (عاشور، ٢٠٠٧).

وعند بلورة رؤية المؤسسة يجب الأخذ بالآتي: (الدجني، ٢٠٠٦).

- أن تكون عامة.
 - مختصرة قدر الإمكان.
 - أن توضح توجهات وغرض المؤسسة.
 - أن تكون مستقبلية وطموحة نحو مستقبل أفضل للمؤسسة.
 - أن تتبع المثل العليا.
 - أن يكون فيها روح التحدي والتحفيز.
- وللرؤية خصائص عامة وهي كالتالي:
- (١) لها غاية وأهداف محددة تسعى لتحقيقها.
 - (٢) إعطاء مدة زمنية محددة لتحقيق الغاية والأهداف.
 - (٣) يجب أن تكون الغاية والأهداف قابلة للقياس العقلي والكمي. (الراشد، ٢٠٠٤)
- وبوضح العمري، ٢٠٠٤، خصائص الرؤية الجيدة فيما يأتي:
- (٤) طامحة لنمو وازدهار المؤسسة.
 - (٥) قابلة للتطبيق وغير معقدة.
 - (٦) يجب أن تتوافق مع رسالة المؤسسة.
 - (٧) يجب أن تميز بين النشاطات المختلفة لعمليات المؤسسة الداخلية والخارجية.
- ويرى الباحث أن الرؤية هي محاكاة لمستقبل المؤسسة وأهدافها وطموحاتها على المدى البعيد.

الخطوة الثانية وتتمثل في رسالة المؤسسة:

يرى البعض أن رسالة المؤسسة هي بمثابة تعاقد بين إدارة المؤسسة وعامليها والمجتمع المحيط بها، حيث يتعهد فيه العاملون ببذل أقصى جهودهم في المهام والواجبات المحددة لهم وفق استراتيجية عمل محددة، ذلك كي يحققوا أهداف المؤسسة الموضوعة سابقاً، وفي المقابل يطالبون بدعم المجتمع للوقوف إلى جانبهم لتحقيق رسالة المؤسسة الذي ينتمون إليها (الشاعر، ٢٠٠٧). ويذكر رستم، ٢٠٠٤، أن أهمية رسالة المؤسسة تتمثل بأنها عنصر وضوح الغرض والتماسك للمؤسسة، وهي بمثابة المرجعية والدليل المرشد للإدارة وصانعي القرارات، وهي يجب أن تكون موجزة وعامة قدر الإمكان.

بينما يعتبرها البعض بأنها ترجمه عملية لرؤية المؤسسة، وهي حجر الأساس الثاني من بعد الرؤية، وفي طياتها يجب أن تجيب الرسالة عن أربع أسئلة.

السؤال الأول: لماذا أنشأت المؤسسة؟

السؤال الثاني: لمن وجدت المؤسسة؟

السؤال الثالث: من المستفيد من المؤسسة؟

السؤال الرابع: ما القيم التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها؟

والرسالة تصف المهام التي سوف تمارسها المؤسسة من أجل تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، كما تصف الغرض الأساسي من تأسيس المؤسسة، والدور المرتقب أن تقوم فيه، والمهام التي تجتهد لإنجازها، وينبغي أن تكون دائمة التجدد والتطور مع الزمن (شبلق، ٢٠٠٦).

وعند صياغة رسالة المؤسسة، لا بد من مراعاة تضمناها على التالي: (عاشور، ٢٠٠٧)

- ماهية المؤسسة (من نحن؟)
- الهدف من وجود المؤسسة (ما الغاية التي تسعى إليها؟)
- كيفية الوصول لتحقيق هذا الهدف (كيف ستصل المؤسسة إلى غايتها؟)
- المستفيدين من المؤسسة (من سوف تخدم المؤسسة؟)
- لماذا تفعل المؤسسة ذلك؟ (ما القيم والمبادئ التي حثت المؤسسة على ذلك؟)
- وأيضاً لا بد وأن تكون محددة وموجزة حتى تتميز عن منافسيها.
- وأخيراً، يجب أن تكون عامة حتى لا تضطر المؤسسة إلى تعديلها من وقت لآخر.

وقد ذكر (الشويخ، ٢٠٠٧) خطوتين رئيسيتين لصياغة نص رسالة المؤسسة وهما:

١. الخطوة الأولى: تحديد الغرض من تأسيس المؤسسة، ويفترض ألا يتجاوز جملة واحدة، وتصف الرسالة النتيجة النهائية التي تريد المؤسسة تحقيقها، ولمن تريد تحقيقها، وأيضاً توضح ماهية الأسباب التي دعت إلى وجود المؤسسة، وهي تتكون من عاملين، أحدهما يتجه إلى تغيير

الحال مثل التخلص، الحد، حماية، تخفيف أو زيادة إلخ، والآخر يعرف الحالة التي تسعى المؤسسة إلى تغييرها.

٢. الخطوة الثانية: صياغة موجزة لطبيعة العمل، حيث يتم ذكر الوسائل الأساسية لتحقيق غرض المؤسسة من خدمات وأنشطة إلخ.

بناءً على ذلك يرى الباحث أن الرسالة ما هي إلا انعكاس لهوية المؤسسة، والغرض من تأسيسها، ونوع نشاطاتها، والدور الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات، والأساليب والطرق التي سوف تستخدمها، ولا بد أن تتسم الرسالة بالوضوح والدقة والواقعية، والتحدي بحدود إمكانيات وموارد المؤسسة المتوفرة.

معايير وخصائص الرسالة الجيدة:

تناول الكثير من العلماء والباحثين المعايير والخصائص الأساسية التي توجد في الرسالة الجيدة بشيء من التفصيل، ولعل من أهم المعايير ما يلي:

- المعيار الأول: الليونة والتأقلم، حيث ينبغي على الرسالة أن تكون محددة بشكل عام إلى الحد الذي يوفر للمؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها وخدماتها دون الرجوع إلى إعادة صياغتها (رستم، ٢٠٠٥).
- المعيار الثاني: وضوح ودقة صياغتها: فالرسالة الفعالة يجب أن تكون واضحة الكلمات والمعاني، ودقيقة وعامة، بحيث يدركها الجميع سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، وينبغي أن تصاغ بعبارات وجمل قصيرة، حتى يسهل على الجميع أن يفهموها ويستوعبوها ويتذكروها.
- المعيار الثالث: أن تكون قابلة للتطبيق وموضوعية: فمن خصائص الرسالة الفعالة أن تكون قابلة للتطبيق مع مراعاة خاصية التحدي للوصول إلى أهداف المؤسسة (المغربي، ١٩٩٩).
- المعيار الرابع: أن تكون محفزة لبث روح الإبداع والتميز لدى العاملين داخل المؤسسة.
- المعيار الخامس: أن تعبر عن فلسفة وقيم المؤسسة، وما تسموا إليه المؤسسة مستقبلاً بصورة واقعية وشاملة (الدوري، ٢٠٠٥).
- المعيار السادس: أن تحقق رؤية المؤسسة. وتعزز روح الأهداف طويلة المدى لدى الموظفين.
- المعيار السابع: أن تتكامل مع غاية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية وتحقيق الانسجام بين كافة المستويات التنظيمية المختلفة.
- المعيار الثامن: أن تكون قابلة للتحويل إلى خطط عمل، وسياسات، وبرامج عمل واضحة (ثابت، وآخرون، ٢٠٠٢).

- المعيار التاسع: يجب على الرسالة أن تعتبر القدرات والمصادر المادية والبشرية التي تمتلكها قبل البدء في صياغة الرسالة حتى تكون واقعية وممكنة التطبيق (حسين، ٢٠٠٢).
- المعيار العاشر: يجب على الرسالة ألا تتناقض في مطالبها التي تفرضها على المؤسسة، وأن تعتبر الرسالة بأن المؤسسة كيان واحد متكامل الأطراف.
- المعيار الحادي عشر: أن يتم فحصها دورياً بغاية التأكد من استمراريتها وفعاليتها (حسين، ٢٠٠٢).

وبيضيف آخرون بأن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة بحيث لا تزيد عن مائة كلمة، وأن توضح خدمات المؤسسة والجهة المستفيدة منها، كما وتحدد مبررات وجودها وتأسيسها (العارف، ٢٠٠١).

ويرى الباحث بأن الرسالة تمتاز بخصائص معينة كالمرونة والواقعية حتى تكون قابلة للتحويل إلى خطط مستقبلية ناجعة وسياسات وبرامج عمل ملائمة، وينبغي أن تكون الرسالة موجزة ومحددة ومتكاملة مع الغاية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الخطوة الثالثة وتتمثل في القيم المؤسسية:

إن القيم المؤسسية تتمثل في المبادئ التي يتشارك أفراد المؤسسة بها أثناء مزاولتهم العمل، وهي مهمة جداً للمؤسسة، حيث أنها تمثل المظلة التي تظل جميع الموظفين. ويمكن أن تكون القيمة خاصة أو عامة ومنها الملموس والغير ملموس، ويجب أن تصاغ في جمل وعبارات موجزة (الشويخ، ٢٠٠٧).

ويرى الباحث أن على المؤسسة أن تعمل على توفير قيم مميزة ومثالية للعمال حيث تكون مبنية على فلسفة سليمة وواضحة، ذلك لضمان التزام الجميع بها.

المرحلة الثالثة: التحليل الاستراتيجي.

المؤسسة هي جزء من المجتمع المحيط تأثر وتتأثر به، لذلك فالتعرف على عوامل البيئة المحيطة وتحليلها وتوقع حدوثها وآثارها وتحديد الفرص والمخاطر التي تتجم عنها يكون في غاية الأهمية للمؤسسة ويزيد من فعاليتها (الشويخ، ٢٠٠٧). وسوف يتناول الباحث التحليل الاستراتيجي بشيء من التفصيل بسبب أهميته.

ويتكون التحليل الاستراتيجي من عدة نواحي كالآتي: (العجمي، ٢٠٠٨).

- أ- تحليل مواطن القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية.
- ب- تحليل الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة للبيئة الخارجية. يقصد به تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة للبيئة الخارجية للمؤسسة في فترة زمنية محددة، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستغل تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتبتعد عن المخاطر والتهديدات المتوقعة

والتي قد تسبب مشاكل للمؤسسة، سواء بدخول منافسين جدد للسوق أو بتغير أذواق المستهلكين بسبب عدم التجديد ومواكبة التطوير (الدوري، ٢٠٠٥).

وتتمثل العوامل والمؤثرات الخارجية للبيئة الخارجية بالتالي: (يونس، ٢٠٠٩)

١. عوامل اجتماعية: وتتمثل بالقيم والتوجهات والمعتقدات والعادات والتقاليد والعرف السائدة في المجتمع، وتشمل أيضا طبيعة العلاقات الإنسانية، والنمو السكاني، وكيفية التصرف والسلوك، وأسلوب الحياة.

٢. عوامل اقتصادية: وتتمثل بالحالة العامة للاقتصاد الوطني كونها تؤثر على بعض الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.

٣. عوامل سياسية: تتأثر المؤسسات بمدى الاستقرار السياسي ورضا المجتمع، وتتأثر أيضا بالتشريعات والقوانين التي تسنها الدولة.

٤. عوامل تعليمية: حيث تتأثر بعض المؤسسات بمستوى التعليم في المجتمع، وأثره على تكوين تصرفات الأفراد وأدائهم في العمل.

٥. عوامل تكنولوجية: حيث تتأثر المؤسسة بمستوى التكنولوجيا في داخل وخارج المؤسسة، فكلما طورت المؤسسة من مستواها التكنولوجي كلما حصلت على معلومات أكثر دقة وبذلك تكون خططها وبرامجها فعالة مما يزيد من مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

وبساعد تحليل البيئة الخارجية على تحديد الآتي: (المغربي، ١٩٩٩).

١. الأهداف التي يجب تحقيقها.

٢. الموارد والإمكانات المتوفرة وكيفية الاستفادة منها.

٣. المجال المتاح أمام المؤسسة لتقديم منتجاتها وخدماتها.

٤. أنماط السلوك والقيم المجتمعية المحيطة بالمؤسسة.

وببين الشويخ بأن البيئة الخارجية سريعة التغير قد تعيق عملية التخطيط مما تسبب فشل

الإدارة بسبب عدم قدرتها على التكيف مع هذه الأوضاع (الشويخ، ٢٠٠٧).

ت- تحليل مواطن القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية.

وهي العوامل الداخلية التي تؤثر على المؤسسة، وقد تختلف من مؤسسة إلى أخرى لارتباطها

بعملية اتخاذ القرارات، وتشمل كافة العوامل الإنتاجية، والسياسية، والاجتماعية التكنولوجية،

والتسويقية المتعلقة بالمؤسسة، ذات التأثير الحالي والمتوقع عليها (الشويخ، ٢٠٠٧).

ويرى القطامين، ٢٠٠٢، بأن محاور القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية لأي مؤسسة

تتمثل في ثلاث محاور وهي:

١. جودة الهيكل التنظيمي.

٢. الثقافة التنظيمية.

٣. الموارد المتوافرة.

أهمية تحليل البيئة الداخلية (المغربي، ١٩٩٩):

- يساعد في تقييم قدرات وإمكانات المؤسسة الحالية من المواد المادية، والبشرية، والمعنوية، المتاحة للمؤسسة.
 - يساعد في بيان موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها في نفس الصناعة.
 - يعمل على تحديد نقاط القوة في المؤسسة لتعزيزها والاستفادة منها، والبحث عن سبل تطويرها مستقبلاً.
 - يعمل على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة للعمل على معالجتها والحد منها.
- وذكر خطاب أن هنالك عوامل داخلية في المؤسسة قد تكون مصدر نجاح أو فشل أهداف

المؤسسة وهي: (خطاب، ٢٠٠٣)

- مدى وضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة.
- مستوى الدافعية للعمل.
- مستوى المهارة والخبرات لدى العاملين في مجال عملهم في المؤسسة.
- نجاعة تنظيم الأنشطة والأعمال، ومدى ملاءمتها لطبيعة العمل وأهدافه.
- نجاعة القوانين والسياسات التنظيمية.

المرحلة الرابعة: تحديد وصياغة الأهداف.

إن عملية تحديد وصياغة الأهداف تعتبر ذات أهمية كبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي تحتاج أن تحدد وتصاغ بدقة وأن يتم متابعتها بشكل مستمر من قبل الإدارة. وفي الغالب تنشق أهداف المؤسسة من الأهداف العامة للمجتمع. والأهداف يجب أن تكون واضحة ومفهومة للأفراد حتى يستطيعوا أن ينجزوها خلال فترة زمنية تحدد مسبقاً (شبلان، ٢٠٠٦).

والأهداف المؤسسية تحدد ما الذي يمكن تحقيقه أو إنجازه والزمن المرجو إلى ذلك (المصري، ٢٠١١).

ويذكر بلقيس بأن رسالة أو توجهات المؤسسة العامة تعتبر المصدر الأساسي لصياغة وتحديد الأهداف المرحلية للمنظمة (بلقيس وعبد اللطيف، ١٩٨٩).

ويضيف حسين بأن عملية وضع الأهداف ما هي إلا ترجمة لرسالة المؤسسة. وهي ذاتها تحدد توجهات المؤسسة ومقدرتها على التفاعل مع بيئتها المحيطة (حسين، ٢٠٠٢).

القواعد الأساسية لصياغة الأهداف: (يونس، ٢٠٠٩)

- ✓ أن تكون متكاملة مع باقي أهداف المؤسسة.
- ✓ أن تكون سلسلة قابلة للتغير مع اختلاف الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- ✓ أن تكون قابلة للقياس.
 - ✓ لا تختلف مع أهداف الأفراد.
 - ✓ أن تكون متناغمة مع قيم وتوجهات المجتمع المحيط.
- وبضيف حسين بعض الشروط التي ينبغي توافرها في الأهداف الاستراتيجية (حسين، ٢٠٠٢).
١. أن تكون موضوعية وقابلة للتطبيق.
 ٢. سهولة الفهم لجميع الأفراد المهمة.
 ٣. أن تكون ممكنة التحقيق.

بينما يضيف الشويخ بعض الشروط يذكر الباحث منها: (الشويخ، ٢٠٠٧)

- أن توضح التغير الذي يرد، لا أن تصف العمل نفسه.
- أن يكون كل هدف مستقل عن غيره، بحيث لا يتداخل فيه، بذلك لا يتأثر بتحقيق الأهداف الأخرى.

- أن يعمل الهدف في تحقيق جزء من غاية المؤسسة.

وبضيف دياب، بعض الشروط وهي: (دياب، ٢٠٠١)

(١) أن يقسم كل هدف رئيسي إلى أهداف فرعية.

(٢) أن تكون الأهداف الفرعية متكاملة وغير متناقضة مع الهدف الرئيسي.

وبضع القاروط بعض الأسئلة للتأكد من صحة ودقة الأهداف وهي: (القاروط، ٢٠٠٤).

١. لماذا تم وضع هذا الهدف بعينه؟، وما هي علاقته بالرؤية والرسالة والعاملين والمستفيدين من المؤسسة؟

٢. متى سيتحقق هذا الهدف (الزمن بالتحديد)؟

٣. كيف سيتحقق هذا الهدف؟

٤. أين سيتحقق هذا الهدف (المكان)؟

٥. من سيقوم بالخطوات والأعمال اللازمة لتحقيق الهدف؟

ويتفق الباحث مع آراء الباحثين المذكورين والتي في مجملها تؤدي إلى تكون أهداف رئيسية تتفق مع الإطار العام للمؤسسة ويؤكد على أهمية أن تتفرع الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية تتكامل معها وتسهل عملها. كما وينادي الباحث بضرورة وضوح الأهداف وربطها بجداول زمنية محددة.

المرحلة الخامسة: تطبيق الخطة الاستراتيجية.

تأتي مرحلة التطبيق بعد أن يتم الموافقة على الاستراتيجيات وصياغتها. والإجراءات التنفيذية يجب أن تكون محددة زمنياً وموضوعية ضمن خطة عمل، وتعتبر طريقة تجزئة الخطة الاستراتيجية

إلى عدة خطط عمل رئيسية ومن ثم الفرعية تساعد على تخطي المؤسسة للحالات الطارئة بفاعلية، بحيث تكون ردة فعلها في الوقت المناسب (رستم، ٢٠٠٤).

المرحلة السادسة: المراقبة والتقييم.

يعتبر شبلاق أن التخطيط عملية متواصلة لا تنتهي بانتهاء الخطة، مما يتطلب مراقبة وتقييم مستمر لكل مرحلة من مراحلها، والمراقبة والتقييم تعتبر من أنجع الطرق لكشف أوجه القصور في التنفيذ أولاً بأول، وتعتبر المرحلة الأخيرة في سلسلة الأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الشركة، في نفس الوقت تعد المرحلة الأولى في عمليات التخطيط الجديدة التي تبنى على نتائج الخطط الأخيرة لتصبح العملية دائمة الاستمرار والتطوير (شبلاق، ٢٠٠٦).

ويذكر غنيمه، بأن على المؤسسة أن تقيم استراتيجيتها من التغذية الراجعة الداخلية، التي سوف توضح كيفية تطبيق الاستراتيجية بالطريقة المثلى (غنيمه، ٢٠٠٥).

ويرى المصري، ٢٠١١، بأن عملية الرقابة والتقييم من أساسيات العملية الإدارية في المؤسسة، وذكر الهدف منها هو تطوير وتحسين لاستراتيجية وأهداف وأداء المؤسسة (المصري، ٢٠١١).
بينما يرى حسين أن عملية الرقابة والتقييم تتكون من عدة خطوات وهي: (حسين، ١٩٩٦)

✓ تحديد المطلوب مراقبته وتقييمه.

✓ وضع معايير الأداء المطلوبة.

✓ قياس الأداء الحالي.

✓ مقارنة الأداء الحالي بمعايير الأداء الموضوعية.

✓ اتخاذ التدابير الملائمة.

ويرى البحيري بأن على المؤسسة أن تضع مقاييس أداء متفق عليها، ذلك للتأكد من أن المقياس يتفق مع استراتيجية وفلسفة المؤسسة، كما ويجب إعلام جميع العاملين بدورهم المهني على أكمل وجه، وعلى المؤسسة أن تضع نظام محدد للثواب والعقاب يطبق على جميع أفرادها دون تحيز (البحيري وآخرون، ٢٠٠٦).

ويرى الجبر أن عملية الرقابة عملية مستمرة واصفا إياها بصمام أمان ضمان نجاح الخطة والأهداف الموضوعية، فالرقابة تمكن من التعرف على مساوئ عملية التطبيق فور حدوثها، كما توضح الانحرافات التي قد تتجمل والتي قد تحرف مسار عمل الخطة الموضوعية، والرقابة تساعد في دورها في البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة للحد من المساوئ والانحرافات (الجبر، ٢٠٠٢).

ويرى الباحث أن التخطيط عملية تحتاج إلى رقابة وتقييم دوري ولذلك لضمان كشف أوجه القصور في التنفيذ فور حدوثه، وفي نفس الوقت ينادي الباحث بالاهتمام بالتغذية الراجعة الداخلية والخارجية.

الخطط التشغيلية

هي عملية ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية. وهو يصف مراحل وشروط النجاح ويشرح كيفية إدخال خطة استراتيجية ما، أو أي جزء من أجزائها سيتم إدخاله إلى حيز التنفيذ خلال فترة تشغيلية معينة، في حالة التطبيق التجاري أو السنة المالية أو أي مدى محدد آخر في الميزانية. والخطة التشغيلية هي أساس طلب ميزانية التشغيل السنوية. وبالتالي، فإن الخطة الاستراتيجية الخمسية تتطلب عادة وجود خمس خطط تشغيلية تمولها خمس ميزانيات

تشغيل. (Joint Operation Planning, 2011)

يجب أن تضع الخطط التشغيلية الأنشطة والميزانيات لكل قسم من أقسام المنظمة لمدة سنة إلى السنوات الثلاث التالية. فهي تربط الخطة الاستراتيجية بالأنشطة التي تقدمها المنظمة والموارد المطلوبة لتقديمها.

تستفيد الخطة التشغيلية مباشرة من الهيئة والخطط الاستراتيجية للبرنامج لوصف الهيئة ومهام البرنامج وأهدافه وغاياته وأنشطته. وعلى غرار الخطط الاستراتيجية، تتناول الخطة التشغيلية أربعة أسئلة:

- أين نقف الآن؟
- أين نريد أن نكون؟
- كيف نصل للهدف؟
- كيف نقيس التقدم الذي أحرزناه؟

الخطة التشغيلية هي الخطوة الأولى والأخيرة في إعداد طلب ميزانية التشغيل. كخطوة أولى، تضم الخطة التشغيلية خطة لتخصيص الموارد؛ وخطوة أخيرة، قد يتم تعديل البرنامج التشغيلي ليعكس القرارات السياسية والتغيرات المالية التي حدثت أثناء عملية تطوير الميزانية.

(Joint Operation Planning, 2011)

ينبغي إعداد الخطط التشغيلية بواسطة الأفراد الذين سيشركون في التنفيذ. وكثيرًا ما تكون هناك حاجة للحوار بين الإدارات نظرًا لأن الخطط التي يضعها أحد أقسام المنظمة لا بد وأن يكون له انعكاسات على الأقسام الأخرى.

يجب أن تحتوي الخطة التشغيلية على:

- أهداف واضحة
 - الأنشطة التي سيتم تقديمها
 - معايير الجودة
 - النتائج المرجوة
 - متطلبات التوظيف والموارد
 - الجداول الزمنية للتنفيذ
 - وجود عملية لرصد التقدم المحرز (Joint Operation Planning, 2011)
- أهمية الخطط التشغيلية**

- المساعدة على تحويل الخطة من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- المساعدة في معرفة مدى مطابقة التنبؤات المستقبلية بفرضيات الخطة.
- المساعدة في معرفة جدوى الإمكانيات البشرية والمادية ومطابقتها لإحتياجات ومستلزمات مراحل الخطة.
- المساعدة في الرقابة والتقييم (Joint Operation Planning, 2011)

وتستخدم الخطط التشغيلية :

- تحديد الموارد المطلوبة
- مراقبة
- تحديد عوامل الخطر
- وضع خطط للطوارئ (Joint Operation Planning, 2011)

الخاتمة:

لكل ذلك يشيد الباحث بأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي في تطور ورقي المؤسسات، لذلك لا بد من وجود فريق تخطيط مؤهل ومدرب للقيام ببناء وتطبيق ومتابعة الخطة الاستراتيجية، وقد استعرض الباحث فيما سبق لفته موجزة عن عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحلها، وذلك للإحاطة والمعرفة بأهميتها وضرورة تطبيقها في ميدان العمل، وقد ذكر الباحث بعض من معوقات تطبيقها ليتم مراعاتها وأخذ الحيطة عند التطبيق والعمل على تجنبها إذا أمكن وخصوصا عند وضع الإطار العام للخطة الاستراتيجية وأهدافها ومن بعد ذلك تحليل البيئة المحيطة.

المبحث الثاني/ الرقابة

٢-٢-١ تمهيد

لم تكن الرقابة وليدة اليوم، ولكن مرت بأزمان وعصور متعاقبة حتى جاءت بصورتها القوية إلى يومنا هذا، والتي رافقت الرقابة نشوء الحضارات الإنسانية، وتطورت بتطورها، وأشكالها، وملامحها، وتنظيماتها. وما نراه اليوم هو عارة عن خلاصة ما توصل إليه أفكار وجهود من سبقنا في هذا المجال.

حيث يمكن تشبيه الرقابة في المنظمة بالجهاز العصبي في جسم الإنسان، التي تؤثر هذه الوظيفة وتتأثر بجميع جوانب العملية الإدارية في المنظمة، وكلمة رقابة تعني ملاحظة ومتابعة الأداء، والتي تعتبر العين الساهرة على سير الأعمال ومجريات الأمور في المنظمة فهي تعتبر الميزان في قياس الأداء.

قد شكلت الرقابة أحد المحاور المهمة لدعم الهيكل الرقابي للمنشآت الحديثة والمساهمة في مساعدة الإدارة العليا في إنجاز وتحقيق أهدافها، وذلك بما تتضمنه من إرساء سياسات ونظم وإجراءات تعمل على ضبط الأعمال ومنع حدوث الانحرافات والأخطاء، أو اكتشافها فوراً والمساعدة في اتخاذ القرارات بسرعة لمعالجتها، والتوائم مع المستجدات والمتغيرات.

فقد حظيت الرقابة الاهتمام المتزايد من قبل الإدارات العليا الباحثين للمنشآت والمعاهد العلمية المتخصصة وهو ما وجد صده في إرساء قواعد علمية وتطور مفاهيمها لممارستها.

٢-٢-٢ مفهوم الرقابة

في اللغة العربية: الرقيب في أسماء الله تعالى هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وجاء في الحديث: ارقبوا محمداً في أهل بيته-أي أحفظوه فيهم. والترقب بمعنى الانتظار، والرقيب هو الحافظ والمنتظر، وراقب الله بمعنى خافه (ابن منظور، ١٦٩٩). والرقابة اسم لمصدره رقب ويعني لاحظ وحرس وحفظ (الرازي، ١٩٨٩). ويورد المعنى اللغوي للرقابة على أنها اسم مصدره جاء من الفعل رقب راقبه، رقباً، رقبواً، رقابة جاءت بمعنى لاحظه وانتظر.

أما في الاصطلاح فقد تعددت نصوص التعاريف في الشكل ولكنها اتحدت في المعنى أو المضمون، فالرقابة عرفت من الناحية القانونية على أنها عبارة عن حق دستوري يخول صاحبه سلطة إصدار القرارات اللازمة لإنجاح مشروعات الخطة (هيكلم، ١٩٧١م).

اختلف الباحثين في تعريف الرقابة، ولكنهم اتفقوا على أهمية وضرة وجود الرقابة، ولقد كان من نتائج عدم وضوح مفهوم الرقابة على الأداء في الفكر الإداري الحديث حدوث خلط بين مفهوم الرقابة على الأداء كوظيفة من وظائف الإدارة وبين أنشطة الإدارة الأخرى من ناحية ووسائل الرقابة من ناحية أخرى وعناصر الرقابة من ناحية ثالثة (درويش وتكلا، ١٩٨٠م).

ولقد عرفها البعض على أنها العملية التي تستهدف ضمان أمان وسلامة التصرفات المالية وتحديد وكشف الانحرافات، ومدى مطابقة التصرفات المالية للقوانين والقواعد النافذة (معهد الإدارة العامة بالرياض، ١٩٨٥م).

كما ينظر بعض الباحثين على أنها شكل من المتابعة لعمليات تنفيذ الأعمال داخل المنظمة، حيث تشمل عمليات التنفيذ لتبين مدى إنجاز الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد ووضع مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن أماكن الخلل والعيب حتى يتمكن تجنبها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة (الحلو، ١٩٨٩).

ومن ناحية أخرى تعرف أيضاً بأنها العملية التي بواسطتها يتولى المدير في الجهاز إدارة ومتابعة أنشطة وأعمال المنظمة محاولاً أن يجعل البشر يحققون أهدافها وكذلك بأنها العمل الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على تحسين ما قد يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة (توفيق، ١٩٦٤م).

وقد عرفها يحيى "بأنها عبارة عن مجموعة من عمليات التفتيش والفحص والمراجعة، يقصد منها الوقوف على أن كل مشروع من المشروعات يعمل في الحدود التي تؤكد أنه يحقق الغرض الذي أنشئ من أجله، واقتراح الحلول المناسبة التي تقضي على الأسباب التي تعوق هذا الغرض وتحديد المسئول في حالة الخطأ والتلاعب وإحالة إلى السلطة المختصة" (سعيد، ١٩٦٩م).

ولقد تعريفه بإيجاز بواسطة غنيم على أنها "الوظيفة التي يمكن عن طريقها التأكد من أن ما تم أو يتم من أعمال يكون مطابقاً لما يريد إتمامه" (غنيم، ٢٠٠٢).

كذلك تم تعريفها بأنها "عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً" (الفرأ، ٢٠٠٢م).

وبالنظر إلى هذا التعريف التعريفات الأخرى التي وردت حول هذا الموضوع نجد أن الاختلاف بينهما لا يكاد يذكر واقتصرت على مجرد الاختلافات اللفظية في المفردات المستعملة للتعبير عن نفس الفكرة، إلا أن الرقابة تعبر عن المجهود المنظم التي تقوم به جهة مسئولة متضمنة الملاحظة

المستمرة للأداء الفعلي وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة مقدماً لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير.

٢-٣ العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالرقابة

- تقيّد الإدارة العليا إلى تفويض المسؤوليات والسلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، والحاجة لضرورة تطوير الوسائل والأدوات التي تخول الإدارة العليا من متابعة أعمال المرؤوسين ويطمئننها على التزام إدارات المشروع بالتعليمات والسياسات الموضوعة، والقدرة على الاستغلال الأمثل للسلطات الممنوحة، حيث جاء الاهتمام بوضع نظم للرقابة الداخلية التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها الرقابية.
- الحاجة إلى الوفاء بالالتزام نحو صيانة وحماية أصول وأموال المؤسسة من الاختلاس والسرقة والإهمال والتلف، حيث ألقت الإدارة بالرقابة وسيلة منشودة تمكنها من فعل ذلك.
- تعدد عمليات المؤسسة أو المنظمة وكبر حجمها واتساع مجالها ونطاقها، مما جعل صعوبة بعملية تسيير أعمال المؤسسة من خلال الاتصال الشخصي المباشر، حيث ألزم ذلك الاعتماد على أساليب ووسائل جديدة التي تعتبر من صميم نظم الرقابة مثل الموازنات، والتقارير الإدارية، وتقسيم العمل، والكشوف الإحصائية والتحليلية وغيرها.
- الحاجة إلى بيانات دورية دقيقة خاصة بالإدارة تمكنها من تنظيم وإدارة المؤسسة إدارة حسنة. حيث إن فرض هذا يعتبر ضرورة لوجود نظم رقابية سليمة توفر درجة كبيرة من الثقة في التحاليل والتقارير التي تعدّها وتجربها الأقسام والإدارات المختلفة.
- ازدياد حجم إجراءات المراجعة الخارجية، وتقيّد مراقبي الحسابات والمراجعين بكبر حجم المشروعات وتضخم عملياتها المحاسبية إلى تغيير المسار من المراجعة التفصيلية إلى المراجعة الاختبارية استناداً على العينات، ويوفر النظام الجيد للرقابة أساساً ومعيّاراً لذلك.
- الحاجة إلى بيانات صحيحة ودورية ودقيقة للجهات الخارجية والحكومية، وصعوبة اتخاذ القرارات التي تبني عليها، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط القومي ومسئولية الإدارة عنها، مما جعل الحاجة إلى نظم سليمة للرقابة للقدرة على تخطي إنتاج هذه البيانات أمر حتمياً.
- نظرة الإدارة الاقتصادية التي اقتضت منها الاهتمام والتركيز على بأنظمة الرقابة باعتبارها أحد وسائل ترشيد استخدام الموارد المتاحة، كما تعبر عن أحد المؤشرات الأساسية التي يعتمد عليها مراقبي الحسابات الخارجيين في التعريف بألعاب التدقيق والحرص على تخفيض هذه التكاليف إلى أقل حد ممكن.
- اختلاف الصفات الشخصية وتباينها للعاملين، وازدياد أعدادهم، كل ذلك تطلب تحسين وتطوير نظام للرقابة يحمي الوحدة من ضعف ونزوات العاملين. (الصباح، ١٩٩٧)

٢-٢-٤ أهمية الرقابة:

تظهر أهمية الرقابة من خلال الدور المهم للرقابة المتمثل في:

- المحافظة على المال العام؛ وذلك عبر اهتمامها بتسيير العمل وفقاً للوائح والأنظمة التي تسعى إلى حسن استخدام الأموال والموارد العامة، وضمان أنها استغلت وفقاً للمصلحة العامة، والعمل على تقليل تكاليف التنفيذ بناءً على مقارنتها بالمعايير الموضوعة سلفاً، والتي بدورها تؤدي إلى الإرشاد من الإسراف.
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وتعديل الانحرافات السلبية منها وتفادي وقوعها في المستقبل، واعتماد الانحرافات الإيجابية، التي تؤدي إلى زيادة المال العام وحمايته.
- إن أهمية الرقابة تبرز من خلال والخطط والأهداف التي يعمل الأفراد على إنجازها وتحقيقها في ظروف مختلفة وفي مناطق مختلفة، ووسائل مختلفة وفي أوقات مختلفة، حيث إن من المحتمل ألا يكون تشابه في الأمور التي يتم فيها أداء العمل (محمود وآخرون، ٢٠١٠).
- تعمل الرقابة بتوجيه المخططين تجاه نقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، مما ينتج منه تعديل أو تغيير الخطط والإجراءات.
- تقوم الرقابة على الموائمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد لأنه في العادة تختلف أهداف التنظيم وأهداف العاملين داخله، حيث إن توقعات الأفراد وأهدافهم ممكن أن تتضارب مع أهداف المنظمة، والرقابة تحاول دائماً في المقام الأول تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن بموائمتها مع أهداف الأفراد للحد من النزاعات والصراع بين المنظمة والأفراد.
- تعتبر الرقابة جزء لا ينفصل ولا يستقل عن الوظائف الإدارية الأخرى، وإنما هي جزء ضروري تكتمل بها العملية الإدارية.
- تساهم الرقابة في التأكد من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإن تلك الموارد استخدمت وفق ما تم تحديده مسبقاً بواسطة وضع خطة متابعة وتحديد الهدف منها.
- تساهم الرقابة في اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها ومحاولة الحد منها قبل وقوعها، لكنها أيضاً تهتم أيضاً على الإيجابيات داخل المنشآت، وذلك من خلال اكتشاف الكفاءات الإدارية والتنشغيلية، والمساهمة في تقييم الأداء للعاملين داخل المنشأة.
- هذا ولا تغف أهمية الرقابة بقياس الأداء، والتأكد من أن العمل يجري وفق المعايير والأنظمة واللوائح المحددة مسبقاً، ثم تعمل على تعديل الانحرافات السلبية إن وجدت، وترسيخ الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.
- تساهم الرقابة في تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ، وتقليل من الإسراف غير المبرر وتحقيق المطلوب بأحسن جوده.

- تعمل الرقابة على تقدير المجتهدين من خلال الحوافز المادية والمعنوية، مما يعمل على زيادة الانتماء والإلتقان في العمل؛ حيث الوصول إلى الأهداف المحددة من قبل الإدارة. (محمود وآخرون، ٢٠١٠).

٢-٥ أهداف الرقابة:

- تتعدد أهداف الرقابة وتتفاوت وذلك حسب التعريفات المختلفة المقدمة من جهات عديدة بشأن تطور دورها وممارستها، ويرى الباحث أنه يمكن إبراز أهم الأهداف فيما يلي:
- حماية أصول المنشأة: بمعنى منح الحماية لأصول وموجودات التنظيم المتنوعة من الضياع أو الاختلاس أو سوء الاستعمال مع الاحتفاظ على حقوق التنظيم لدى الغير وحقوق الغير على التنظيم.
- الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال تشجيع الكفاية الإنتاجية في استخدام الموارد اللازمة للمؤسسة، ويتوافق مع ذلك استخدام أساليب وأنماط متعددة منها التكاليف المعيارية، والموازنة التخطيطية، ودراسة الحركة والزمن وأيضاً أساليب الرقابة على جودة العمليات.
- تقييم أداء المؤسسة بما يتعلق في فاعلية التنفيذ: ضمان أن الأهداف تتجز حسبما خطط لها مسبقاً.
- الالتزام بما تقضي به السياسات الإدارية المرسومة، وذلك عبر التأكد من أن جميع العاملين في المؤسسة ملتزمون بتطبيق السياسات التي وضعتها الإدارة مسبقاً (جربوع، ٢٠٠٢م).
- التحقق من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح، مثل المسائل المالية وحقوق التصرف فيها وذلك للتقليل من حدوث الانحرافات من خلال المعهود إليهم المحافظة على الأموال، ولتفادي أي إهدار في النفقات.
- دقة البيانات المحاسبية وحجم الاعتماد عليها، وذلك بواسطة إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات الدقيقة المحاسبية، والتي ينبغي الاعتماد عليها في عملية التخطيط واتخاذ القرار.
- ضمان المحافظة على حقوق الأشخاص والأطراف ذات المصلحة في قيام المنظمة.
- ضمان تطبيق القوانين بشكل كامل من غير إخلال، وكذلك الوقوف على العقوبات والمشكلات التي تؤثر على انسياب العمل.
- التأكد من توافر التوافق والانسجام بين الأجهزة الإدارية وفقاً للسياسات المقررة للوصول إلى الهدف الرئيسي.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ استخدام خط "التغذية الراجعة" للعودة إلى مرحلتي التخطيط والتنفيذ لإيجاد مصدر الخطأ الذي أدى إلى كون النتائج منحرفة عن الأهداف، ومن ثم إجراء التصحيح المناسب.
- دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها: وذلك يتم من خلال إمداد إدارة المنشأة بالبيانات المحاسبية الدقيقة والتي يمكن الاعتماد عليها في عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط (محمود وآخرون، ٢٠١٠).

٢-٢-٦ خطوات الرقابة:

تحتاج وظيفة الرقابة القيام بأربع خطوات رئيسية وهي: وضع المعايير، وقياس الأداء، ومقارنة النتائج، وتصحيح الانحرافات. حيث إن هذه الخطوات يمكن استخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة على الإجراءات والأموال والخدمات وجودة المنتجات... الخ.

أولاً: وضع المعايير

تعتبر وضع الخطط والمعايير الخطوة الأولى في عملية الرقابة، نظراً لأن الخطط غير متشابهة في درجة تفاصيلها وتعقيدها، حيث إن المديرون لا يستطيعون ملاحظة كل شيء لذا يجب وضع ومتابعة المعايير، والمعيار هو مستوى أو نموذج الأداء المرغوب إنجازه وتحقيقه، والمعايير هي النقاط المختارة من برنامج الخطة الكلية والتي يتم فيها تقييم الأداء لكي يعطي المديرون الإشارات التي تبين لهم كيف تسير الأمور بدون الحاجة إلى مراقبة كل خطوة في تنفيذ الخطط، وتحتاج الإدارة إلى تحديد معايير الأداء لكل المهام التي تمارس في المشروع، وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل: الخدمة، جودة المنتج، الأرباح المكتسبة، عدد شكاوى العملاء، المصاريف المستحقة، نسبة الغياب، وهكذا (الصيرفي، ٢٠٠٦).

ثانياً: قياس الأداء

تأتي هذه الخطوة بعد وضع معايير الأداء، وهي تقيس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، وتعتمد هذه الخطوة على إمكانية التقييم الموضوعي للخطوة السابقة وعلى المعايير وسهولتها. بصفة عامة يجب أن يتوافر في عملية قياس الأداء الموضوعية، ورغم سهولة التوفير والإرشاد بالمعايير الكمية؛ إلا أنها ينبغي ألا تؤخذ كمسلمات أو كبديل كلي للمقاييس النوعية (القيوتي، ٢٠٠٤م).

ثالثاً: مقارنة النتائج

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات تأتي بعد عملية قياس الأداء، وتتم فيها مقارنة العمل المنجز مع ما هو منفذ فعلياً، حيث إذا ظهر من المقارنة أن العمل كان تنفيذه حسب المعيار فيعتبر الأداء يكون خاضعاً للسيطرة، وإذا ظهر من المقارنة يوجد هناك انحرافاً عن ذلك المعيار، حيث إن الأداء يكون خارجاً عن السيطرة، وإذا كان المعيار المطبق كمياً فإن عملية المقارنة تكون أكثر سهولة، أما إذا كان المعيار وصفي فيزيد من صعوبة المقارنة إلى حد كبير (ديري، ٢٠١١).

رابعاً: تصحيح الانحرافات عن المعايير

يعتبر الغرض النهائي الذي تسعى له عملية الرقابة هو الكشف عن هذه الانحرافات وتحديد العمل على تعديلها وإصلاحها في الوقت المناسب وبالسرية الممكنة، حيث يمكن أن يكون الإجراء التصحيحي عبارة عن تطوير الخطط تعديلها أو تعديل طبيعة العمل، أو زيادة عدد الموظفين، أو تجنب معوقات العمل، أو تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، أو إيجاد نظام حوافز فعال للموظفين، ولكن وبرغم تعديل الانحرافات فمن الممكن أن تظهر مرة أخرى، ويمكن أن يكون ذلك بسبب المعلومات التي تصل إلى إدارة المنشأة قد تكون ناقصة أو غير صحيحة، ولذلك يجب معرفة سبب الانحراف الحقيقية والعمل على تصحيحها حتى لا تظهر المشكلات مرة أخرى (حجاج، ٢٠٠١).

٢-٧ أنواع الرقابة:

حيث يوجد أنواع كثيرة للرقابة لعلنا نذكر بعضاً منها على النحو الآتي:

أولاً: الرقابة من حيث الوقت: حيث يوجد ثلاثة أنواع أساسية للرقابة حسب التوقيت:

- الرقابة الوقائية: والبعض يسميها الرقابة، مهمتها أن تمنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها، وذلك للتأكد من أن العمل يسير باتجاه تنفيذه حسبما خطط له، وأن الموارد المطلوبة للتنفيذ قد تم تخصيصها قبل بدء بالنشاط وذلك لمنع حدوث الأخطاء أثناء التنفيذ.
- الرقابة المستمرة: تمارس بشكل متزامن مع تنفيذ العمليات والأعمال داخل المنشأة، مثل مراقبة المدراء على موظفيهم والعاملين تحت إشرافهم من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أي عطل في خطوط الخدمات والإنتاج وتقديم النصائح والمشورة للمرؤوسين، ويندرج تحت هذا النوع من الرقابة يمنع من تفاقم الأخطاء والانحرافات من خلال عملية التصحيح والتوجيه.
- الرقابة العلاجية: سميت بالرقابة العلاجية لأنها تهتم بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها وركز على النتائج ولا تركز على المدخلات أو النشاطات، حيث يعمل هذا النوع من الرقابة كرقابة عامة

للأعمال والخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية الشمولية من خلال إصدار لوائح وتعليمات تنظيمية وعبر تعديل الخطط، ويتم ذلك بعد بدء وتنفيذ العمليات أو بعد إنجاز كل مرحلة من مراحل العمل أو جزئية من جزئياته.

- الرقابة الدورية: وهي رقابة مبرمجة تتم على فترات محددة.
- الرقابة المفاجئة: هذا النوع من الرقابة يحدث دون إنذار مسبق بحيث تتم الملاحظة والرقابة بدون إعلام الجهة المسؤولة موضوع الرقابة. (بشناق، ٢٠٠١)

ثانياً: الرقابة من حيث أهدافها: حيث تصنف إلى نوعين أساسيين:

- الرقابة الإيجابية: ويركز هذا النوع من الرقابة على التحقق من أن الإجراءات والتصرفات تسير وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات والقرارات السارية، من أجل تحقيق الأهداف من جانب والتنبؤ والنظر إلى المستقبل بالاعتماد على الدراسة والتحليل مواطن القصور والضعف والانحرافات من جانب آخر.
- الرقابة السلبية: ويركز هذا النوع من الرقابة على اكتشاف الانحرافات والأخطاء، حيث تعمل على تصديها فهي لا تعمل على إيضاح أوجه القوة والضعف في التنفيذ، وكذلك لا تقوم على التوجيه والإرشاد لحل المشكلات والانحرافات ونواحي القصور.

ويمكن القول إن الرقابة الإيجابية تركز على ضمان سير العمل، بينما الرقابة السلبية تركز على الانحرافات والأخطاء وتصديها. (بشناق، ٢٠٠١)

ثالثاً: الرقابة حسب الجهة التي تقوم بها: ويمكن تقسيم الرقابة حسب هذا المعيار إلى نوعين:

- الرقابة الداخلية: قيام المؤسسة بمراقبة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية (قسم أو إدارة) وعادة ما يسمى هذا الجهاز باسم قسم أو إدارة التدقيق الداخلي.
- الرقابة الخارجية: يقوم به أجهزة من خارج المؤسسة، إذ تمارسها أجهزة أو مؤسسات مختلفة تهدف إلى التحقق من قيام المؤسسة بواجباتها نحو المجتمع بالشكل الصحيح.

رابعاً: الرقابة من حيث الوظيفة: وتشمل: (الذنيبات، ٢٠١٠)

- الرقابة الداخلية الإدارية: تسعى الرقابة الداخلية الإدارية إلى تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية؛ ومن الإجراءات التي تحددها الإدارة لتحقيق الرقابة الإدارية: التكاليف المعيارية، والموازنات التخطيطية، الرسوم البيانية والخرائط، التقارير الدورية، دراسة الوقت والحركة، والبرامج التدريبية للعاملين.

- الرقابة الداخلية المحاسبية: ويسعى هذا النوع من الرقابة إلى ضمان البيانات المحاسبية وصحتها، ومن الإجراءات التي يمكن أن تحددها الإدارة لتحقيق هذا النوع من الرقابة: عمليات القيد المحاسبي والسجلات الرقابية، وتحديد المسؤوليات والفصل بين الوظائف المتعارضة في القسم المالي بحيث غير مخول أي شخص للقيام بعملية واحدة من بدايتها حتى نهايتها، وتجهيز موازين المراجعة الدورية، وإجراء نظام الجرد المستمر للمخزون، إعداد مذكرة تسوية حساب المصرف، واعتماد قيود التسويات، وتعديل الأخطاء من قبل أشخاص غير الذين قاموا بالإعداد.

- الضبط الداخلي: يتكون الضبط الداخلي من الخطة التنظيمية وجميع طرق التنسيق والإجراءات العاملة على حماية أصول المشروع من الضياع أو الاختلاس أو سوء الاستخدام، ومن وسائل الضبط الداخلي التي تحددها الإدارة: المراقبة الذاتية حيث يخضع كل موظف للمراجعة من قبل الموظف آخر، تقسيم العمل وتحديد المهام، تعريف السلطات والاختصاصات والمسؤوليات، التأمين على الممتلكات والموظفين، استخدام طرق الرقابة المزدوجة والحدية.

ولعلنا نذكر ما حدده برنك ووت فيما يتعلق بالرقابة على الموارد البشرية: حيث تركز الرقابة على الموارد البشرية على قوة العمل داخل المؤسسة، وبالأخص على مستوى الإنتاجية لدى العاملين بداخل المؤسسة، وأيضاً على مستوى الفعالية. ويوجد عدد من النسب للحكم على كفاءة المديرين في استخدام الموارد البشرية من العاملين، ومن هذه النسب الآتي: (برنك ووت، ١٩٨٢)

- معدل الدوران: وهو يعرف بنسبة العاملين الذين يتركون العمل وينبغي إحلالهم بموظفين جدد. هذا الدوران يكون مرتفعاً في بعض أوجه النشاط ومنخفضاً في البعض الآخر.
- معدل التغيب: عبارة عن نسبة عدد الموظفين عن العمل في يوم ما. وقد تتراوح هذه النسبة من ٢% إلى ٢٠% أو ٣٠%.
- الحوافز والجزاءات: وهو إعطاء الحوافز للموظفين الإكفاء، وفرض العقوبات على الموظفين المهملين والمخالفين.

٨-٢-٢ خصائص الرقابة:

يتميز نظام الرقابة الجيد بعدد من الخصائص التي يساعد في وجودها مدى جودة هذا النظام، أما عدم وجود هذه الخصائص فهو دليل على ضعف هذا النظام والذي على ضوئه زيادة دور المراجع الخارجي نطاق فحص العمليات التي سيقوم بفحصها. ويرى توماس وهنكي أن أهم خصائص الرقابة هي: (توماس وهنكي، ١٩٨٩)

الفصل بين المسؤوليات وتحديد الاختصاصات:

إن الفصل السليم بين العاملين يحد من احتمالية وقوع أخطاء غير متعمدة أو حدوث الغش في البيانات المحاسبية، وذلك بتحديد خطة تنظيمية تضمن حسن سير العمل وانتظامه من خلال تقسيم العمل وتوضيح المسؤوليات الوظيفية. والمقصود بتقسيم العمل هو وجود أشخاص مخولين عن المحافظة على ممتلكات وعمليات المنظمة وأشخاص آخرون لإجراء سجلات وتسجيل هذه الممتلكات. فالشخص المخول في استخدام الأصل قد يستخدم الأصل لأمواله الشخصية؛ وحتى يمكنه من محاسبته، يجب على شخص آخر أن يحتفظ بقيمة وكميات الأصل التي في عهدة الأول. وتحديد المسؤولية تشير إلى أن كل شخص في المنظمة يعلم حدود العمل الذي يقوم به وأنه مسئول عن عمله فقط، ومن الواضح أنه ليس المهم هو تعريف المسؤولية لكل فرد من أفراد المؤسسة بل الأهم هو اقتناع كل منهم بأهمية العمل المسؤول عنه واحترام هذه المسؤولية.

وضوح خطوط السلطة والمسؤولية:

حيث يمكن تحقيق الرقابة الفعالة على العاملين بالمؤسسة والذين يؤدون وظائف مختلفة فيجب أن يسأل كل موظف عن مجموعة معينة من الخصوم أو الأصول أو العمليات وذلك عبر تخصيص عمليات معينة لأغراض محددة، وغالباً ما تستخدم المؤسسات ما يطلق عليه "بدليل اللوائح أو الإجراءات" لتحديد وتعريف اختصاصات كل وظيفة من الوظائف المبينة على الخريطة التنظيمية للمنظمة، وتعرف بـ "توصيف الوظائف" على اختصاصات كل شاغل وظيفة (الأعرج، ٢٠٠٢).

اختيار الموظفين الأكفاء وتدريبهم:

إن اختيار الكفاءة وذو الخبرات من الموظفين ووضعهم في الأماكن المناسبة قد يعمل على إنجاز عملية الرقابة، بالرغم أنه لم يتضمن تحديداً مفصلاً للمسؤوليات والسلطات، وقد يفشل نظام الرقابة في إنجاز أهدافه بالرغم من وضوح خطوط المسؤولية والسلطة وصحة توزيع الوظائف بما يتماشى مع هذا النظام بسبب عدم أمانة أو كفاءة العاملين بالمنظمة في إنجاز مهامهم (الأعرج، ٢٠٠٢).

ومما لا شك فيه أن مدير المشروع يسعى دائماً في وجود نظام رقابي جيد، حيث إن نظام الرقابة الجيد يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية: (المغربي، ١٩٩٥م)

- أن يكون اقتصادياً، وملئاً لظروف الحالة الراهنة.
- أن يكون قادر على أن ينقل الفروق بسرعة ودقة، وأن ينظر إلى المستقبل ويستعين بالماضي.
- أن يجدد الفروق المهمة والخطرة بغرض المعالجة السريعة.
- أن يكون سهل الفهم، وموضوعياً، ومرناً.

- أن يشير إلى الأخطاء ويحدد مرتكبيها ويبين طرق معالجتها وتصويبها.
- أن يعكس الهيكل التنظيمي للمشروع.

كما أن النظام الرقابي يتفاعل ويتكامل ويتأثر بنظام التوجيه والتخطيط والتنظيم، حيث يقوم النظام الرقابي الفعال بتوجيه هذه الوظائف نحو نقاط القوة ونقاط الضعف؛ ونظام الرقابة يساعد على اكتشاف الأخطاء والعمل على تعديلها وتصحيحها ومحاولة منعها قبل وقوعها؛ لكنها أيضاً تركز على الإيجابيات داخل المؤسسة عن طريق اكتشاف الكفاءات التشغيلية والإدارية وذلك من خلال تقييم الأداء للعاملين داخل المؤسسة. وأخيراً تعتبر الرقابة وظيفة إدارية ضرورية لجميع مجالات العمل في أي منظمة، للتأكد من أن العمل يسير تجاه تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً.

٢-٢-٩ المشكلات التي تواجه الرقابة:

إن هناك بعض المشكلات التي تواجهها الرقابة ذلك بأنها تتعامل مع الإنسان الذي يدفعه للقيام بالأداء الجيد من خلال عمله للرقابة. ومن بعض هذه المشكلات:

١. الرقابة تقود إلى وجهات نظر ضيقة، حيث أن المديرون يهتمون بالأهداف الأكثر أهمية واتساعاً ويركزون على إنجاز المعايير الموضوعة.
٢. التركيز الشديد على العوامل سهلة القياس، حيث إن المديرون يقومون بالتركيز على العناصر والعوامل سهلة القياس مثل: الأرباح، فيما أنهم يتجنبون التركيز والاهتمام بالعوامل صعبة القياس مثل: الشهرة.
٣. بعض أنواع المراقبة تستعمل في المراوغة السياسية، وذلك بأن بعض أنواع الرقابة تؤدي إلى الاهتمام والتركيز الشديد من قبل المديرون في النقاش سعياً للحد من التقويم بشكل دقيق من قبل المدراء المنافسون لمتطلبات موازنة كل منهم.
٤. إمكانية حدوث الصراعات داخلية في الرقابة: حيث يوجد عنصران أساسيان تحت هذه الصراعات الداخلية وهي: تعارض الأهداف، والمنافسة على الموارد الشحيحة والنادرة النادرة. ولهذا السبب قد تنشأ بعض الصراعات الداخلية.

وفي الختام يمكن القول، أن الإدارة الناجحة لا تقوم بممارسة نشاطاً اجتهادياً أو عشوائياً، وإنما تمارس نشاطاً مخططاً له يستهدف غاية معينة تعمل جاهدة لتحقيقها من خلال مواعيد ثابتة ومحددة وهو ما يعني أن الرقابة هي الوظيفة التي تقوم بتحقيق ذلك والتي يمكن أن تنفذ ما هو مخطط له وذلك باستخدام المعايير الرقابية التي تقيم الإنجاز لتحديد الانحرافات الإيجابية أو السلبية والعمل على تحسينها. (ديسلر، ١٩٩٢)

المبحث الثالث/ الموازنات

٢-٣-١ مفهوم الموازنة:

مصطلح الموازنة له عدة مسميات، منها الموازنة التقديرية، والموازنة الرقابية، والموازنة التخطيطية، وهذه تعبر عن صفات الموازنة، فالموازنة التقديرية سميت بذلك لأنها تضم بيانات تقديرية غير حقيقية، بينما سميت الموازنة الرقابية بهذا المسمى كونها أداة تستخدم في عملية الرقابة، والهدف منها هو مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المتوقعة لمعرفة الاختلافات والانحرافات بينهم، وهو ما يساعد إدارة الشركة في مهمة الرقابة. وسميت موازنة تخطيطية كونها تعبر عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مستقبلية، والموازنة مهما اختلفت المسميات تدور بشكل عام حول محورين أساسيين، المحور الكمي والمحور الرقمي، وهي وسيلة فعالة لعملية الرقابة عند التنفيذ، وهي تعتبر أداة لتوزيع المهام التنفيذية بين العاملين، وهي تساعد في عملية تقييم أداء العاملين ومتابعة عملهم وقت التنفيذ، وتساعد على التأكد من تحقيق الأهداف المنشودة ومن ثم اتخاذ التدابير والقرارات الملائمة (المجمع العربي، ٢٠٠١).

وقد عرفها هاسيل بأنها وسيلة يتم بموجبها يتم ترجمة التقديرات المالية الكمية الخاصة بأنشطة خطة مستقبلية محددة الأهداف والقرارات والفترة الزمنية لتحقيقها، كما وتمثل أداة ناجعة للعملية الرقابية وعملية تقييم الأداء في المؤسسة (هاسيل، ١٩٩٦).

وقد عرفها جاريسون ونورين بأنها خطة تفصيلية للموارد المالية الكمية التي سيتم استخدامها خلال تطبيق تلك الخطة في المستقبلية في فترة زمنية محددة (جاريسون ونورين، ٢٠٠٣). ويرى نور أن الموازنة التقديرية تعد بمثابة خطة إنتاجية للمشروع وأقسامه الفرعية كاملة وذلك خلال فترة زمنية محددة (نور، ١٩٧٦).

وقد عرفها كروزر بأنها عملية تحديد الأموال اللازمة للحصول على خدمات متفق عليها في الخطة المستقبلية في فترة زمنية معينة (كروزر، ٢٠٠٤).

واللجنة الوطنية للمحاسبة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٦٨، قد عرفت الموازنة بأنها خطة مالية تقديرية للمصروفات المستقبلية في فترة زمنية محددة. وأيضاً توضح الوسائل البديلة لتمويل هذه المصروفات خلال نفس الفترة.

وقد عرفتھا جمعية المحاسبين القانونيين في ولاية نيويورك الأمريكية، ٢٠٠٥، بأنها خطة مالية تقديرية عن الإيرادات والمصروفات المستقبلية خلال خطة مستقبلية محددة الفترة الزمنية.

بينما عرفتھا جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين في الأردن، بأنها خطة كمية ومالية تشمل التكاليف والإيرادات والاستثمارات والتمويل للخطة المستقبلية المتوافق عليها لتنفيذها وتحقيق أهدافها (المجمع العربي، ٢٠٠١).

لكل ذلك يرى الباحث بأن الموازنة المالية تكون بمثابة خطة مالية تقديرية شاملة ومعبر عنها كمياً ورقمياً حيث يتم إنشائها لمعرفة الكم المالي اللازم لتحقيق أهداف الخطة خلال فترة مالية محددة. وهي في نفس الوقت أداة فعالة لعملية للرقابة وتقييم الأداء.

٢-٣-٢ أهداف وأهمية الموازنة:

١. التخطيط للمستقبل، ووضع الموازنات للبرامج والأنشطة المالية حتى تقل المفاجآت والصدمات (المجمع العربي، ٢٠٠١).
٢. الرقابة والتقييم (مقارنة الخطة والأداء الفعلي بالخطة والأداء المتوقع)، وذلك لمعالجة الانحرافات نحو الأفضل (شوالي، ٢٠٠٢).
٣. مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات صحيحة لمعالجة أي انحراف في الخطة المالية التقديرية.
٤. إلزام الإدارة بتحليل برامج وأنشطة الخطة بشكل دقيق وأكثر موضوعية، حتى تكون أكثر فاعلية (جرودون، ١٩٨٢).
٥. توجه انتباه الإدارة نحو التفكير المستقبلي، لتقليل المفاجآت الغير سارة.
٦. تنمية مهارة حل الإشكالات والعوائق المستقبلية فور حدوثها وذلك لمعالجتها بشكل صحيح.
٧. تحفيز الإدارة لتحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة.
٨. وسيلة تذكير مستمرة للبرامج التي تم اتخاذ قرارات بشأنها، حتى يتم معالجة الانحرافات فور حدوثها.
٩. وسيلة تخصيص للموارد المتاحة للبرامج والأنشطة وذلك حتى يتم إنجاز تلك البرامج والأنشطة ومن ثم متابعتها.

٢-٣-٣ الوظائف الرئيسية للموازنة:

يرى الباحث أن وظائف الموازنة تتمحور في محورين أساسيين وهما:

١. التخطيط: حيث يعتبر وظيفة أساسية في عملية الموازنة كونه يشمل جميع خطوات إعداد الموازنة بدءاً من مجرد أفكار أولية، وإلى أن يتم الموافقة عليها من الإدارة لتطبيقها مروراً بجميع خطوات الإعداد.

٢. الرقابة: حيث تعتبر وظيفة غاية في الأهمية كونها تعمل على مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط والمتوقع، فالرقابة أداة فعالة لتحديد انحرافات عملية التطبيق عن المخطط، وذلك لمعرفة أسبابها ومن ثم يتم اتخاذ التدابير التصحيحية.

٢-٣-٤ مزايا وخصائص الموازنة:

- تعتبر الموازنة عامل محفز للإدارة في وضع التخطيط الأولي لبرامجهم وأنشطتهم، ذلك بسبب الارتباط الوثيق بين الموازنة وعملية التخطيط (إفانز، ٢٠٠٠).
- تنظم عملية توصيل الخطط لجميع إدارات المؤسسة بطريقة منظمة.
- تنظيم مجهودات الإدارة التخطيطية.
- تساعد في تحديد وتناسق أهداف المؤسسة وتعمل على تكاملها مع أهداف وأقسام المؤسسة المختلفة التي ستستخدم كمعيار لتقييم الأداء في وقت لاحق.
- الموازنة تنفّرع وتشتق من الخطة الاستراتيجية للمنشأة.
- (موقع لي نتورك، ٢٠٠١) الموازنة تتعلق بفترة زمنية مستقبلية، تم تحديد أهدافها، وتكون معبراً عنها كمياً ورقمياً باستخدام وحدات النقد.
- تمثل أداة رقابية على سير البرامج والأنشطة داخل الخطة.
- تساعد في تحسين وتطوير الأداء حيث أن مشاركة جميع أفراد الإدارة في إعدادها يحفز تنفيذها على إنجاحها.
- تستخدم كأداة لتقييم أداء أفراد الإدارة.
- تعتبر أداة تعليم وتدريب لأفراد الإدارة.
- تعتبر وسيلة تحفيز لأفراد المؤسسة لكي يجتهدوا في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- الموازنة تعمل التوازن والتنظيم بين مدخلات ومخرجات الموارد والعناصر المكونة للخطة خلال فترة زمنية محددة (صبري، ٢٠٠٢).
- تمتاز الموازنة بالمرونة وخاصية التعديل فإذا ما تبين عدم قابلية إنجاز أي من الأهداف فإنه يمكن تعديلها وصياغتها بطريقة جديدة تعمل على تحقيق الأهداف (ستيمبسون، ٢٠٠٣).
- تستخدم في إعداد الجدوى الاقتصادية للخطة خلال فترة زمنية معينة. حيث تقدر عوائد ومصروفات خلال تلك الفترة.
- تعتبر وسيلة اتصال بين أفراد إدارة المؤسسة كونها سياسات مكتوبة وبرامج معلومة للجميع تحتاج من الجميع إعداد تقارير دورية تحتاج إلى تواصل مستمر ومتابعة، مما يجعلها دافع لتواصل جميع أفراد الإدارة مع بعضهم البعض.

٢-٣-٥ الجهة المسؤولة عن إعداد الموازنة:

إن إعداد الموازنة مسؤولية العديد من الأفراد المؤسسة ممن يساهمون في إعدادها، وبالتالي فإن مدى فعاليتها ونجاحها يعتمد على كفاءة الموارد البشرية المشتركة في الإعداد والتطبيق ومن ثم الرقابة والمتابعة في جميع مراحلها. ونظراً لأهمية دور المشاركين في إعداد الموازنة، فإنه يفضل أن تكون فريق خاص بالموازنة، يكون بمثابة وسيلة للتنظيم وتوزيع المهام والأدوار بين مختلف الأقسام والدارات في المؤسسة، ويعمل تضافر وتوحيد الجهود للوصول إلى إعداد موازنات مالية فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة في فترة زمنية محددة. ويذكر عبد العال مهام هذا الفريق كالتالي: (عبد العال، ١٩٨٠)

١. تحديد التدابير المفروض إتباعها بخصوص إعداد الموازنة.
٢. تحديد الفترة الزمنية لتقديم التقديرات للأنشطة والمصادر المالية المتنوعة في المؤسسة.
٣. فحص التقديرات المختلفة التي تم تقديمها ومن ثم اعتماد أفضلها، والتنظيم بينها.
٤. عرض التدابير التي تحسن من مستوى الأداء في المؤسسة.
٥. القيام بتعديل الموازنة التي تم اعتمادها، في ضوء حيود النتائج الحقيقية عن الموازنة.

٢-٣-٦ مراحل إعداد الموازنة:

هنالك عدة مراحل أساسية تمر بها عملية إعداد الموازنة وهي كالتالي:

- المرحلة الأولى، تعيين الأهداف المأمولة من الخطة:

لا بد من تعيين الأهداف الرئيسية المأمولة من الخطة قبل البدء بوضع البرامج والأنشطة، وعند تعيين الأهداف يراعى أن تكون الأهداف موضوعية وممكنة التحقيق حتى لا تؤدي إلى نفور المنفذين لها إذا كان من الصعب جداً التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف الموضوعية أفضل أو مكملية للأهداف التي تم تحقيقها في الخطة السابقة. كما ويجب أن تركز الأهداف على الأجل القصير التي تساهم بدورها تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل.

- المرحلة الثانية، إعداد الخطط الفرعية والقوائم التقديرية للموازنة:

فالموازنة تتكون من خطط فرعية مفصلة وأيضاً من قوائم تقديرية منظمة ومتكاملة (صبري، ٢٠٠٢).

- المرحلة الثالثة، التنسيق بين الموازنات التقديرية والخطط الفرعية الأخرى:

حيث لا بد للمؤسسة من أن تقوم بعملية التنسيق بين خططها وموازناتها في نفس الفترة الزمنية. ذلك حتى لا تتداخل مع بعضها البعض مما يخلق عدم تحقيق التوازن بينها.

- المرحلة الرابعة، اعتماد الموازنة ومن ثم تطبيقها:

يتم اعتماد الموازنة وقبولها في الغالب من قبل الإدارة العليا في المؤسسة. وهو يعتبر بمثابة إذن للمباشرة في تطبيق الموازنة (صبري، ٢٠٠٢).

٢-٣-٧ مبادئ نجاح الموازنة:

لضمان نجاح الموازنة في أدائها للغرض المرجو منها، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة مهمة من المبادئ الأساسية يمكن أن توضح طبيعة الموازنة وتشرح دلالتها لتساهم من بعد ذلك في ازدياد استخدامها في الحياة المهنية. ويذكر الباحث جانب من تلك المبادئ كالآتي:

١. مبدأ الشمولية: فالموازنة يجب أن تشمل جميع الأنشطة الموضوعة في الخطة للفترة القادمة في المؤسسة (عبد العال، ١٩٨٠).

٢. مبدأ التنبؤ في المستقبل: بما أن الموازنة خطة مستقبلية تقديرية، فمن الطبيعي أن يكون إعدادها يعتمد على التنبؤ، بشرط أن يكون التنبؤ مبني على معلومات دقيقة، وإلا فالموازنة سوف تفشل (شادي، بدون تاريخ).

٣. مبدأ المشاركة: فالموازنة تحتاج إلى تظافر جهود وخبرات جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وذلك في عملية الإعداد والاعتماد ومن ثم التطبيق والمتابعة (رجب، ١٩٨٨).

٤. مبدأ القناعة بالخطة والموازنة: يفضل أن يكون المشاركين في إعداد الموازنة مؤيدين للخطة والأهداف، ذلك حتى يقوموا بإعدادها وتنفيذها بطريقة فاعلة. ويحبذ لو يكون فيها نوع من التحدي الذي يمكن تحقيقه، فذلك سوف يزيد من قناعة وتأيد منفذها، فلو كان المنفذون للموازنة غير مقنعين أو مؤيدين لها فذلك سوف يؤدي إلى المبالاة في التنفيذ ومن ثم فشلها (ميرشانت، ١٩٨٥).

٥. مبدأ تفصيل البرامج والأنشطة: ينبغي أن تكون برامج وأنشطة الموازنة مفصلة جداً، ذلك سوف يساعد على إعداد الموازنة بطريقة سليمة. وأيضاً سوف يزيد من فاعلية الرقابة، فإعداد الموازنة على أساس المبالغ الإجمالية للبرامج والأنشطة لا يحقق أهداف الموازنة.

٦. مبدأ الرقابية الدورية: الموازنات في العادة تعد لفترات طويلة قد تصل أعوام، فلو لم توجد رقابة دورية كل شهر مثلاً، فذلك سوف يزيد من فجوة الانحرافات عن مسار الموازنة الأصلي مما يؤدي إلى فشل الموازنة.

٧. مبدأ الحوافز: يفترض عند تنفيذ الموازنة أن يكون المنفذون راضيين ومكترئين فيها، فإذا وجد غير ذلك فلا بد للإدارة أن توفر حوافز مالية أو معنوية للمنفيذين مما سوف يزيد فاعليتهم ورضاهم والتزامهم بالموازنة (حماد، ٢٠٠٥).

٨. مبدأ المرونة: ويقصد به إمكانية تعديل الموازنة وفقاً للتغيرات التي تحدث خلال فترة التنفيذ، لذا لا بد من إعداد خطط بديلة للموازنة لمواجهة أي طارئ (رجب، ١٩٨٨).

٩. مبدأ الفاعلية في خفض التكاليف واستغلال الموارد: فالموازنة يجب أن تقوم بالاستغلال الأمثل للموارد والاقتصاد قدر الإمكان في النفقات والتكاليف مع المحافظة على فاعلية الموازنة.

١٠. مبدأ توافق الموازنة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يجب أن تكون الموازنات متناسقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ذلك لأن كل نشاط في الموازنة له عوائده وله تكاليفه، فيتوقف نجاح الموازنة على ربط تلك الأنشطة بالإدارات والأقسام، لذلك لا بد من الإدارة أن تقوم بتعديلات على هيكلها التنظيمي حتى يتكامل مع تلك الأنشطة وحتى تنفذ الموازنة بشكلها الصحيح. (رجب، ١٩٨٨).

٢-٣-٨ أنواع الموازنات:

هنالك عدة أنواع للموازنات يذكر الباحث منها ما يلي:

- من حيث طول الأجل:

الموازنة عبارة عن خطة مالية تقديرية لفترة مستقبلية وعليه يمكن تقسيمها إلى:

١. موازنة قصيرة الأجل: وهي في العادة ما تغطي أنشطة المؤسسة لسنة مالية قادمة. كما وتنقسم الموازنة قصيرة الأجل إلى عدة فترات قد تكون كل ثلاث أشهر أو كل شهر مثلاً (راضي وحجازي، ٢٠٠١).

٢. موازنة طويلة الأجل: وهي تغطي أنشطة المؤسسة لأكثر من سنة مالية. وهذا النوع من الموازنات لا يحتوي على تفاصيل دقيقة كالموازنات المالية قصيرة الأجل (صبري، ٢٠٠٢). والهدف الأساسي منها هو توضيح التوجه العام للإدارة والذي ستتسلكه في المستقبل للوصول إلى أهدافها العامة (راضي وحجازي، ٢٠٠١).

- من حيث ماهية المجال:

١. موازنة تشغيلية: وهي الموازنة التي تغطي الأنشطة العادية والروتينية للمؤسسة، وهي تقوم بتخصيص الموارد وتوزيعها ومن ثم تقوم بعملية الرقابة بطريقة تكفل الاستغلال الفاعل لتلك الموارد ومن ثم تطوير الأداء (راضي وحجازي، ٢٠٠١).
٢. موازنة رأسمالية: وهي الموازنة التي تغطي الأنشطة الغير روتينية مثل الاستثمارات في المؤسسة، وهي تقوم برسم سياسة المؤسسة التطويرية في الأجل القصير والطويل، فهي تحدد برامج الاستثمار وترسم سبل تمويله وتنفيذه والرقابة عليه وفق الميزانية التقديرية الموضوعة (راضي وحجازي، ٢٠٠١).

الرقابة الخارجية الحكومية

يعرف حرب الرقابة الخارجية بأنها تلك الرقابة التي يشرف عليها جهاز حكومي يتمتع بالاستقلالية التامة عن بقية وزارات ومؤسسات السلطة التنفيذية، ويختص بالرقابة على مختلف فروع الجهاز الحكومي وغير الحكومي، وفق النصوص الدستورية والقانونية المنظمة لعمله التي تمنحه هذه الصلاحيات. في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، تمارس هيئة الرقابة العامة وديوان الموظفين العام والهيئة الفلسطينية المستقلة الرقابة الخارجية. (حرب، ٢٠٠٣)

هيئة الرقابة العامة

الأصل أن تمارس الرقابة من قبل السلطة التشريعية التي أجازت للسلطة التنفيذية الجباية والإنفاق ضمن حدود رسمتها لها حتى تتأكد من حسن التنفيذ، إلا أن ممارسة هذه المهمة تتطلب اختصاصاً وتفرغاً لا يتوفران غالباً في السلطة التشريعية. وبما أن إناطة مهمة الرقابة المالية بالسلطة التنفيذية أمر غير وارد، لأنها هي أصلاً موضع الرقابة، لذلك تقوم السلطة التشريعية في غالبية الدول بتوكيل هذه المهمة إلى هيئات رقابية متخصصة تكون محايدة وتتمتع بالاستقلالية عن السلطة التنفيذية، وتقوم بتعرض تقاريرها على السلطة التشريعية (القبيلات، ١٩٩٨).

وتختلف مسميات الأجهزة المتخصصة بالرقابة باختلاف الدول، فمن الدول من أطلق عليها ديوان المحاسبة أو ديوان المحاسبات، ومنها من أطلق عليها ديوان الرقابة العامة أو هيئة الرقابة العامة (كما هو الحال في السلطة الوطنية الفلسطينية). وعلى اختلاف التسميات لهذه

الهيئات فإنها، تتفق في طبيعة مهمتها، وهي الرقابة على الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة غير الحكومية، لتضع استنتاجاتها في آخر المطاف بين يدي السلطة التشريعية (حرب، ٢٠٠٣).

الرقابة الخارجية وتأثيرها على مستوى سلامة العاملين في مؤسسات العمل التشغيلية.

تقع مسئولية السلامة والصحة المهنية على عدة جهات مختلفة منها الرقابة الخارجية الحكومية، حيث إن الحكومة لها الدور الرئيسي في تحقيق السلامة والصحة المهنية من خلال وضع القوانين واللوائح والأنظمة المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والعمل على تطبيقها وتطويرها ويمكن تلخيص دور الحكومة في مجموعة نقاط ملقاة على عاتقها أذكر منها:

- ١- جمع المعلومات عن أسباب وظروف الحوادث والاستفادة من هذه المعلومات.
- ٢- عمل دراسات عمل عن طريق إحصاء الإصابات في كل صناعة ومعرفة المخاطر القائمة فيها ودراسة القوانين التي تطبق في حالة حدوث الحوادث ومدى فعالية وكفاية الاحتياطات المتخذة لتجنب هذه المخاطر.
- ٣- تشجيع البحث العلمي في أحسن الطرق للإرشاد الصناعي.
- ٤- تنظيم المؤتمرات الدورية بين هيئات التفتيش الحكومية وأصحاب العمل وكذلك العمل لاستعراض حالات الحوادث وبحث مقترحات تحسينها.
- ٥- تشجيع إنشاء معارض السلامة والصحة المهنية الدائمة.
- ٦- أخذ آراء أصحاب العمل والعمال قبل إصدار اللوائح المتعلقة بمنع الحوادث.
- ٧- إثارة اهتمام العمال بمنع الحوادث والمحافظة على السلامة والصحة المهنية وضمان تعاونهم، بواسطة المحاضرات والمطبوعات والأفلام وزيارة المنشآت الصناعية (عربيات والبدور، ٢٠٠٣).

كما أن الحكومة لها مجموعة من المؤسسات التي تهتم بتحقيق السلامة والصحة المهنية للعاملين والمتريدين عليها ونذكر هنا بعض هذه المؤسسات المهمة:

١. وزارة العمل: إن دور وزارة العمل هو تنفيذ تشريعات العمل التي نصت عليها القوانين وذلك من خلال أجهزة التفتيش التابعة لها والتي تفتش على شروط وظروف العمل المختلفة

ونظرا لأهمية موضوع السلامة والصحة المهنية وضرورة تشكيل جهاز تفتيش فني للوقوف على ظروف العمل والتحقق من سلامة وتطبيق المعايير الخاصة بها فإن توفير جهاز تفتيش عمل خاص بالصحة والسلامة المهنية إلى جانب جهاز تفتيش العمل هو أمر ضروري ويتطلب تشكيل هذا الجهاز ودعمه بكافة العناصر الفنية المؤهلة من مهندسين وأخصائيي بيئة وأطباء مهنيين كي يقوموا بالمهام الملقاة على عاتقهم في تفتيش ظروف العمل وتحقيق شروط السلامة وفق المعايير التي أقرتها التشريعات.

٢. **وزارة الصحة :** تساهم وزارة الصحة وأجهزتها الفنية في مراقبة ورعاية صحة العمل في مواقع العمل والتي تتوفر فيها أجهزة متفرغة ومخصصة لهذه المسؤولية وأيضا مهام إنجاز الفحوص الطبية للعمال قبل التشغيل والفحوص الطبية الدورية وتقويم تلك المهام الوقائية بالتعاون مع الجهات الطبيعية التابعة لمؤسسات التأمين الاجتماعي وخبراء الصحة والسلامة المهنية.(النحاس، ١٩٩٥)

٣. **وزارة الصناعة:** لا يقل أهمية دور وزارة الصناعة عن دور الوزارة السابقة حيث يقع على عاتق وزارة الصناعة مسئولية تنفيذية أحيانا في توفير شروط وظروف عمل ملائمة من حيث استخدام المواد ذات التأثير الضار على العمال كونها مصدر تلويث فيزيائي او كيميائي أو حيوي كما أنها تكون ذات مصدر تلويث بيئي عام يتطلب تطبيق شروط ملائمة وتوفير وسائل وقاية عام واستخدام تقنيات صناعية تمنع انتشار الملوثات ووصولها إلى البيئة العامة(النحاس، ١٩٩٥).

المبحث الرابع/ مفهوم التدريب وأهميته

تمهيد:

لجنة الصحة والسلامة المهنية لرعاية الرئيسيات من غير البشر، ٢٠٠٣، لقد زاد الاهتمام في السياسات والتدريبات الوقائية للصحة والسلامة المهنية عقب تأسيس منظمة السلامة والصحة المهنية (OSHA) في العام ١٩٧٠ والتي كانت تنادي بأن السلامة في مكان العمل هي من الحقوق الأساسية لجميع العاملين. فقد كان لها الدور الأكبر في معالجة مخاوف العمال وأرباب العمل من المخاطر المتعلقة في بيئات العمل المختلفة من العمل المكتبي إلى العمل داخل مكوك فضائي، (لجنة الصحة والسلامة المهنية لرعاية الرئيسيات من غير البشر، مجلس البحوث الوطني، مطبعة الأكاديميات الوطنية واشنطن، دي سي، ٢٠٠٣).

إن تقدم المجتمعات يعتمد بشكل كبير على كفاءة الموارد البشرية، وهذا ما يميز أمة ذات موارد محدودة على أمة ذات موارد طبيعية وفيرة، لذلك تهتم الكثير من الدول إلى استثمار وتدريب مواردها البشرية لاعتبارها الاستثمار الأعلى مردوداً والأكثر استدامة.

لهذا تبذل الدول الكثير من الجهد والمال للاستفادة من المنجزات العلمية والتقنية والمعلوماتية التي يتميز بها عصرنا الحالي، وذلك من خلال تدريب وتطوير مهارات واتجاهات أفراد المجتمع خصوصاً العاملين فيه سواء كان رئيس أو مروض لتحقيق التكيف مع المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة في كافة المجالات. هذا ما يجعل للتدريب مكان الصدارة في أغلب المجتمعات المتقدمة، والنامية على السواء من أجل تطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع مستجدات عصرنا الحالي ومتغيراته، حتى يتم إنجاز الأهداف المنشودة للفرد والمجتمع، ومع التطور التكنولوجي والاهتمام بالعنصر البشري، أصبح التدريب ضرورة لا بد منها لإعداد وتأهيل الأفراد، وأحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة حتى يتم مواكبة التطور التكنولوجي المستمر، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وزيادة الإنتاجية وتحسينها (عطوان، ٢٠٠١).

٢-٤-١ مفهوم التدريب:

التدريب لغةً:

كلمة مشتقة من كلمة "درب"، والدرب هو الطريق، فإن ذلك يعني وضع الأفراد، والجماعات المستهدفة على الطريق الصحيح كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه (هلال، ٢٠٠١).

وهناك تعريفات متعددة للفعل "يدرب" مثل: التحضير لأداء بواسطة تعاليم، أو ينمو بطريقة مرجوة، وأيضاً التمرين بالممارسة، وحديثاً تعني إيصال الشخص المطلوب في المهارة أو السلوك عن طريق التعليم بعناية خاصة (عطوان، ٢٠٠١).

التدريب اصطلاحاً:

هو عملية إعداد وتحسين أداء حالي أو مستقبلي للأفراد من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء مهنة محددة.

كما عرفه زويلف بأنه "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية التي يختص بها وذلك لاكتساب المعارف والخبرات والمعلومات التي يحتاج إليها" (زويلف، ٢٠٠٣).

وعرفه شقوبعة بأنه "أي نشاط منظم، يهدف إلى إكساب فرد ما معارف ومهارات تمكنه من أداء عمل معين أو تحسين المعلومات والمهارات التي يستخدمها، أو إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات الفرد" (شقوبعة، ٢٠٠١).

ويشار أيضاً إلى أن التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارات أو معارف جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة (شحادة وآخرون، ٢٠٠٠).

والتدريب كما يراه البعض بأنه "عملية منظمة تهدف في المقام الأول إلى تعديل سلوك الموظف تجاه عمله لكي تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية" (جليك، ١٩٧٨).

التدريب والتطوير:

الكثير من المسؤولين والمدراء لا يميزون بين مصطلحي التدريب والتطوير، حيث يظن أكثرهم أنهما يحملان نفس المعنى، إلا أنه هناك فرق كبير بينهم، فالتدريب يقدم للموظف المتدرب المهارة والمعرفة والإرشاد اللازم للوظيفة الحالية التي يعمل بها، أما التطوير يشمل التدريب الذي يذهب إلى ما بعد الوظيفة، أي أنه يحمل أبعاد طويلة الأمد، حيث أنه يهيئ الموظف لخطط العمل المستقبلية، ومن هنا يتضح مصطلح التدريب والتطوير بأنه عملية مستمرة مصممة لتطوير وتحسين كفاءة الموظف (نوي وماندي، ٢٠٠٥).

٢-٤-٢ العوامل المؤثرة في التدريب:

هناك الكثير من العوامل والأمور التي تؤثر وتتأثر بالتدريب والتي تحدد ما إذا كانت المؤسسة ستحقق أهداف التدريب أم لا، ومن أهمها دعم الإدارة العليا لبرامج التدريب حيث يعتبر الدعم أساس النجاح لأي برنامج، وأيضاً التزام المدراء بعملية التدريب لأن هذه العملية تقع على عاتقهم،

حيث يتوجب عليهم توفير مدربين أكفاء لتقديم الخبرة التقنية للموظفين، ومن أهم العوامل أيضا التي أثرت على التدريب بشكل ملحوظ هو التطور التكنولوجي، فقد غيرت التكنولوجيا المعرفة عند الموظفين إلى حد كبير، وأكسبتهم المهارات والمعارف والخبرات التي لا بد منها لمواكبة البيئة التنافسية المتسارعة.

٢-٤-٣ أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تحسين النمط السلوكي للموظفين أو لأفراد، وذلك لسد النقص في أدائهم الحالي و تحسين مستوى الأداء المرجو تحقيقه، ويُسعى من التدريب الوصول إلى نتائج يتم إقرارها وتصميمها قبل البدء في عملية التدريب، لأن التدريب أصبح جزءاً مهماً من عمليات متكاملة تستهدف تنمية وتحسين أداء العاملين علمياً ومهنياً بشكل متواصل ومستمر، ولم يعد يقتصر على مجرد التدخل لحل مشكلة تتعلق بأداء العاملين، أو بهدف التدريب بصورة عاملة لتحسين الأنماط السلوكية للموظفين دون إعداد مسبق، كما لم يعد مجرد برامج لحل مشاكل وعيوب الموظف المسبقة قبل الخدمة. هذا يوضح أن تحديد الهدف من التدريب يعتبر تحقيقاً لخطوة من أهم الخطوات نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف، وإذا لم يحدد الهدف من عملية التدريب فإنها تصبح عملية فاشلة فقط لهدر الجهد والوقت والمال (سلام، ١٩٩٦).

وتتمثل أهداف التدريب العملية من خلال تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات لدى الأفراد من خلال اختيار المادة التدريبية المفيدة والتي تمد المتدربين بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم، وتحسين مستويات الأداء بإزالة نقاط الضعف سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي (سلطان، ٢٠٠٣).

ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مستويات أساسية:

١. المستوى الأول للأهداف التدريب العادية، وهي من أبسط المستويات حيث تركز على الحاجات التقليدية العادية والروتينية المعتادة، يحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم بمعدلات الكفاءة المعتادة لضمان استمرار نشاطات المنظمة بالأساليب المألوفة، ولا تحتاج هذه الأهداف إلى جهد ذهني كبير أو إبداع من جانب مصمم البرنامج التدريبي أو المدرب.
٢. المستوى الثاني للأهداف الذي يهتم بحل مشكلات العمل المتعلقة بأفراد المنظمة، والناجمة عن نقص المعلومات أو الاتجاهات أو المهارات المتصلة بمتطلبات العمل التي تؤثر على الإنتاجية أو ضعف مستوى الأداء.

٣. المستوى الثالث والذي يعد من أعلى مستويات الأهداف الذي يركز على أهداف التدريب الابتكارية والإبداعية، حيث يخاطب الحاجات المنبثقة عن إدخال عناصر جديدة إلى المنظمة وبالتالي إلى مهام العاملين تلبية لتطلعات هذه المؤسسة أو استجابة لمتطلبات البيئة أو التغيير. ويرى الباحث أن المقصود من التدريب هو تغيير سلوك العاملين من أجل تحسين مستوى أداءهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

٢-٤-٤ أهمية التدريب:

يلعب التدريب بشكل كبير ومؤثر في جميع الأنشطة المختلفة، حيث أن التدريب الجيد يحسن ويرفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، مما يحقق الغايات والنجاح إلى حد كبير، لأن قوة المنظمة تعتمد اعتمادا كبيرا على أداء وإنتاج الأفراد العاملين بها وعلى قدرتهم على التكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى أهدافها. ورغم مكانة التدريب الكبيرة إلا أن التدريب لن يجعل السمكة تطير أو الطائر يسبح، ولكنه سوف يساعد السمكة على السباحة بشكل أسرع، والطائر على الطيران إلى مستوى أعلى. ولقد أدى التوجه المستمر نحو التخصص في مجال عمل معين وأهمية التدريب على التقنيات الحديثة والظروف المتلاحقة والمتغيرة في مجال الأعمال. إلى زيادة الحاجة إلى تدريب الموظفين وإلى الاهتمام بالتدريب ليكون واحدا من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يوفر احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والزيادة الهائلة في المعلومات والمعارف وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم. إن التدريب تعد استثمار في الموارد البشرية، يعود بالكثير من المنافع على الموظف والمنظمة في المدى القصير والطويل، لأن التدريب عملية تعليمية يستفاد منها في شتى المواقف وتزيد من مهارة حل المشكلات وتنمية القدرات العديدة لدى الموظف، كالقدرات التحليلية والفكرية، وزيادة مهارات التواصل الاجتماعي مع الزملاء والمسؤولين والزبائن، الأمر الذي يعني زيادة إمكانيات الموظفين للتكيف مع التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والتنظيمية والإتقان في العمل والحد من الأخطاء والتقليل من عمليات الإشراف والرقابة على الموظفين لمتابعة أعمالهم واكتسابهم المهارات التي تهيئ الطريق للتقدمي وتقلد مناصب ذات شئ أعلى ومسؤولية أكبر ورفع الروح المعنوية وتحقيق الاستقرار وزيادة الإحساس بالرضا الوظيفي (سلام، ١٩٩٦) ..

٢-٤-٥ أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعايير المتبعة في عملية التصنيف وهي كالتالي:

١. التدريب من حيث المدة:

- تدريب قصير الأجل تتراوح مدته من (١ - ٦ أسابيع) يتفرغ فيه المتدرب كلياً أو جزئياً للتدريب، حيث يمكن أن يخصص بعضاً من وقته للتدريب أو يستغل كل وقته في التدريب، والوقت المتبقي للعمل.
- تدريب طويل الأجل تتراوح مدته من (٦ - ١٢ شهور أو أكثر) ينظر إليه كاستثمار للمستقبل يشمل برنامجاً شاملاً للمعلومات والمهارات والتي لا يمكن توفيرها من خلال التدريب قصير الأجل، يمكن أن ينتهي بشهادة مهنية أو علمية.

٢. التدريب حسب المجال:

- التدريب المهني والفني: هذا النوع من التدريب يتناسب مع الوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة، حيث تتطلب وقت أكبر من الطرق الأخرى، لذلك تصمم هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفياً ملماً بالعمل وبمكوناته، وهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم بعض المنظمات بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني.
- التدريب الإداري: هذا النوع من التدريب يتناسب مع الوظائف ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال المكتبية، والأعمال التي تتطلب المهارات الرياضية كوظيفة أمين المخازن والمستودعات أو مندوب المبيعات والمشتريات، هذا بالإضافة إلى كافة الوظائف التي تتعلق بالشئون المالية، حيث تمثل هذه الوظائف جانباً هاماً في الشركات والمؤسسات، كون كفاءة المنشآت تعتمد في الغالب على انتظام العمل في هذه المجالات. (سلام، ١٩٩٦).
- التدريب الإشرافي: إن الغاية من هذا النوع من التدريب هو زيادة قدرات العاملين في المجال الإشرافي وتنمية طرق تعاملهم مع المرؤوسين لنيل رضاهم، كما ويتم تدريب العاملين على آلية وكيفية تنفيذ التعليمات والأوامر التي تطلبها منهم الإدارة.
- التدريب التخصصي: هذا النوع من التدريب هدفه زيادة معلومات وخبرات العاملين في مجالات عملية محددة، حيث يستزيدوا وينمون مهاراتهم فيها لغرض تمكينهم من تحسين مستوى أداءهم الفردي. (سلام، ١٩٩٦).

٣. التدريب من حيث عدد المتدربين:

- التدريب الفردي: إن الغاية من هذا النوع من التدريب هو زيادة قدرات العاملين، كل واحد على حدا، عندما يراد منهم شغل وظائف جديدة تتطلب منهم مهام ومسؤوليات مختلفة عن وظائفهم السابقة.

○ التدريب الجماعي: هذا النوع من التدريب هو عبارة عن تدريب مجموعة من العاملين في مركز تدريبي سواء في المنشأة أو في أي مركز تدريبي يقع خارجها، وفي العادة يعني العاملين من دوامهم الرسمي طوال فترة التدريب، ويصب هذا النوع من التدريب بالنفع على جميع العاملين المتدربين كونهم يستفيدوا من خبرات بعضهم البعض كونهم يتدربون في مركز تدريبي واحد أثناء فترة التدريب.

٤. التدريب حسب مكان التدريب:

○ التدريب داخل المنشأة: إن كثير من المنشآت تمتلك مراكز تدريبية خاصة بها، حيث تجري فيها العديد من الدورات بعيدا عن العمل نفسه، ومن مزايا هذا النوع من التدريب هو أن المتدربين هم من نفس المنشأة وبالتالي فعلمية تبادل المعارف والخبرات تحدث بدون معوقات، وذلك أيضاً يصب في تعزيز وتوطيد الروابط بين المنشأة ومتدربيها.

○ التدريب خارج المنظمة: إن كثير من المنشآت لا تمتلك مراكز تدريبية خاصة بها، مما يعني انقطاع العاملين عن أعمالهم أثناء فترات التدريب المحدودة والتي قد يلتحقون فيها بدورات أو ورش عمل تدريبية ت في البلد أو خارجها، ولكون خارج المنشأة أو حتى تكون خارج البلاد.

ويرى الباحث أن عملية التدريب يجب أن تكون هادفة ومستتدة على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين، وأن تقوم المنشأة باختيار المتدربين بعيدا عن المحسوبية والوساطات. وأن توفر المنشأة مكان مناسب لعملية التدريب وتوفر لهم المعدات اللازمة للتدريب ذلك بالإضافة إلى اختيار مدربين مهرة حتى يستفيد الجميع من عملية التدريب على أكمل وجه (سلطان، ٢٠٠٣).

المبحث الخامس/ السيناريو

مقدمة:

إن وضع السيناريوهات والتنبؤ بالمستقبل عملية صعبة ونتائجها غير مؤكدة، وذلك أن السيناريو يقوم بوصف الحالة المستقبلية ويشمل كيفية الوصول إلى هذه الحالة مع أخذ العوامل الحالية والممكنة للحالة المدروسة بعين الاعتبار (UNEP, 2002). والفكرة العامة من تصميم السيناريوهات هو توضيح التوجه الرئيسي الممكن لمسار الأحداث في المستقبل، على أساس المعطيات الحالية.

ازداد الاهتمام بعلم الدراسات المستقبلية لما له من قاعدة معرفية تُبنى عليها السياسات والقرارات لصناع القرار وتكون أساساً لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتشتمل هذه القاعدة على سيناريوهات متعددة تقابل تعدد الشروط والاحتمالات التي لها علاقة بمستقبل الموضوع الذي يتم دراسته. حيث كان تطور منهجيات علم الدراسات المستقبلية كنتيجة في زيادة أهمية دوره في صناعة القرارات سواءً على مستوى الدول أو الشركات (العيسوي، ٢٠٠٠).

وتشير عملية بناء السيناريوهات المتعلقة بمستقبل مشكلة أو قضية ما، كلما كانت متكونة من عدد كبير من العوامل الحالية والمتوقعة كلما ازدادت كفاءة وصحة التنبؤ، ولذلك ينبغي رسم السيناريوهات بشكل تشاركي يشمل عدد كبير من الخبراء ومن خلفيات وانتماءات مختلفة. حيث إن نتائج السيناريوهات تستخدم من أجل بناء نماذج محتملة ومختلفة للمستقبل ويمكن أن تستخدم هذه النماذج كبوصلة تقوم بتحديد السياسات التي يفضل تبنيها في الوقت الحالي، كما تساهم السيناريوهات في عملية رسم سياسات طويلة الأجل.

٢-٥-١ مفهوم تخطيط السيناريو الاستراتيجي:

لنمو والبقاء في عصر التكنولوجيا والتغيير المستمر ينبغي على المنظمة أن تعمل على تحديد التهديدات المحتملة والفرص القادمة بشكل مبكر ومناسب وتخاطبها في تخطيطها الاستراتيجي. حيث أن تخطيط السيناريوهات أصبح ذات شيوخ وشعبية في فترة السبعينيات من القرن العشرين، والتي كانت عبارة عن أداة لمساعدة المنظمات في هذه العملية ويتم ذلك من خلال عملية تصفية أو ترشيح الاحتمالات التي لا تعد ولا تحصى للحالة المستقبلية. إن تلك المجموعة المحددة من السيناريوهات ممكن أن تؤثر عندها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (فينك وآخرون، ٢٠٠٥).

يوضح كلیم سانتر رئيس التخطيط للسيناريوهات في منظمة أنجلو أميركان واحد كبار الخبراء في هذا الأسلوب: "السيناريوهات بالنسبة للمؤسسات هي بمثابة الرادار للطيار، فهي تساعدنا على

البحث عن أولى علامات التغير التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أسلوب علمنا وتجعلنا نفكر في ردود أفعالنا تجاهها".

حيث يعتبر نوت، ٢٠٠٩، أن تخطيط السيناريو الاستراتيجي بأنها تقنية مستقبلية تستخدم في التخطيط والتحليل الاستراتيجي المتوسط إلى طويل الأمد. حيث أنها تستخدم في عملية تطوير سياسات واستراتيجيات مرنة وقوية ومتجددة.

إن السيناريوهات تشير إلى الروايات أو القصص المتعلقة بالمستقبل بحيث تصف كيف سيبدو العالم مثلاً عام (٢٠١٥، ٢٠٥٠)، وتقوم بالكشف عن كيفية تغير العالم إذا تم تقوية أو إنهاء أو ظهور الأحداث المتنوعة. وعادةً توضع سيناريوهات بين (٢ و ٥) لتشير إلى الأوضاع المختلفة بالمستقبل والمترابطة مع الأحداث والتوجهات المختلفة. وبعدها تستخدم هذه السيناريوهات لاختيار أو مراجعة مدى من الخطط وخيارات السياسة (نوت، ٢٠٠٩).

ويرى راتكليفي، ٢٠٠٤، أن تخطيط السيناريو الاستراتيجي هو وسيلة تساهم في توفير إطار للتخطيط والبرمجة، وتساعد صانعي القرار في تخفيض مستوى الشك ورفع مستوى المعرفة فيما يتعلق بنتائج الإجراءات التي تم اتخاذها، أو التي سوف تتخذ في الوقت الحاضر (راتكليفي، ٢٠٠٤).

ويتفق كل من نيجكامب وتوريري، ٢٠٠٢، بأن عملية تخطيط السيناريو الاستراتيجي تعبر عن عدة افتراضات معقولة وتصور العديد من البديلات البديلة في المستقبل التي قد تسهم في اتخاذ قرارات حول المستقبل لتغيير التفكير الحالي، وتحفيز الأفراد، وتحسين عملية صنع القرار، وتحسين المنظمة، وتحسين الأداء (نيجكامب وتوريري، ٢٠٠٢).

ومن خلال عرض المفاهيم المتعددة للتخطيط الاستراتيجي للسيناريوهات يرى الباحث انه عبارة عن أداة تخطيط استراتيجية تعتمد عليها المنظمات (بمختلف أنواعها) في صياغة وتطوير الخطط طويلة الأمد والاستراتيجيات التي تمنحها مرونة استراتيجية للتعامل مع المتغيرات غير المؤكدة مستقبلاً.

٢-٥-٢ التوجهات الفكرية لعملية بناء السيناريوهات:

يتوفر بشكل عام ثلاثة توجهات فكرية لعملية بناء السيناريوهات:

- ويعبر التوجه الأول عن السيناريوهات التي يمكن أن تعطي تصور دقي عن المستقبل في حال كانت تشمل جميع العوامل.
- بينما يعبر التوجه الثاني عن تقدم تصور أولي فقط عن المستقبل، إذ أنها لا يمكن أن تتضمن بالتحليل جميع العوامل الممكنة والحالية.

- التوجه الثالث يرى أنه لا يمكن لأي سيناريو أن يعطي تصور أو تتبؤ عن المستقبل الخاضع بالتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة، التي غالباً ما تتأثر ضمن البيئة الخارجية. حيث إن توجه العديد من الباحثين إلى الدراسات المستقبلية في الاعتماد على التوسط بين التوجهين الأول والثاني (جوديت، ١٩٩٣).

٢-٥-٣ خطوات بناء وتطوير السيناريوهات:

تعتبر السيناريوهات مجموعة من المستقبلات المحتملة والمعقولة منطقياً ولكنها تختلف من حيث البنية. وذلك أنه من الصعب وبشكل أكبر إذا وجد هناك مجال مستمر من الإمكانيات أو الاحتمالات، أو إذا وجد شك تام فيما يتعلق بالمستقبل وذلك يتم إذا كانت المنظمة تتطلع إلى مستقبل بعيد جداً. ومن ناحية المدى المتوسط، فإن الغموض التام على الأغلب متضمن، حيث يمكن إزالة هذا الغموض من خلال العمل الإحصائي لبناء السيناريو. وفيما يتعلق بالمجال المستمر فيمكن تقليله إلى عدد متناهي أو محدود من الاحتمالات مع وجود احتمالات للبعض أكثر من الآخرين (وايت، ٢٠٠٤). يتطرق عدد كبير من الباحثون والكتاب إلى نماذج كثيرة من خطوات إعداد السيناريوهات ومن خلال نظر الباحث على هذه النماذج تبين أن من أهم تلك النماذج وأقربها إلى المضمون الفكري للدراسة هو نموذج (فينك وآخرون، ٢٠٠٥).

تمر عملية بناء السيناريوهات في خمس مراحل رئيسية وهي: (أيزيت، ٢٠٠٧)

أولاً: تعريف دقيق للمجال والمشكلة التي يتم من أجلها بناء السيناريو:

حيث يتم في هذه المرحلة طرح أسئلة تقوم على تحديد القضية المراد دراستها، والفترة الزمنية التي يعمل السيناريو على تغطيتها، والمشاكل التي يتم التعامل معها، وتوضيح محددات الدراسة في هذه المشكلة، والبحث عن وفرة المعلومات المتعلقة بهذه المشكلة وتبيان طبيعتها (كمية، نوعية، ثانوية، أولية).

ثانياً: تحديد العوامل الرئيسية:

تتضمن هذه العوامل التطورات، المتغيرات، والفاعلين الأساسيين الذين يقومون بالتأثير بشكل مباشر في القضية أو المشكلة المدروسة، يمكن لهذه العوامل أن تعرّف عند البدء بالعمل على وضع السيناريو، ومن الممكن أن يتم إضافتها خلال العمل يتم اكتشاف عامل مهم لم يؤخذ بعين الاعتبار عند البدء بالدراسة.

ثالثاً: تحليل العوامل الرئيسية:

تعمل هذه المرحلة باستخدام التقنيات المناسبة لتحليل البيانات والمعلومات حول العوامل المؤثرة في المشكلة المدروسة، وتتضمن هذه التقنيات الأساليب النوعية والكمية في التحليل إضافة إلى طبيعة التحليل في حال كانت قائمة على الانطلاق من الواقع أو من المستقبل المرموق.

رابعاً: إخراج وكتابة السيناريوهات:

ويتم تشكيل هذه المرحلة على نتائج المرحلة السابقة من خلال دراسة الارتباطات والتقاطعات بين العوامل الأساسية في وضعها الحالي والمستقبل، وكتابة السيناريو يعكس كل حالة من حالات الارتباط والتقاطع. في أغلب الأحيان يتم من خلال هذه المرحلة الاعتماد على الطرق النوعية، إلا أن بعض العوامل قد تكون متداخلة بشكل كبير مما يزيد الحاجة إلى استعمال بعض النماذج الرياضية والأدوات الكمية.

خامساً: ترجمة السيناريوهات إلى استراتيجيات وسياسات:

تشتمل هذه المرحلة وصف وتوضيح السيناريو المختار الذي تم استنتاجه وطرق الاستفادة منه في بناء استراتيجيات فعالة للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

٢-٥-٤ منهجيات وضع السيناريوهات:

يمكن تلخيص المنهجيات التي بموجبها تقوم عملية بناء السيناريوهات كالآتي:

• المنهجية معيارية أو الاستشرافية:

تسند المنهجية الاستشرافية على توقع واكتشاف التطورات المستقبلية المتوقعة انطلاقاً من الواقع وبالتالي العمل على دراسة تفاعل العوامل والمتغيرات وتوقع اتجاهاتها. وتعتمد هذه المنهجية بشكل رئيسي على أسئلة (ماذا سيحصل؟ وماذا سيحدث في حال...؟). وفيما يتعلق بالمنهجية المعيارية فنقوم بشكل رئيسي على معرفة وتحديد المستقبل المرغوب ودراسة طرق وسبل الوصول إلى هذا المستقبل بناء على الأوضاع والمعطيات الحالية، وتقوم هذه المنهجية بناءً على بعض الأسئلة بشكل أساسي (كيف سيحصل؟ وكيف سيحدث في حال...؟) (جريبو وآخرون، ٢٠٠٠).

• منهجية نوعية أو كمية:

حيث يتم تحدد هذه المنهجية من خلال الطرق الخاصة بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها حول مشكلة الدراسة والعوامل الأساسية المتعلقة بها للوصول إلى بناء السيناريو. حيث إن المنهجية تتحدد من حيث كونها نوعية أو كمية من خلال موضوع الدراسة وطبيعة المعلومات المتوفرة وأجل الدراسة أي بعيدة أو متوسطة أو قصيرة المدى (ألكاموا، ٢٠٠١).

- منهجية السيناريو البديل أو السيناريو المرجعي:

يشمل السيناريو الاعتبارات الخاصة بتطور السياسات مع التغيرات المتوقعة للعوامل الأساسية المتعلقة بالمشكلة المدروسة، أما السيناريو المرجعي يقوم على افتراض بقاء السياسات الحالية ثابتة وعدم اعتبار تطور المتغيرات (راتكليفي، ٢٠٠٠).

تجدر الإشارة إلى أن تصميم السيناريوهات لمشكلة معينة قد يحتاج إلى استعمال أكثر من منهجية وفق طبيعة المعلومات ومراحل الدراسة والهدف النهائي، كما يتطلب تصميم السيناريوهات تحديد ومعرفة الأبعاد الزمنية والجغرافية.

٢-٥-٥ تقنيات بناء السيناريوهات:

تتطرق الأدبيات إلى العديد من التقنيات المستعملة في بناء السيناريوهات، إلا أن أشمل الطرق وأفضلها يمكن اختصارها بالتالي: (كوساو وجابنر، ٢٠٠٨).

- السيناريو القائم على استقراء الاتجاهات العامة: وفقاً لهذه الطريقة فإنها تعتبر من أفضل الطرق توقعاً للمستقبل من خلال استقراء الاتجاهات العامة للمتغيرات والعوامل الحالية وتحليلها بواقع اتباع منهجيات مختلفة حسب نوع المعلومات المتوفرة، وذلك يمكن من الوصول إلى أكثر السيناريوهات احتمالاً حسب المتغيرات والأوضاع الحالية كما يساهم في الوصول إلى عدد من الاتجاهات العامة الممكنة على أساس احتمالات تغير الاتجاهات الحالية.

- السيناريو الممنهج: يقوم السيناريو الممنهج على أساس تحديد العوامل الأساسية المؤثرة في المشكلة المدروسة ووضع تعريف معين لكل عامل، بعد ذلك التعرف على تأثير كل عامل وتحديد التأثير المتبادل لهذه العوامل بعضها على بعض وعلى المشكلة الأساسية المدروسة بواسطة مجموعة من الأحداث، وغالباً ما يحدد أثر هذه العوامل بطريقة نوعية بالاعتماد على مجموعة من الخبراء.

- السيناريو المعياري: ينطلق بشكل رئيسي من رؤية مستقبلية للمشكلة المدروسة ويقوم بالعمل على ذلك بتحديد العوامل ودراساتها والتركيز على طرق الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع يسمح بإنجاز أهداف الرؤية الموضوعية. تسمح هذه النوعية من تقنيات بناء ورسم السيناريوهات بمساحة واسعة للمشاركين في طرح حلول إبداعية غير مطروقة للخروج من الحالة الحالية والراهنة إلى الحالة المستقبلية المرغوبة. تخضع لسلسلة من الخطوات العقلانية تبدأ بتحديد العوامل الرئيسية وتوضيح الواقع للمشكلة المدروسة وربط نتائج تحليل الواقع بالرؤية المستقبلية، ومن الممكن أن هذه الخطوات بسيطة أو معقدة.

المبحث السادس الوقاية من مخاطر العمل التشغيلية المحتملة

السلامة للعاملين

إن عمال موظفي الكهرباء معرضين لأخطار كثيرة وأهمها الأخطار الكهربائية التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر فادحة في الأرواح والأموال إذا أهملت قواعد السلامة المهنية. والحوادث لا تحدث من تلقاء نفسها ولكن هناك أسباب لحدوثها ومن هذه الأسباب:

١. الإهمال: تدل الإحصائيات على أن معظم حوادث الكهرباء تحدث بسبب استهتار العمال بالقدرة الكهربائية ذات الضغوط المنخفضة لاعتقادهم أنه لا خطر كبير منها إلا أن الواقع عكس ذلك فالكثير من الحروق والجروح بل حوادث الوفاة تنتج عن حوادث الصعق الكهربائي بالضغط المنخفض.

٢. عدم إتباع قواعد السلامة المهنية.

٣. قلة المعلومات بحيث يجب:

▪ أن يكون الفرد على قدر كاف من العلم بالمواصفات القياسية للآلة التي يستخدمها.

▪ وأن يكون الفرد على مستوى معين من الدراسة بحيث يكون على دراية كافية بقواعد الأمان وسبل إتباعها.

▪ يتم رفع كفاءة الفرد عن طريق تنظيم دورات تدريبية بصورة دورية وإجراء اختبارات للتأكد من مدى الاستفادة منها. (بلدية تفوح، ٢٠١٥)

يجب أن تتوفر الشروط الآتية في العاملين في الصيانة الكهربائية وخصوصا في الضغط العالي

١. اجتياز الكشف الطبي اللازم.

٢. تعلم إجراءات الإسعافات الأولية وخاصة التنفس الصناعي ومعالجة الحروق.

٣. إنهاء فترة التدريب المحددة قبل تحمل المسؤولية.

اما الأسباب الفنية للإصابات الكهربائية وهي كثيرة نذكر منها:

١. لمس أجزاء ناقلة أو خطوط للتيار الكهربائي غير معزولة جيدا.

٢. عدم قطع التيار الكهربائي عن الجهاز أو الخطوط الكهربائية التي يقوم العامل على إصلاحها.

٣. جهل بعض العاملين بالدارات الكهربائية والتوصيلات في الأجهزة أو الأدوات أو اللوحات التي يقومون بالكشف عليها أو إصلاحها.
٤. وصل التيار الكهربائي لموقع العمل عن طريق الخطأ بوجود عمال يعملون فيها وعدم تعليق لوحة تدل على قطع التيار الكهربائي.
٥. استعمال أدوات غير معزولة بشكل جيد.
٦. عدم استخدام العامل أجهزة الوقاية اللازمة.
٧. عدم تأريض الآلات والمعدات الكهربائية أو الخطوط بشكل جيد. (بلدية تفوح، ٢٠١٥)

أدوات وأجهزة الحماية في الأعمال الكهربائية

إن التعامل مع الكهرباء خطير جدا ويؤدي إلى حوادث مميتة و يمكن أن يكون هذا التعامل آمن من خلال استخدام و سائل السلامة المهنية بالإضافة للأدوات والأجهزة العازلة المختلفة والمتلائمة مع الضغوط الكهربائية بالإضافة للدراية الجيدة و الخبرة الفنية في العمل و نستعرض فيما يلي الأدوات العادية المستخدمة في الأعمال الكهربائية كما نذكر الأدوات و الأجهزة الضرورية للتعامل مع الضغوط العالية في كافة الأعمال الكهربائية مع الأشكال الموضحة لهذه الأنواع:

١. المفكات: وهي على أنواع كثيرة ويجب أن تكون معزولة القبضة بالإضافة إلى عزل جسم المفك.
٢. البانسات: وهي على أشكال متعددة وفق نوع العمل اللازمة له ويجب أن تكون معزولة بشكل جيد.
٣. منشار معدني: يجب أن تكون قبضة المنشار معزولة بالإضافة لقسم من جسم المنشار.
٤. مشرط: تكون قبضته معزولة وقاطع بشكل جيد.
٥. مفتاح رنش: ويستخدم في بعض الأعمال الكهربائية ويجب أن يكون معزول بشكل جيد.
٦. مفاتيح ربط: وتستخدم في العديد من الأعمال وخاصة بناء أبراج الضغط العالي وبعض الأعمال في المراكز الكهربائية.
٧. مفاتيح طقات: ويستخدم لشد وربط العزق في العديد من الأعمال الكهربائية وأعمال الميكانيك وصيانة الآليات.

٨. أجهزة الآفو: وهي أجهزة مختلفة تستعمل لقياس الجهد الكهربائي وتستخدم في الأعمال الكهربائية.
٩. مصباح يدوي: وهو عبارة عن بيل يلزم للأعمال الليلية ويعمل على بطاريات جافة وله أنواع عديدة منه ما يحمل باليد ومنه ما يثبت على خوذة العامل ومنه ما يثبت بمغناطيس ويوجه إلى مكان العمل.
١٠. خوذة عازلة: وهي عبارة عن خوذة ذات مقاومة عالية تعزل التيار الكهربائي وتحمي الرأس من الصدمات وتستخدم في الأعمال الكهربائية.
١١. أجهزة التأريض: وهي ضرورية جداً لكافة الأعمال الكهربائية ولها أنواع مختلفة حسب الجهد الذي يتم العمل عليه وهي بشكل عام عبارة عن خطافات تعليق بترتيب حلزوني بالإضافة لمسند تعليق عنقودي لتعليق طقم التأريض وكابلات تأريض بأطوال كافية مع رأس نهاية خطاف ذو تثبيت حلزوني مثبت على وتد تأريض وعصا مع رأس خطاف للفاك والتركيب.
١٢. جهاز الكريف: وهو عبارة عن مسند للقدم مع حزام تثبيت مع قطع معدنية تحيط بالعمود الخشبي أو البرج المعدني ويستعمل للصعود والعمل على هذه الأعمدة.
١٣. عصا تلسكوبية: وهي عصا تستعمل لتركيب كاشف جهد عليها للكشف عن الجهد وللعصا العازلة العديد من الأنواع وهي مصنوعة من مواد عازلة بحيث تعطي عازلية عالية تصل إلى ١٠٠ ك.ف. لكل ٣٠ سم من العصا العازلة ويجب استعمال العصا بعد تمديدتها وهناك أيضاً العصي العازلة التي يتم وصلها مع بعضها.
١٤. صندوق أدوات الحماية من الجهد العالي: وهي عبارة عن صندوق بلاستيكي تحتوي عدة أدوات للحماية من الجهد العالي وتستخدم هذه الحقيبة للجهد/٢٠ ك.ف/ وتحتوي على عصا تلسكوبية كاشفة للبالإضافة إلى بأنسة لقطع الكابلات وكفوف وبوط عازل للكهرباء. ويستعمل غطاء الصندوق للوقوف عليه كعازل.
١٥. أقطاب المقارنة الفولطية: وهي مؤلفة من مسبرين توصل فيما بينهما بخط عالي العازلية، أحد المسبرين مجهز بمقياس تحديد الفولطيات والمسابر لها قبضات عازلة.
١٦. بندقية التأريض: وهي خاصة للضغط العالي والشبكات الهوائية العالية وهي عبارة عن بندقية مجهزة بسهم يثبت بطريقة الضغط في فوهة البندقية ويوصل السهم بسلك ملفوف على

بكراً وتستخدم لكشف الجهد الكهربائي وتفرغ الخطوط المؤرسة من الشحنات الكهربائية وطريقة العمل بعد تثبيت السهم وفك السلك عن البكرة يتم الإطلاق على الخطوط ليتدلى من الجانب الآخر.

١٧. حزام الأمان: من الجلد أو خيوط صناعية مقاومة للاحتكاك بعرض لا يقل عن ٩٠ سم مزود بحبل وكلبس (طوق) strap لمنع سقوط العامل يتحمل وزن قدره ٣٠٠ كجم لمدة خمس دقائق دون حدوث أي تلف.

١٨. السلالم: عند استخدام السلالم يجب مراعاة الآتي:

- أن تكون السلالم بحالة جيدة وذات طول مناسب للعمل.
- يجب ألا يقل الجزء المشترك في السلالم المنزلقة عن متر واحد.
- يجب ألا يستخدم السلم أكثر من شخص واحد.
- يجب على متسلق السلم أن تكون يداه خاليتين أثناء الصعود والهبوط وأن تكون الأدوات أو المعدات في شنطة تعلق بحزامه أو ترفع إليه بعد تأمين وضعه بواسطة حبل.
- صيانة درجات السلالم باستمرار وتغيير درجات السلالم التي يظهر عليها أي تلف.
- تنظيف درجات السلالم من المواد التي تساعد على الانزلاق.
- يجب تزويد السلم من أسفل بدعامة بطول حوالي ١ متر تساعد على اتزان السلم.
- يجب تزويد السلم من أعلى ومن أسفل بحبل أمان للربط بالأعمدة بزاوية ميل.
- يجب تغطية السلالم الخشبية وحفظها في مكان جاف.
- التأكد من عدم وجود شقوق أو ثغوب في درجات السلم. (بلدية تفوح، ٢٠١٥)

الوقاية من مخاطر العمل التشغيلية المحتملة:

إن العاملون في المنشآت الصناعية يتعرضون للعديد من المخاطر التي تؤدي إلى وقوع الحوادث والإصابات المختلفة بالإضافة إلى إصابة العاملين بالأمراض المهنية، حيث أنه من

الصعب تحديد فترة زمنية لظهور هذه الأمراض نظراً لأنها بدأت ولا شك مع بداية عمل الإنسان في المهن المختلفة، حيث تعرض الإنسان منذ نشأته للأمراض المهنية الناتجة عن العمل وظروفه وأخذت الأمراض والمشكلات الصحية تتطور مع تطور ونشوء الصناعة والصناعات البيئية إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن من تشعب وانتشار واسع في كل شتي نوحى الحياة. إن زيادة مخاطر العمل التشغيلية المحتملة والأمراض المهنية أن بعضها يأخذ طابعاً مزمناً حيث يمضى وقتاً طويلاً قبل اكتشافها نظراً لمرورها بأطوار تظهر فيها المرض المهني وبالتالي فإن الأمر يعتمد على مهارة الطبيب واهتمام العامل وتحديد الوقت والمكان الذي بدأ فيه المرض (الخرابشة والعامري، ٢٠٠٠).

المرض المهني هو كل مرض لا يصاب به عادة إلا الأشخاص الذين يعملون في مهنة معينة، أو تتسم أو حرق بسبب المواد المستعملة في مهن معينة، وذلك إن كان الشخص ممن يعملون في تلك المهنة (الجندي، ١٩٩٨).

ويلخص الباحث أن تعريف الأمراض المهنية بأنها هي الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنشأة والناجمة عن تعرض العامل لظروف عمل سيئة في موقع العمل.

أنواع المخاطر المهنية وطرق الوقاية منها:

هناك العديد من المخاطر المهنية وسوف نتطرق لشرح مخاطر الكهرباء بالتفصيل:

الكهرباء: -

إن تأثير الكهرباء على جسم الإنسان يتوقف على مرور التيار الكهربائي في جسم الإنسان في إحداث آثار تتوقف خطورتها على مسار التيار وشدته والمدة التي يبقى خلالها المصاب تحت تأثير التيار، وينشأ عن ذلك حروق بسيطة وقد يتسبب مرور التيار في إحداث شلل موضوعي أو الوفاة (الاتحاد العام لنقابات عمل فلسطين، ٢٠٠٤).

أثر الكهرباء ومخاطرها على الإنتاج:

وللكهرباء أثر ومخاطر على الإنتاج وإن الخطر الذي يصيب الإنتاج من جراء الاستخدام الخاطئ للقدرة الكهربائية لا يقل أهمية عن خطورة الكهرباء على الإنسان، حيث ارتفعت الحوادث

الجسمية التي سببت خسائر مادية للإنتاج مع التزايد المستمر لاستخدام الطاقة الكهربائية وانتشارها بشكل واسع في قطاعات الصناعة والإنتاج وتتجلى هذه الأخطار في حوادث الحريق التي تسببها الكهرباء وحوادث الانفجارات التي تسببها الكهرباء، والحوادث الحريق تحدث هذه الحرائق نتيجة ارتفاع درجة حرارة الموصلات الكهربائية إلى الحد الذي يؤدي إلى اشتعال الماد القريبة من مصدر الحرارة وإلى اشتعال الغازات والأبخرة المتواجدة بالقرب من الموصلات أو الأجهزة الساخنة ، وحوادث الانفجارات حيث أن نسبة كبيرة من الانفجارات التي تحدث في الصناعة تكون الكهرباء المصدر الأساسي فيها والذي يكون نتيجة الاستعمال الخاطئ للأجهزة الكهربائية والتوصيلات الكهربائية (الأباريز، مصابيح الإنارة، المعدات الكهربائية، ..الخ) والتي كلها تؤدي إلى رفع درجة الحرارة لبعض المواد لدرجة الانفجار أو نتيجة صدور شرارة كهربائية (العقيلة، ٢٠٠٣).

طرق الوقاية من الكهرباء

يجب على العامل التأكد من وجود المواد العازلة على الأجهزة والعدد الكهربائية وكسوتها بغلاف واقى في حالة عدم وجوده عليها (الفار، ٢٠٠٣).
الفحص الدوري والتأكد من وسائل الحماية وصلاحياتها وخلوها من الأعطال "تمزق العوازل، ولفائف الموتورات وغيرها"، إبعاد المواد سريعة الاشتعال والكيماويات وغيرها عن مواقع الأجهزة الكهربائية خوفاً من حدوث الحرائق، وتوفير أجهزة ومعدات إطفاء الحريق المناسبة وتوزيعها بشكل يغطي جميع موان الخطر (الحسون، ٢٠٠٥).
وهناك مخاطر أخرى كثيرة منها:

١- المخاطر الكيميائية.

٢- المخاطر الحيوية (البيولوجية).

٣- مخاطر الحريق.

٤- مخاطر النقل اليدوي والآلي.

المخاطر الميكانيكية. (المغني: ٢٠٠٦)

باب تعريف حول شركة تشغيل الكهرباء في مدينة غزة

- تعريف شركة تشغيل الكهرباء في مدينة غزة

هي شركة خصوصية مساهمة محدودة قامت على شراكه بين السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في سلطة الطاقة الفلسطينية ووزارة المالية وبين مجموع البلديات والمجالس القروية في محافظات غزة. وتعمل على توزيع الطاقة الكهربائية في كافة المناطق التي تقع تحت سلطة وإدارة السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة وما يتبع ذلك من أعمال الجباية والتحصيل والإشراف الفني وأعمال الصيانة والتطوير لشبكات الضغط المنخفض (٠,٤ كيلو فولت) والضغط المتوسط (٢٢ كيلو فولت). (شركة توزيع الكهرباء، ٢٠١٥)

- النشأة والتأسيس

تأسست شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية وقيام سلطة الطاقة الفلسطينية حيث كان إنشاء شركة توزيع الكهرباء أحد مطالب الدول المانحة التي تحملت تقديم الدعم لتطوير هذا القطاع الهام. وتم تأسيس الشركة عام ١٩٩٨ بقرار وزاري برقم ٩٩/١١ لتنتقل لكافة الصلاحيات والمهام المتعلقة بالتوزيع من البلديات إلى الشركة وتم إصدار أول فاتورة باسم الشركة في أغسطس عام ١٩٩٨م.

وتؤدي الشركة مهامها في كافة أرجاء محافظات غزة ومدنها وقراها ويتبع لها فروع لتوزيع الكهرباء في كل من محافظة الشمال ومحافظة غزة ومحافظة الوسطى ومحافظة خان يونس ومحافظة رفح وبذلك فإن خدماتها تغطي ٣٦٠ كيلو متر مربع. (شركة توزيع الكهرباء، ٢٠١٥)

- طبيعة نشاطها وتخصصها

شركة توزيع كهرباء محافظات غزة شركة خدماتية اقتصادية تعمل بذمة مالية خاصة ومملوكة للسلطة الوطنية الفلسطينية والسلطات المحلية (البلديات والمجالس المحلية والقروية). وهي مسئولة عن النشاطات المتعلقة بتوزيع التيار الكهربائي وتتمتع بالشخصية المعنوية والاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وتعمل بأسس اقتصادية لتنفيذ السياسات التي تضعها وزارة الطاقة والموارد الطبيعية. ويقع مقرها الرئيسي بمحافظة غزة ويتبعه مقرات فرعية في كافة محافظات غزة

ولها أن تفتح فروعاً في أماكن أخرى في محافظات غزة حسب الحاجة لذلك. (شركة توزيع الكهرباء، ٢٠١٥)

مهمة الشركة

- تأمين الخدمات الكهربائية لكافة قطاعات المستهلكين (الاستهلاك المنزلي والصناعي والتجاري والمواقع الحكومية) حسب المعايير والمقاييس الفنية.
- الارتقاء بالخدمة لمستوى عالي من الجودة والعمل على ضمان استمراريته.
- تأهيل شبكات التوزيع القديمة واستبدالها بشبكات حديثة.
- تركيب محولات جديدة وصيانة المحولات الموجودة المغذية لشبكة التوزيع محلياً
- وضع الخطط المستقبلية لتطوير شبكات التوزيع لمواكبة زيادات الأحمال الناتجة عن الزيادة في طلب الخدمة.
- تطوير أنظمة وأنشطة الوقاية والسلامة وتطوير السلامة البيئية.
- التطوير والتوظيف الفاعل لتكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال.
- السعي المستمر لتطوير وتدريب الكادر البشري العامل في الشركة للعمل بروح واحدة وبانفتاح لتلبية حاجات المشتركين لخدمات الكهرباء بطريقة مثالية، كما تولي اهتمامها لاستقطاب العناصر المدربة والمبدعة للعمل فيها، إيماناً بأن التطوير الحقيقي والإنجازات العظيمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الكوادر البشرية المدربة والخلقة والقادرة على تأمين احتياجات المشتركين من الخدمات الكهربائية.
- مجابهة الخسائر والأضرار الناتجة عن الإجراءات الإسرائيلية وسرعة إعادة بناء ما يتم تدميره وإصلاح الأعطال.
- إجراء ما يلزم من بحوث لوضع الخطط المستقبلية للتوسع والتطوير في كافة مجالات عمل التوزيع. (شركة توزيع الكهرباء، ٢٠١٥)

يري الباحث ان شركة الكهرباء يقع عليها مهام كثيرة من أهمها تأمين الخدمات الكهربائية لكافة قطاعات هذا غير انه تتكفل بكل أعمال الصيانة لشبكة الكهرباء في كافة أنحاء قطاع غزة وتطوير أنظمة وأنشطة الوقاية والسلامة وتطوير السلامة البيئية والسعي المستمر لتطوير وتدريب الكادر البشري.

النشأة والتأسيس

- تاريخ التأسيس

بناء على قرار الرئيس ياسر عرفات تم تشكيل لجنة إشراف عليا لشئون الكهرباء في محافظات قطاع غزة في ١٣/٩/١٩٩٧ بحيث ألت صلاحيات البلديات الممنوحة لهم في موضوع الطاقة إلى لجنة الإشراف العليا وكانت مهمة اللجنة الإشراف على إدارة وتشغيل وجباية الكهرباء واستمرت اللجنة في عملها بشكل مؤقت حتى نهاية شهر يناير ١٩٩٨/١/٣١ وذلك لحين إتمام واستكمال إجراءات إنشاء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

تم تكليف لجنة الإشراف العليا لشئون الكهرباء بأعمالها المنصوص عليها بهذا القرار وتكونت من ثلاثة عشر شخصاً كان أبرزهم: إسماعيل أبو شمالة وسليمان أبو سمهدانة ويحيى شامية. بناء على قرار من الرئيس ياسر عرفات في ٠٥/٠٤/١٩٩٨م تم تشكيل مجلس إدارة مؤقت لشركة الكهرباء برئاسة وكيل مساعد وزارة الحكم المحلي إسماعيل أبو شمالة وكان المجلس المؤقت يضم تسعة أشخاص.

أحيلت لمجلس الإدارة المؤقت عدة صلاحيات أبرزها:

- صيانة شبكات التوزيع وتطوير التوزيع بعد مصادقة رئيس سلطة الطاقة.
 - إعداد الأنظمة والقوانين اللازمة لبناء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة وتقديمها إلى مجلس الوزراء من خلال رئيس سلطة الطاقة.
 - إصدار الأنظمة والتعليمات والتعرفة ورسوم الاشتراك وكذلك الجباية المتعلقة بالكهرباء وذلك بعد مصادقتها من مجلس الوزراء من خلال رئيس سلطة الطاقة.
- انتهت مدة عمل مجلس الإدارة المؤقت في ٣١/١٠/١٩٩٨م بعد إتمام واستكمال الإجراءات الخاصة بإنشاء شركة توزيع الكهرباء. وقد تم تسجيل شركة توزيع الطاقة الكهربائية / محافظات الجنوب بتاريخ: ٢٠/١٢/١٩٩٨م، تكون مجلس الإدارة من (١٣) عضواً، (٧) أعضاء من السلطة و (٦) أعضاء من المجالس البلدية والقروية بحيث تمتلك السلطة الوطنية الفلسطينية ٥١% من أسهم الشركة وتملك البلديات والمجالس القروية ٤٩% من أسهم الشركة.

تم تأسيس النظام الأساسي لشركة توزيع كهرباء محافظات غزة المساهمة الخصوصية المحدودة وفق قانون الشركات لسنة ١٩٢٩ وتعديلاته وذلك بتاريخ: ١٢/٠١/١٩٩٩م. وقد تكون مجلس إدارة الشركة من عشرة أعضاء برئاسة رئيس سلطة الطاقة الدكتور عبد الرحمن حمد. في ١٦/٠٦/٢٠٠٣م تكون مجلس إدارة الشركة من عشرة أعضاء أبرزهم عزام الشوا وإسماعيل أبو شمالة ونصري خيال. (شركة توزيع الكهرباء، ٢٠١٥)

إدارة الشركة

- مجلس إدارة الشركة

يتكون مجلس إدارة الشركة من عشرة أعضاء برئاسة رئيس سلطة الطاقة والموارد الطبيعية أو من ينوب عنه وكما تتمثل وزارة المالية وسلطة الطاقة والحكم المحلي في المجلس وكذلك تتمثل بلديات المحافظات والمدن بعضوية رؤساء البلديات في مجلس الإدارة. (شركة توزيع الكهرباء، ٢٠١٥).

الرؤية والأهداف

- الرؤية

المساهمة في استمرارية بناء وتعزيز المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة بتقديم الخدمة الكهربائية بكفاءة وجودة عالية وبتكلفة معقولة وتسخير التكنولوجيا الحديثة لخدمة تلك الأهداف. (شركة توزيع الكهرباء، ٢٠١٥).

- الرسالة

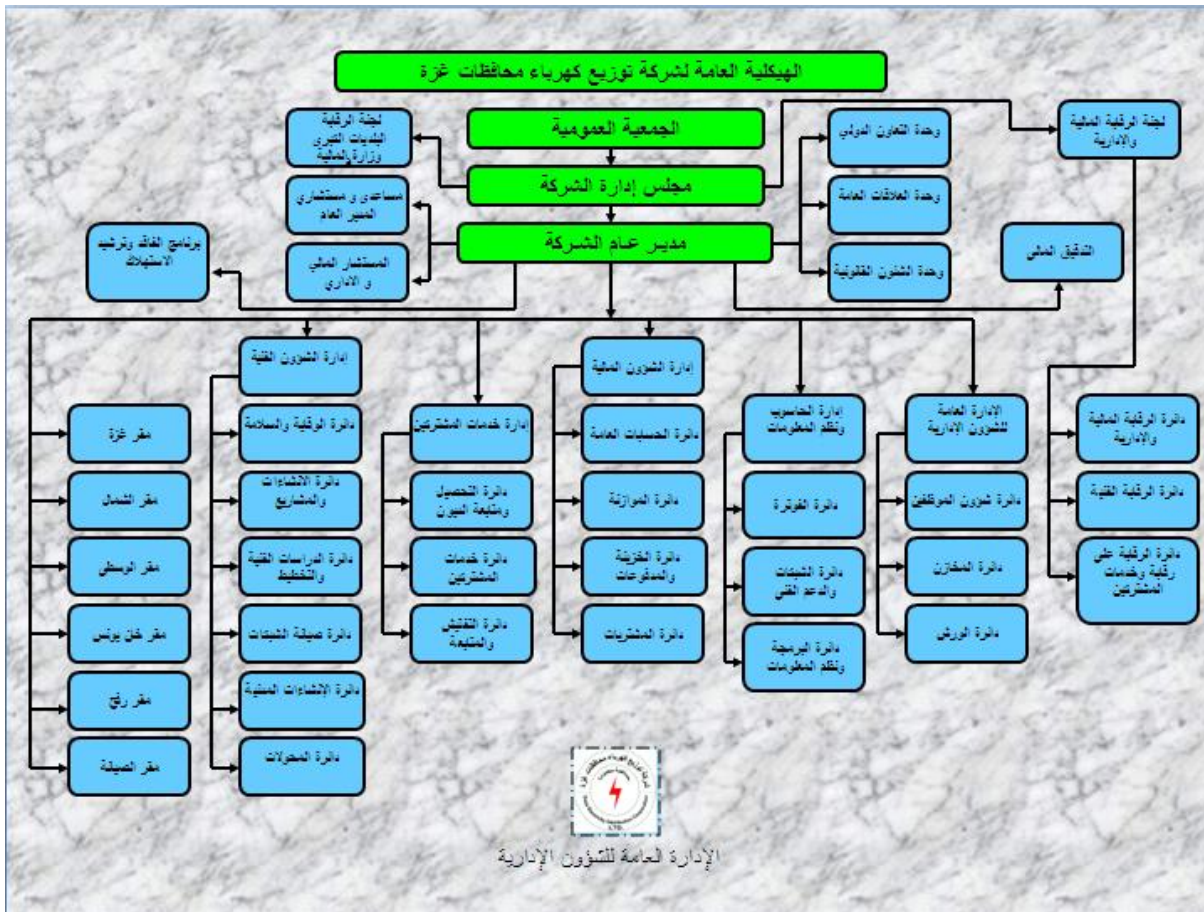
تقديم خدمة كهربائية بجودة ومأمونية عالية والمساهمة في تحسين مستوى معيشة المواطن الفلسطيني من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة على سلامة البيئة. (شركة توزيع الكهرباء، ٢٠١٥).

الأهداف

١. الالتزام بمستوى عالي من الجودة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في تشغيل الأنظمة الكهربائية والشبكات.
٢. المحافظة على النمو المطرد والطبيعي في زيادة عدد المشتركين ومواجهة التحديات التي ترافق ذلك.
٣. المحافظة على علاقة مميزة مع المشتركين من خلال تقديم خدمة كهربائية أفضل بواسطة تطوير نظم خدمة المشتركين مع مراعاة مواكبة التطور التكنولوجي.
٤. خلق علاقة تكاملية مع مؤسسات المجتمع المحلي والمحافظة على مستوى عالي من التعاون والتنسيق لخدمة المواطن الفلسطيني بالصورة المثلى.
٥. اعتماد معايير التميز على أساس أفضل الممارسات والمحافظة على مستوى متقدم من الإنجاز.
٦. إدارة التشغيل والمهام وفق المعايير العالمية للأداء سلامة المواطن وموظفي الشركة.
٧. تطوير العنصر البشري باستخدام التكنولوجيا والتدريب المستمر لرفع الأداء وتحسين الكفاءة مع السعي لتطوير نظم المعلومات.
٨. تنفيذ برامج مكثفة لترشيد الطاقة الكهربائية والتوعية المستمرة للمجتمع الفلسطيني بالخصوص.
٩. تنفيذ وإجراء التخطيط والدراسات في مجال التطوير المستمر لأعمال الشركة.
١٠. الوصول إلى مرحلة الاعتماد على الذات لتمويل كافة نشاطات الشركة. (شركة توزيع الكهرباء، ٢٠١٥)

يرى الباحث هنا أن أحد أهم الأهداف لدى شركة الكهرباء تطوير العنصر البشري باستخدام التكنولوجيا والتدريب المستمر والمحافظة على سلامة العاملين وتحسين الكفاءة مع السعي لتطوير نظم المعلومات والسعي وراء الوصول إلى مرحلة الاعتماد على الذات لتمويل كافة نشاطات الشركة.

الشكل رقم (٥): الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء محافظات غزة



(شركة توزيع الكهرباء، ٢٠١٥)

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات العربية
- ثانياً: الدراسات الأجنبية

٣-١ الدراسات العربية:

١. هدار (٢٠١٢):

كتبت بحث بعنوان "دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". والهدف من هذا البحث هو معرفة ماهية العلاقة بين معايير السلامة والصحة المهنية وبين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. والبحث تكلم بوضوح حول المفاهيم المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية. وكانت من أبرز نتائج هذا البحث أن معايير السلامة والصحة المهنية تلعب دوراً ملموساً في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأيضاً تبين النتائج بأن اهتمام المؤسسة بسلامة أفرادها العاملين يعزز الثقة والولاء للمؤسسة. ووضع الباحث بعض التوصيات أهمها ضرورة تبني المؤسسات لنظام ISO1800 ونظام OHSAS المتعلقان بالصحة والسلامة المهنية.

٢. الهابيل، وعائش (٢٠١٢):

قام الباحثان بإعداد دراسة بعنوان "تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين". وقد كان الهدف من وراء هذه الدراسة تقييم مدى الفاعلية لإجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية في الجامعات الفلسطينية، وقام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات اللازمة حيث تم إعداد استبانة مكونة من (٤) أبعاد تشمل (٥٨) فقرة. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمختبرات العلمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ولقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات الميدانية حيث بلغ حجم العينة (٢١٨) شخصاً وبلغت نسبة الاسترداد (٨٠ %) من الذين شاركوا في هذه الدراسة، إضافة إلى اعتماد المقابلات الشخصية كأداة ثانية للإجابة على بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة. أوضحت نتائج الدراسة أن التزام الإدارة العليا يؤثر بدرجة متوسطة على فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية، كما أن توفير قواعد ووسائل السلامة والوقاية في بيئة العمل يؤثر بدرجة متوسطة على فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية، كما اتضح أن العاملين لم يتلقوا تدريبات كافية حول كيفية استخدام وسائل وأدوات السلامة المهنية. أوصت الدراسة بضرورة إنشاء قسم متخصص لإدارة السلامة والصحة المهنية داخل الجامعات، وضرورة الاهتمام بتدريب العاملين لتعزيز الوعي وتطوير المهارات لديهم، والعمل على تطبيق كافة القوانين واللوائح المتعلقة بسلامة وحماية العاملين داخل المختبرات العلمية وفق ما أقره قانون العمل الفلسطيني

رقم (٧) لسنة (٢٠٠٠) وتفعيل أنظمة السلامة داخل المختبرات العلمية في الجامعات الفلسطينية.

٣. محمد (٢٠١٠):

أجرت دراسة ميدانية بعنوان "حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية" سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين حوادث العمل ومستويات العجز وبعض المتغيرات الشخصية والمهنية لدى العاملين في شركة مصفاة بانياس وفقاً لبعض المتغيرات منها مستوى الفروق التعليمية، العمر المهني، الفروق العمرية، خطورة العمل. ومن أهم نتائج الدراسة هو وجود علاقة طردية بين العاملين الذين واجهتهم حوادث مهنية وبين مستوى بقائهم في الخدمة. وأيضاً ذكرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة المصابين من حوادث العمل وبين مستوى تعليمهم. وبينت الدراسة بوجود علاقة بين مصابين العمل وبين أعمارهم. وفي النهاية أوصت الدراسة على إجراء العديد من الدراسات التي تهدف للكشف عن العلاقة بين حوادث العمل والعوامل المختلفة وذلك للحد من إمكانية حدوثها. وأوصت الدراسة بوضع العامل في العمل الذي يتناسب مع خبراته ومؤهلاته ليكون أكثر كفاءة في تقادي مخاطر العمل في وظيفته والواجبات المراد القيام بها. أوصت الدراسة بعدم تكليف العاملين ذوي الأعمار الصغيرة والخبرات القليلة في الأعمال ذات الخطورة الكبيرة وذلك حفاظاً عليهم من الأذى الناجم من ذلك الخطر.

٤. صلحاي (٢٠٠٨):

كتب بحث بعنوان "الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة" ويشيد هذا البحث بأهمية الموارد البشرية وضرورة وضع سياسات وقائية للاهتمام بها لأنها معرضة لأخطار وحوادث مهنية التي قد تشكل مصدراً هاماً للهدر لمصادر المؤسسة ومنها ما يحملها عبئاً كبيراً يؤثر بشكل ملموس على أدائها وقدراتها. وقد أجرى الباحث دراسة ميدانية حول شركة، وقد كانت أهم نتائج دراسته أن توفير الشركة لسياسات وقائية مهنية حسنة يعزز الرضا الوظيفي للعاملين بها. ومن ضمن النتائج أيضاً هو التأثير النفسي السلبي الكبير للحوادث المهنية على أداء العاملين وانعكاساته ككل على الشركة. وكانت أهم توصيات الكاتب بأن العمل على إرساء سياسات وقائية مهنية تعزز على الأمن والسلامة وإشراك كافة العمال في هذه المهمة. وأيضاً، الحرص على تحديد التصرفات الحرجة من خلال تكليف مشرفين على العمال يتحملون مسؤولية الرقابة الدائمة على مكان العمل وتصحيح الأخطاء المرتكبة والحرص على عدم تكررها. بالإضافة إلى العديد من التوصيات الهادفة إلى تطوير مستوى الأمن والحماية للموظفين.

٥. المغني (٢٠٠٦):

كتبت بحث بعنوان "واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة"، وكان الهدف من هذا البحث هو معرفة مدى التزام منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة لتطبيق وتطوير السياسات الوقائية الخاصة بالسلامة والصحة المهنية. كما وشمل هذا البحث في طياته دور الجهات الخارجية في الرقابة على تلك المنشآت. وكانت أهم نتائج هذا البحث هو الاستدلال على وجود علاقة وثيقة بين فعالية السياسة الوقائية الخاصة بالسلامة والصحة المهنية وبين الالتزام بتطبيق وتوفير وتطوير الأنظمة واللوائح والقوانين الخاصة بالسلامة والصحة المهنية على صعيد المؤسسات الرقابية والصناعية. كما وأشارت النتائج على العلاقة الوثيقة التي تجمع بين مستوى التأهيل وبين فعالية السياسات الوقائية الخاصة بالسلامة والصحة المهنية. ومن النتائج التي يجب ذكرها هو أن هناك إهمال ملحوظ من قبل الإدارة في الملف الخاص بحوادث وإصابات العمل، بالإضافة إلى القصور من الجهات الرقابية لتأدية أعمالهم على أكمل وجه. وكانت أبرز توصيات البحث هي التنويه بضرورة قيام الجهات الرقابية الخارجية بشكل أكثر فاعلية. كما أوصى البحث أصحاب المنشآت بضرورة الاهتمام بالملف الخاص بحوادث وإصابات العمل وضرورة الاهتمام بعملية الرقابة للسياسة الرقابية.

٦. حسونة (٢٠٠٥):

أعد دراسة بعنوان "تحسين أداء السلامة في مشاريع الإنشاءات في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى دراسة القوانين الحالية الخاصة بالسلامة من حيث مدى تطبيقها وملاءمتها لبيئة الإنشاءات في قطاع غزة والمشاكل المرتبطة بفرض القوانين في مواقع الإنشاءات وتدرس أيضاً نهج الجهات المالكة والاستشارية وشركات التأمين وشركات المقاولات تجاه السلامة في المشاريع الهندسية كما تهدف إلى تحديد دور جميع الجهات من أجل تطبيق أنظمة السلامة في المشاريع الهندسية. وقد تم جمع المعلومات من المقاولين والجهات المالكة والاستشارية، حيث بلغ حجم العينة (١١٠) شخصاً. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك وعي من قبل المقاولين والجهات المالكة والاستشارية بأهمية السلامة في المشاريع الهندسية، وعلى الرغم من ذلك لا يتم بذل الجهود الكافية من أجل تحقيق أهداف السلامة في مشاريع الإنشاءات من قبل هذه الأطراف. قدم الباحث عدة توصيات أهمها ضرورة تفعيل دور كل من الجهات المختصة مثل: شركات التأمين، المصممون، الاستشاريون، الجهات المالكة، والمقاولون.

٧. العتيبي (٢٠٠٤):

كتب بحث بعنوان "أثر تطبيق إجراءات السلامة الوقائية في الحد من حوادث الحريق في الشقق المفروشة بمدينة الدمام". حيث كان الهدف من هذا البحث التعرف على أسباب وقوع حوادث الحريق في الشقق المفروشة بمدينة الدمام بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر إجراءات السلامة الوقائية في الشقق المفروشة بمدينة الدمام، والتعرف على مدى توافر وكفاية أنظمة ووسائل السلامة ومكافحة الحريق في الشقق المفروشة بمدينة الدمام، ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وطبق أداة البحث الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك أسباب تؤدي بدرجة عالية لوقوع حوادث الحريق في الشقق المفروشة، وأن هناك توافر بدرجة مرتفعة لإجراءات السلامة الوقائية في الشقق المفروشة من حيث كل من الموقع والتصميم الإنشائي، والتمديدات والتجهيزات الفنية للكهرباء والغاز، كما وأظهرت الدراسة أن هناك اهتمام بدرجة متوسطة لإدارات الشقق المفروشة بتطبيق إجراءات السلامة الوقائية. وقد أوصى الباحث بالاهتمام بتوافر وكفاية أنظمة ووسائل السلامة ومكافحة الحريق في الشقق المفروشة، وتوعية إدارات الشقق والعاملين والزلاء فيها بأهمية تطبيق إجراءات السلامة الوقائية بها بجميع الوسائل الممكنة، والاهتمام بتعيين مسؤول للسلامة وإحاق العاملين بدورات تدريبية تخصصية في مجال السلامة ومكافحة الحريق.

التعقيب على الدراسات العربية:

- اختلفت دراسة هدار، ٢٠١٢، عن الدراسة الحالية في نوع المتغيرات التي ركزت عليها كل دراسة، حيث نجد بأن دراسة هدار تناولت كل من معايير السلامة والصحة المهنية كمتغيرات للدراسة، بينما كانت المتغيرات في الدراسة الحالية هي السياسة الوقائية التشغيلية وبعض المتغيرات الأخرى، ولكن بشكل عام فإن المواضيع المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية مثل السياسة الوقائية تتشابه مع المواضيع المتعلقة بمتغير معايير السلامة والصحة في دراسة هدار، ٢٠١٢. ونجد التشابه بين الدراستين في المنهج المتبع حيث كان المنهج الوصفي التحليلي.
- اختلفت دراسة الهايبل وعائش، ٢٠١٢، عن الدراسة الحالية في نوع عينة الدراسة حيث كانت في دراسة الهايبل وعائش هم العاملين في المختبرات العلمية، بينما في الدراسة الحالية هم موظفون شركة توزيع الكهرباء. وقد تشابهت في أداة الدراسة والتي كانت عبارة عن المقابلات والاستبانات. وأيضاً قد تشابهت في تناول موضوع من أحد مواضيع

- السياسة الوقائية وهو الصحة المهنية ومدى تطبيقها. ويجدر الإشارة إلى أن الباحث ثد استفاد من هذه الدراسة في التعرف على أنواع السياسات الوقائية.
- تعارضت دراسة محمد، ٢٠١٠، مع الدراسة الحالية في نوع المتغيرات المتعلقة بطبيعة الدراسة. وتشابهت معها في المنهج المتبع حيث كان المنهج الوصفي التحليلي. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في إعدادة للإطار النظري.
 - استفاد الباحث من صلاحي، ٢٠٠٨، في التعرف على أدبيات تتعلق بالسياسات الوقائية، وذلك لإثراء الإطار النظري للدراسة. ويجدر الإشارة إلى أن دراسة صلاحي اختلفت عن الدراسة الحالية في كل من نوع متغيرات الدراسة ونوع عينة الدراسة.
 - استهدفت دراسة المغني، ٢٠٠٦، إجراءات الأمن والسلامة المهنية ومدى تطبيقها في منشآت القطاع الخاص، ونجد وجه الشبه بينها وبين الدراسة الحالية في تناول مؤسسات القطاع الخاص، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف أكثر على كيفية إعداد أدوات الدراسة المتعلقة بالسياسات الوقائية التشغيلية.
 - اتفقت دراسة حسونة، ٢٠٠٥، مع دراسة الباحث في تناول موضوع أدوات السلامة والتي تعتبر واحدة من موضوعات السياسات الوقائية في المؤسسات الخاصة، كما اتفقت مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي.
 - كما اتفقت دراسة العتيبي، ٢٠٠٤، مع الدراسة الحالية في تناول متغير السياسة الوقائية أو السلامة الوقائية، حيث استفاد الباحث من الأدبيات التي ذكرها العتيبي في إطاره النظري حول موضوع السياسة الوقائية، وقد كان الاختلاف في طبيعة الدراسة، حيث استهدف العتيبي نموذج مصغر للسياسات الوقائية ومدى تطبيقه في شقق سكنية ضد الحريق، بينما دراسة الباحث استهدفت السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء.

٢-٣ الدراسات الأجنبية:

١. نيجي (٢٠١٤):

أجرى دراسة بعنوان "The Role and Responsibility of the Environmental, Health & Safety Manager in establishing an organization's commitment towards environmental stewardship and workplace safety"، دور ومسؤولية مدير الصحة والسلامة في إنشاء التزام المؤسسة تجاه المحافظة على البيئة والسلامة في مكان العمل -كعناصر للمسؤولية الاجتماعية-. وتهدف هذه

الدراسة إلى تحديد أدوار ومسؤوليات مدير الصحة والسلامة الفعال، وأيضاً تحديد تلك الأدوار والمسؤوليات التي تدعم المؤسسات في تحقيق المحافظة على البيئة والسلامة في مكان العمل. بخصوص طريقة الدراسة، لقد تم بحث العناصر البارزة، والإجراءات، وخصائص، ودور، ومسؤولية مدير الصحة والسلامة من خلال مراجعة الأدب السابق باستخدام نهج من ثلاث خطوات: الخطوة الأولى هي الحضور والمشاركة في المؤتمرات والمعارض الخاصة بالصحة والسلامة، والثانية مراجعة الأدبيات المهنية، والثالثة تحليل بتعمق من الرئيس التنفيذي، المقابلات الكاملة التي أجراها المجلس الوطني للسلامة (NSC) الخاصة بالمادة السنوية بعنوان "كبار المديرين التنفيذيين: من يحصل عليه". وكانت نتائج الدراسة أوضحت أن التزام المؤسسة تجاه المحافظة على البيئة والسلامة في مكان العمل يتطلب من مدير الصحة والسلامة ليس فقط الامتثال للقوانين واللوائح، ولكن لتوفير القيادة الفعالة مع أنظمة وبرامج إدارة الصحة والسلامة التطوعية. والباحث يوصي بضرورة اهتمام الإدارة العليا وإدارة الصحة والسلامة بضرورة التزام المؤسسة تجاه المحافظة على البيئة والسلامة في مكان العمل، وحث وإشراك العاملين على ذلك.

٢. سيكبا (٢٠١١):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "An Assessment of Occupational Health and Safety Practices on Job Performance at the Teethe Quarshie Memorial Hospital"، "تقييم إجراءات الصحة والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي في مستشفى تيتيه كوارشي التذكارية في مدينة مامبونج أكوابام". هذه الدراسة تهدف إلى تقييم إجراءات الصحة والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى تيتيه كوارشي. وقد استخدم الباحث الاستبانة والمقابلات لجمع المعلومات. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن إجراءات الصحة والسلامة المهنية في المستشفى غير كافية وتحتاج إلى تحسين. وأيضاً خلصت الدراسة أن العاملين في المستشفى لا يلتزمون بشكل جيد بقوانين الصحة والسلامة المهنية. ويوصي الباحث إدارة المستشفى أن تكون لجنة رقابية تعمل على زيادة وعي العاملين بأهمية إجراءات الصحة والسلامة المهنية داخل المستشفى.

٣. لاريسون (٢٠٠٣):

أجرى دراسة بعنوان "Is Small Business A Safety Problem"، "هل تعاني مؤسسات العمل الصغيرة من مشكلة في الصحة والسلامة الوظيفية". وهذه الدراسة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مؤسسات العمل معرضة إلى مخاطر بسبب كونها صغيرة الحجم. والهدف الثاني من الدراسة هو معرفة ما إذا كانت مؤسسات العمل الصغيرة لا تهتم ولا تلتزم بقوانين وإجراءات الصحة والسلامة بالقدر الكافي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار (١٠٠) مؤسسة عمل صغيرة بشكل عشوائي من مختلف القطاعات لتكون عينة البحث. واستخدم الباحث أداة المقابلات الشخصية لطرح بعض الأسئلة المهمة على العاملين في تلك المؤسسات. وكانت أهم نتائج الدراسة أن العاملين في المؤسسات الصغيرة عبي دراية كبيرة بمخاطر وإصابات العمل والإجراءات اللازمة للوقاية والحد منها. لذا فالاعتقاد السائد أن المؤسسات الصغيرة معرضة أكثر لمخاطر العمل هو ليس باعتقاد جازم. وقد أشار الباحث أن طبيعة البيئة الداخلية والخارجية والعمل ومستوى دخل المؤسسة ومدى التزام العاملين بقوانين وإجراءات الصحة والسلامة المهنية هو من يزيد أو يخفض معدلات مخاطر وإصابات العمل. ويوصي الباحث المؤسسات الصغيرة الحجم بضرورة أن تهتم بالصحة والسلامة الوظيفية العاملين وألا تجعلهم يعملون فوق طاقتهم. وأن تعلمهم بمخاطر وإصابات العمل والسبل الواجبة للحد منها قدر الإمكان.

٤. ديجوي وآخرون (٢٠٠٤):

أجروا دراسة بعنوان "assessing the : Creating safer workplaces" "determinants and role of safety climate"، "خلق مكان عمل آمن في المواقع في الولايات المتحدة الأمريكية". وكان الهدف من وراء الدراسة التعرف على العوامل التي تساعد في خلق بيئة عمل سليمة وآمنة للعاملين وبلغت عينة الدراسة (٢١) موقع عمل، بلغ عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة (٢٢٠٨) عامل. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدة عوامل تساعد في خلق بيئة عمل آمنة منها قدرة الإدارة على وضع خطط وبرامج لتحقيق السلامة المهنية والعمل على متابعتها وتحديد الجهات المختلفة التي تقع عليهم مسئولية السلامة المهنية، كما أوضحت النتائج بأن التزام الإدارة العليا في تحديد إجراءات السلامة والاهتمام بها سوف يؤدي إلى اهتمام العمال في تطبيق إجراءات وبرامج السلامة المهنية في المواقع. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بتوعية العاملين وتدريبهم على كيفية تحقيق سبل الأمان، كما أوصت بضرورة اهتمام الإدارة بوضع خطط وبرامج للسلامة المهنية وضرورة متابعتها كما أوصت بضرورة اهتمام جميع العاملين بتطبيق برامج السلامة المهنية.

٥. وولكر، وتايت (٢٠٠٣):

قاموا دراسة بعنوان "Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries"، هدفوا في دراستهم إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على معدل إنتاج العامل، والتعرف على الصحة والسلامة المهنية في الصناعات المختلفة، حيث بلغت عينة الدراسة (٥٠) مدير إنتاج. أوضحت النتائج أن هناك عوامل مختلفة تؤثر على إنتاج العمال منها وجود بيئة حارة، كما توجد ضوضاء داخل المصانع، كذلك اتضح أن هناك نقص في معدات الوقاية الشخصية المستخدمة، كما أن المدراء تسلموا شكاوى من العمال حيث الإعياء، وألم الظهر، وألم أعلى الجسم وصداع، كما أوضحت النتائج أن الإدارة ليس لديها معلومات كافية عن العوامل الإنسانية التي يتعرض لها العاملون، كما اتضح أن هناك قلة في المهارات لدى العاملين وهناك نقص في التدريب. تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة توعية العمال بإجراءات السلامة والصحة المهنية وكيفية الوقاية من الحوادث، كما أوصت بضرورة تدريب العمال لتحسين الإنتاجية وتوفير السلامة والصحة المهنية، كما أوصت بضرورة اهتمام الإدارة بوضع خطط للعمل والالتزام بتطبيقها.

٦. ناث سين، ويو (٢٠٠٣):

أجروا دراسة بعنوان "Quality, productivity, occupational health and safety and cost effectiveness of ergonomic improvements in the test workstations of an electronic factory"، الجودة، الإنتاجية، السلامة والصحة المهنية في بريطانيا". وكان الهدف من وراء هذه الدراسة تحسين أماكن العمل وتحديد المشاكل التي تواجه العاملين داخل المصنع، حيث بلغت حجم العينة (٣٠) مصنع. أوضحت نتائج الدراسة بأن هناك سوء تخطيط لمواقع العمل حيث لا يوجد فراغ لراحة أذرع العاملين عند العمل على أجهزة الكمبيوتر كما أن لوحة المفاتيح موضوعة في مكان بعيد ومرتفع والرؤية غير واضحة، كما أوضحت النتائج بعدم وجود تدريب للعاملين، وأن العاملين غير مؤهلين في مجال عملهم. أوصى الباحثان بضرورة العمل على تحسين ظروف العمل لدى العاملين في المصانع لأن هذا بدوره سيساعد في زيادة الإنتاجية كما أوصيا بضرورة العمل على تدريب العاملين والتقليل من العمال الذين ليس لديهم المهارة في العمل.

٧. يولنفان (٢٠٠٢):

أجرى دراسة بعنوان "Essential Safety Measures for Accident and Injury Reduction in the Workplace"، "تدابير السلامة الأساسية للحد من الحوادث والإصابات في مكان العمل. تناولت هذه الدراسة برامج السلامة والوقاية القديمة والحديثة التي تلعب دور في الحد من حوادث وإصابات العمل". وأيضاً معرفة تأثير هذه البرامج على معدل إصابات العمل. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. واستخدم أداة المقابلات في جمع البيانات وبرنامج ال (SPSS) في تحليل البيانات. وكانت النتائج أن برنامج السلامة القديم يزيد الإصابات بمعدل (٨٥٪)، ويزيد ساعات العمل المفقودة بمعدل (١٤٪)، ويزيد الإصابات بمعدل (٣١٪). بينما برنامج السلامة الجديد يخفض الإصابات بنسبة (٤٨٪)، ويخفض ساعات العمل المفقودة بنسبة (٣٪)، ويخفض معدلات الإصابة بنسبة (٥١٪). ذلك لأن برنامج السلامة الوقائية الحديث به (٢١) تدابير سلامة زيادة عن البرنامج القديم. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركة بموضوع الدراسة بتطوير التدابير والإجراءات الوقائية وأن تقوم بتحليل مخاطر العمل بشكل نصف سنوي بدلا من سنوي.

التعقيب على الدراسات الأجنبية:

- اختلف نيجي، ٢٠١٤، عن الدراسة الحالية في أنه تناول موضوع السلامة والصحة المهنية وتحديد أدوار المدراء في تطبيق هذه السياسات، على عكس الدراسة الحالية التي استهدفت إيجاد طبيعة العلاقة بين كل متغير متغيرات السياسة الوقائية التشغيلية وتطبيقها. كما اختلفت عن الدراسة الحالية في أداة الدراسة والتي كانت عبارة عن مقابلات شخصية مع المدراء. استفاد الباحث من دراسي نيجي في التعرف أكثر على دور المدراء والمدراء التنفيذيين في تطبيق السياسة الوقائية التشغيلية، وقام بتوظيف ذلك خلال إعداداته للدراسة.
- اتفقت دراسة سيكبا، ٢٠١١، مع الدراسة الحالية في تناول موضوع تقييم إجراءات أو السياسات الوقائية المهنية، بينما اختلفت معها في متغير الأداء الوظيفي والذي لم يتم بحثه في الدراسة الحالية. اتفقت أيضاً في نوع أداة الدراسة وهي الاستبانة، وقد استفاد الباحث في هذا الجانب بما يخص متغير السياسات الوقائية في الأداة.
- اتفقت دراسة لاريسون، ٢٠٠٣، مع الدراسة الحالية في فحوى وهدف هذه الدراسة ولكن بصيغة أخرى، حيث بحث لاريسون احتمالية معاناة السلامة الوقائية والوظيفية في مؤسسات العمل الصغيرة، ونجد الاختلاف في متغير المؤسسات الصغيرة، حيث كان في الدراسة الحالية عبارة عن شركة كبيرة من شركات القطاع الخاص وهي شركة توزيع الكهرباء، ونشير هنا إلى أن

الباحث استفاد وبشكل كبير من المنهجية المتبعة في دراسة لاريسون للوصول إلى نتائج الدراسة.

- اتفقت دراسة ديجوي، وآخرون، ٢٠٠٤، مع الدراسة الحالية في اتباع المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، كما أن دراسة ديجوي بحثت طبيعة العوامل المؤثرة في السياسة الوقائية كما هو الحال في الدراسة الحالية والتي سعت إلى تقييم هذه العوامل المؤثرة في السياسة الوقائية التشغيلية. كما واتفقتا في المنهج المستخدم في الدراسة وهو الوصفي التحليلي. وقد استفاد الباحث من طريقة ديجوي في الوصول إلى نتائج دراسته، وقام بتوظيف هذه الاستفادة في إعداد منهجية البحث وأدواته.
- اختلفت دراسة وولكر، وتايت، ٢٠٠٣، عن الدراسة الحالية في تناولهم لإنتاجية العامل والعوامل المؤثرة عليها، وكان من ضمنها الصحة والسلامة المهنية. بينما نجد في الدراسة الحالية أن الصحة والسلامة المهنية أو (السياسة الوقائية التشغيلية) كانت كمتغير أساسي في الدراسة. اتفقت الدراستان في المنهج الوصفي التحليلي.
- دراسة ناث، ويو، ٢٠٠٣، هدفت إلى تقييم العوامل التي تؤثر على الجودة والإنتاجية والسلامة والصحة المهنية للعمال، ونجد الاتفاق في بحث موضوع إجراءات السلامة المهنية. وهذا ما استفاد منه الباحث من دراسة ناث ويو، حيث اطلع على المعوقات المختلفة والتي تؤثر في سياسات الشركات الأخرى الوقائية التشغيلية، وكيفية التغلب على هذه المعوقات، وقام بتوظيف ذلك خلال إعداد الدراسة.
- درس يولنفان، ٢٠٠٢، إجراءات السلامة الأساسية في ضوء الحد من الحوادث والإصابات، وهذا ما اختلف مع الدراسة الحالية والتي درست جوانب عدة لها علاقة بالسياسة الوقائية التشغيلية كالرقابة والموازنات.

الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

٤-١ منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية. وهناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي كالتالي:

- (١) المنهج الاستطلاعي الذي ينطلق من الواقع وليس من فروض مسبقة.
- (٢) المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة.
- (٣) المنهج التاريخي الذي يهتم بدراسة الماضي ويتطلب إجراء مسح ومراجعة شاملة للحقائق المتجمعة حول المشكلة.
- (٤) المنهج الظاهري الذي يعتمد على الخبرة الحياتية اليومية بهدف فهم الظواهر وتفسيرها بدون التدخل فيها أو محاولة تنظيمها وضبطها.
- (٥) المنهج التجريبي الذي يلجأ إلى إحداث تغير متعمد ومضبوط في الظاهرة المراد دراستها وقد يحتاج ذلك إلى بناء نماذج رياضية للظاهرة.
- (٦) منهج تحليل المضمون الذي يقوم على الملاحظة بشكل غير مباشر من خلال تحليل المعاني الواضحة للوثائق السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- (٧) المنهج الاستنباطي الذي يقوم على الجهد العقلي والنفسي عند دراسة النصوص بهدف استخراج مبادئ مدعمة بالأدلة الواضحة مع اشتراط ربط النتائج بالمقدمات التي تبنى عليها. ويستخدم كل منهج من هذه المناهج حسب الظاهرة التي يتم دراستها وقد يتم استخدام أكثر من منهج لدراسة نفس الظاهرة، وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، "تقييم واقع السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة"، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب

والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية .

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات وهي:

١. البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

٢. البيانات الثانوية.

قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة تقييم واقع السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الدراسة.

٢-٤ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة توزيع الكهرباء في مدينه غزة، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها (١١٠) موظف وموظفة. وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وتم استرجاع (١٠٣) استبانات، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (٤) استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (٩٩) استبانة. والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

١. الجنس

يبين جدول رقم (١) أن جميع عينة الدراسة من الذكور.

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	99	100.0
أنثى	0	0.0
المجموع	99	100.0

٢. العمر بالسنوات:

يبين جدول رقم (٢) أن ٣٨,٤% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " أقل من ٣٠ سنة"، و ٣٣,٣% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "٣٠-٤٠ سنة"، و ٢٨,٣% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم "أكثر من ٤٠ سنة".

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بالسنوات

العمر بالسنوات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	38	38.4
30-40 سنة	33	33.3
40 سنة فأكثر	28	28.3
المجموع	99	100.0

٣. الحالة الاجتماعية:

يبين جدول رقم (٣) أن ١١,١% من عينة الدراسة "غير متزوجين"، و ٨٨,٩% من عينة الدراسة "متزوجين".

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	11	11.1
متزوج	88	88.9
مطلق	0	0.0
أرمل	0	0.0
منفصل	0	0.0
المجموع	99	100.0

٤. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (٤) أن ٩,١% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دورة كهرياء أقل من ٨ شهور"، و ٨,١% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دورة كهرياء عامة ٨-١٠ شهور"، و ٨٢,٨% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم كهرياء سنة فأكثر".

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دورة كهرياء أقل من ٨ شهور	9	9.1
دورة كهرياء عامة ٨-١٠ شهور	8	8.1
دبلوم كهرياء سنة فأكثر	82	82.8
المجموع	99	100.0

٥. عدد سنوات العمل في الشركة:

يبين جدول رقم (٥) أن ٢٢,٢ % من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات العمل في الشركة "٥ سنوات فأقل"، و ٤٣,٤ % من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات العمل في الشركة "٥ - ١٠ سنوات"، و ٣٤,٣ % من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات العمل في الشركة "١١ سنة فأكثر".

جدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل في الشركة

عدد سنوات العمل في الشركة	التكرار	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	22	22.2
٥ - ١٠ سنوات	43	43.4
١١ سنة فأكثر	34	34.3
المجموع	99	100.0

٤-٣ أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

١. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
٢. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
٣. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
٤. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
٥. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
٦. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

- القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من ٥ فقرات
- القسم الثاني تتناول تقييم واقع السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

✓ المحور الأول: الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة ويتكون من ١٠ فقرات.

✓ المحور الثاني: رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة ويتكون من ١٠ فقرات.

✓ المحور الثالث: موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة ويتكون من ١٠ فقرات.

✓ المحور الرابع: التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة ويتكون من ٩ فقرات.

✓ المحور الخامس: سيناريوهات العمل المتبعة ويتكون من ١٠ فقرات.

وقد كانت الإجابات على حسب مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (٦)

جدول رقم (٦)

مقياس الإجابات

الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

٤-٤ صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥: ٤٢٩)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠٠١، ١٧٩)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان:** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

(١) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٠) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية متخصصين في الإدارة والمحاسبة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (١) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرويه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من

المبجوثين)، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

٢) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (٣٠) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وتبين الجداول من رقم (٧-١١) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من (٠,٠٥) وقيمة (٢) المحسوبة أكبر من قيمة (٢) الجدولية والتي تساوي (٠,٣٦١)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٧)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.

م.م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	تتسم الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة بالوضوح لدى العاملين في الشركة.	0.852	0.000
٢	تهتم الشركة بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.871	0.000
٣	يؤمن الموظفون بقدرة إدارة الشركة على وضع الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة بشكل يلئم الواقع والإمكانيات والموارد.	0.721	0.000
٤	تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على الخطط	0.758	0.000

		الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في المستقبل.	
٥	0.798	تعمل الشركة على تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف في بيئة العمل والتي تؤثر على الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.000
٦	0.770	تضع الشركة بدائل مناسبة للخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.000
٧	0.793	تلتزم إدارة الشركة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.000
٨	0.621	لدى الشركة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها والتي تؤثر على الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.000
٩	0.725	أهداف الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة سهلة التحقيق وتحفز الأفراد على الأداء المميز.	0.000
١٠	0.651	تسعى الشركة من خلال الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للموظفين.	0.000

قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية "٢٨" تساوي (٠,٣٦١)

جدول رقم (٨)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	تلجئ الشركة إلى استخدام أدوات مناسبة لقياس رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في أعمالها.	0.815	0.000
٢	يوجد فريق رقابي داخلي ذو مؤهلات علمية مناسبة وملم بتعليمات ولوائح الشركة للقيام برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.847	0.000
٣	تهتم الشركة بالتوصيات التي يرفعها الفريق الرقابي الداخلي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.699	0.000
٤	توفر أنظمة وقوانين الشركة حصانة كافية وتسهيلات للفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة لضمان لإنجازه العمل الرقابي بكفاءة.	0.851	0.000
٥	أعضاء الفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يتصفون بالموضوعية في حكمهم على الأمور.	0.829	0.000
٦	أعضاء الفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يؤدون مهامهم وواجباتهم الرقابية على أتم وجه.	0.821	0.000
٧	توجد أهداف واضحة ومحددة ومفهومة لرقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.764	0.000

٨	تعمل رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة على إيجاد حلول مناسبة وسريعة للمخاطر القائمة أو المحتملة الحدوث.	0.778	0.000
٩	تعمل رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة إلى تخفيف الأعباء المالية.	0.800	0.000
١٠	إن رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة تلعب دوراً فاعلاً في تطوير أساليب العمل في الشركة.	0.862	0.000

قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (٩)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة

٠٢	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	تتبع الشركة الأسس العلمية الحديثة في إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.838	0.000
٢	تحدد الأهداف الرئيسة في موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.	0.658	0.000
٣	يسمح الهيكل الإداري للشركة بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.907	0.000
٤	تعد الشركة موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفق احتياجات الشركة السنوية من الموارد المالية والبشرية.	0.831	0.000

٥	تلتزم إدارة الشركة في موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة المحددة في الخطط التنفيذية.	0.885	0.000
٦	تقوم الشركة بعمل دورات للعاملين لشرح وترسيخ مفهوم موازنات الخطط الرقابية.	0.907	0.000
٧	تستخدم الشركة موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة كأداة تخطيط لكافة أنشطتها المتعلقة بالرقابة.	0.898	0.000
٨	تتاح الفرصة للعاملين في الشركة أن يعبروا عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.843	0.000
٩	تستخدم الشركة موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة كأداة للرقابة على كافة أنشطتها الرقابية المتعلقة بالحد من مخاطر العمل.	0.871	0.000
١٠	تعمل إدارة الشركة على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للشركة.	0.881	0.000

قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (١٠)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة

٠٢	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	تقدم الشركة برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفقا لاحتياجات العمل.	0.852	0.000
٢	برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي أجرتها الشركة كافية.	0.895	0.000

٣	توفر الشركة المخصصات المالية لبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة على أكمل وجه.	0.895	0.000
٤	يتم اختيار الموظفين في برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة بناء تقييم أداءهم في ممارسة أعمالهم.	0.896	0.000
٥	وضوح الهدف التدريبي لبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي شاركت فيها.	0.916	0.000
٦	مكان التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي شاركت فيها مناسب للتدريب.	0.834	0.000
٧	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يرفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين.	0.826	0.000
٨	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من خلال التقييم الدوري لأداء الموظفين.	0.851	0.000
٩	يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية دورات وبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	0.897	0.000

قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (١١)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: سيناريوهات العمل المتبعة

٠٢	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	تتبع الشركة سيناريوهات عمل واضحة ومميزة عن بعضها البعض.	0.799	0.000
٢	تتبع الشركة سيناريوهات عمل واقعية ومنطقية وممكنة الحدوث.	0.778	0.000

٣	تستطيع سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة أن تتوقع الأحداث التي تؤدي إلى مخاطر أو إصابات.	0.852	0.000
٤	توفر سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة مجموعة واسعة من الخيارات المستقبلية التي تعمل على الحد من حدوث مخاطر أو إصابات أثناء العمل.	0.906	0.000
٥	تهتم الشركة بتطوير سيناريوهات العمل المتبعة بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقويم.	0.793	0.000
٦	تتناسق مكونات سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة مع بعضها.	0.834	0.000
٧	يشارك العاملون في الشركة في عملية بناء سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة.	0.821	0.000
٨	تتناسب سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة مع الوسائل والأوقات المخصصة لها.	0.782	0.000
٩	تساعد سيناريوهات العمل المتبعة في تطوير أداء الشركة.	0.796	0.000
١٠	تستعين الشركة بخبراء في الصناعة في عملية اعداد سيناريوهات العمل المتبعة.	0.825	0.000

قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

❖ صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (١٢) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من (٠,٠٥) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (٠,٣٦١).

جدول رقم (١٢)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	0.894	0.000
الثاني	رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	0.885	0.000
الثالث	موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	0.893	0.000
الرابع	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية	0.897	0.000
الخامس	سيناريوهات العمل المتبعة	0.553	0.002

قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية "٢٨" تساوي (٠,٣٦١)

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، ١٩٩٥: ٤٣٠). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (١٣) يبين أن هناك معامل

ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان حيث بلغ 0.917 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (١٣)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	0.735	0.847
الثاني	رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	0.742	0.852
الثالث	موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	0.882	0.937
الرابع	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية	0.925	0.961
الخامس	سيناريوهات العمل المتبعة	0.791	0.883
	جميع الفقرات	0.846	0.917

٢. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (١٤) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ (٠,٩٧٥) مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (١٤)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	10	0.917
الثاني	رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	10	0.940
الثالث	موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	10	0.957
الرابع	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية	9	0.960
الخامس	سيناريوهات العمل المتبعة	10	0.977
	جميع الفقرات	49	0.975

٤-٥ المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

١. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (٤/٥=٠,٨)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (١٥) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (١٥)
مقياس ليكرت الخماسي

الفترة (متوسط الفقرة)	١,٨٠-١	٢,٦٠-١,٨٠	٣,٤٠-٢,٦٠	٤,٢٠-٣,٤٠	٥,٠-٤,٢٠
التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	١	٢	٣	٤	٥

٢. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
٣. المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، ١٩٩٦: ٨٩) علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة.
٤. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).
٥. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٦. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
٧. معادلة سبيرمان براون للثبات.
٨. اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (١- Sample K-S).
٩. اختبار t لمتوسط عينة واحدة (One sample T test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "٣".
١٠. تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة
- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة

٥-١ اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف - سمرنوف) (Sample K-S - ١)

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (١٦) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من ٠,٠٥ ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (١٦)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	١٠	0.085	0.071
الثاني	رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	10	0.083	0.092
الثالث	موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	10	1.069	0.203
الرابع	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية	9	0.085	0.073
الخامس	سيناريوهات العمل المتبعة	10	1.025	0.244
	جميع المحاور	49	0.704	0.704

٥-٢ تحليل فقرات وفرضيات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٨)، (أو القيمة الاحتمالية اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اكبر من ٦٠ %، والمتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المحايد ٣)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية

والتي تساوي (-1,98)، (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0,05 والوزن النسبي أقل من 60%)، والمتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المحايد (3)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0,05).

اختبار الفرضيات

❖ **الفرض الرئيس الأول:** معدل تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (3) في مقياس ليكرت الخماسي بشكل دال إحصائي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١. معدل تقييم أفراد العينة لمستوى الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينه غزة يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (3) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٧) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة) حيث ان اعلى ففرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "٥٩,٦٠%" وهي أقل من (60%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٨٨٦" وهي أكبر من (0,05) مما يدل على أن "الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة تتسم بالوضوح لدى العاملين في الشركة بدرجة متوسطة".

٢. في الفقرة رقم "١٠" بلغ الوزن النسبي "٥٧,٩٨%" وهي أقل من (60%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٤٧٨" وهي أكبر من (0,05) مما يدل على أن "الشركة تسعى من خلال الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للموظفين بدرجة متوسطة".

كما يتبين أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "٥١,٥٢%" وهي أقل من (60%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠٠٢" وهي أقل من (0,05) مما يدل على أن "إدارة الشركة لا تلتزم بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة".

٢. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "٥٠,١٠%" وهي أقل من (٦٠ %)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠٠٠" وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن "الشركة لا تهتم بآراء العاملين في مساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة) تساوي (٢,٧٧) وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف المعياري يساوي (٠,٩٩١) والوزن النسبي يساوي (٥٥,٣١%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي (٢,٣٥٣) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٨)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٢١) وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على أن معدل تقييم أفراد العينة لمستوى الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينه غزة لا يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (١٧)

تحليل فقرات المحور الاول (الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة)

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
١	تتسم الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة بالوضوح لدى العاملين في الشركة.	2.98	1.400	59.60	-0.144	0.886
٢	تهتم الشركة بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.51	1.304	50.10	-3.775	0.000
٣	يؤمن الموظفون بقدرة إدارة الشركة على وضع الخطط	2.78	1.329	55.56	-1.664	0.099

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة بشكل يلائم الواقع والامكانيات والموارد.					
٤	تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في المستقبل.	2.75	1.146	54.95	-2.193	0.031
٥	تعمل الشركة على تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف في بيئة العمل والتي تؤثر على الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.82	1.388	56.36	-1.304	0.195
٦	تضع الشركة بدائل مناسبة للخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.89	1.285	57.78	-0.860	0.392
٧	تلتزم إدارة الشركة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.58	1.318	51.52	-3.203	0.002

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
٨	لدى الشركة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها والتي تؤثر على الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.70	1.265	53.94	-2.383	0.019
٩	أهداف الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة سهلة التحقيق وتحفز الأفراد على الأداء المميز.	2.77	1.276	55.35	-1.811	0.073
١٠	تسعى الشركة من خلال الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للموظفين.	2.90	1.411	57.98	-0.713	0.478
		2.77	0.991	55.31	-2.353	0.021

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" ودرجة حرية "٩٨" تساوي ١,٩٨

تعليق الباحث:

يرى الباحث أن الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة تتسم بالوضوح لدى العاملين في الشركة بدرجة متوسطة. وأن الشركة تسعى من خلال الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للموظفين بدرجة متوسطة. ولكن إدارة الشركة لا تلتزم بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة. بالإضافة إلى ذلك فالشركة لا تهتم بآراء العاملين في مساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.

ويوصي الباحث بتدريب الموظفين بوتيرة أعلى على كيفية تطبيق الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية، من أجل رفع مستوى تطبيقهم لهذه الخطط ومن ثم الارتقاء بالسياسة الوقائية للشركة.

٢. معدل تقييم أفراد العينة لمستوى رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينه غزة يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٨) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة) حيث أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "٥٩,٦٠%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٨٧٨" وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على أن "توفر أنظمة وقوانين الشركة حصانة كافية وتسهيلات للفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة لضمان لإنجازه العمل الرقابي بكفاءة بدرجة متوسطة".

٢. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "٥٨,٧٩%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٦٣١" وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على أن "الشركة تلجئ إلى استخدام أدوات مناسبة لقياس رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في أعمالها بدرجة متوسطة".

كما يتبين أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "٥٣,٣٣%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠١٦" وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن "رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة لا تعمل على إيجاد حلول مناسبة وسريعة للمخاطر القائمة أو المحتملة الحدوث".

٢. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "٥٢,٣٢%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠٠٤" وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن "أعضاء الفريق الرقابي الذي يقوم رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة لا يؤدون مهامهم وواجباتهم الرقابية على أتم وجه".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة) تساوي (٢,٧٨) وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف المعياري يساوي (٠,٩٩٤) والوزن النسبي يساوي (٥٥,٥٦%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي (٢,٢٢٥) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٨)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٢٨) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن معدل تقييم أفراد العينة لمستوى رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينه غزة لا يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (١٨)

تحليل فقرات المحور الثاني (رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
١	تلجئ الشركة إلى استخدام أدوات مناسبة لقياس رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في أعمالها.	2.94	1.252	58.79	-0.482	0.631
٢	يوجد فريق رقابي داخلي ذو مؤهلات علمية مناسبة وملم بتعليمات ولوائح الشركة للقيام برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.85	1.350	56.97	-1.116	0.267
٣	تهتم الشركة بالتوصيات التي يرفعها الفريق الرقابي الداخلي الذي يقوم	2.86	1.325	57.17	-1.062	0.291

م	الفقرات	المتوسط المعيار	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.					
٤	توفر أنظمة وقوانين الشركة حصانة كافية وتسهيلات للفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة لضمان لإنجازه العمل الرقابي بكفاءة.	2.98	1.301	59.60	-0.154	0.878
٥	أعضاء الفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يتصرفون بالموضوعية في حكمهم على الأمور.	2.70	1.273	53.94	-2.368	0.020
٦	أعضاء الفريق الرقابي الذي يقوم رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يؤدون مهامهم وواجباتهم الرقابية على أتم وجه.	2.62	1.299	52.32	-2.940	0.004
٧	توجد أهداف واضحة ومحددة ومفهومة لرقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.72	1.134	54.34	-2.481	0.015
٨	تعمل رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة على إيجاد حلول مناسبة وسريعة للمخاطر القائمة أو المحتملة الحدوث.	2.67	1.355	53.33	-2.447	0.016

م	الفقرات	المتوسط المعيار	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
٩	تعمل رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة إلى تخفيف الأعباء المالية.	2.68	1.369	53.54	-2.349	0.021
١٠	إن رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة تلعب دوراً فاعلاً في تطوير أساليب العمل في الشركة.	2.78	1.329	55.56	-1.664	0.099
		2.78	0.994	55.56	-2.225	0.028

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "٩٨" تساوي (١,٩٨)

تعليق الباحث:

يرى الباحث أن الشركة توفر أنظمة وقوانين الشركة حصانة كافية وتسهيلات للفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة لضمان لإنجازه العمل الرقابي بكفاءة بدرجة متوسطة. كما أنها تلجئ إلى استخدام أدوات مناسبة لقياس رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في أعمالها بدرجة متوسطة. ولكن رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة لا تعمل على إيجاد حلول مناسبة وسريعة للمخاطر القائمة أو المحتملة الحدوث. وأن أعضاء الفريق الرقابي الذي يقوم رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة لا يؤدون مهامهم وواجباتهم الرقابية على أتم وجه. يوصي الباحث بضرورة بتطوير جوانب القصور لرقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة، لأن ذلك يعمل في تطوير أداء الشركة وسياساتها.

٣. معدل تقييم أفراد العينة لمستوى موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينه غزة يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٩) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة) حيث ان اعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "٦٣,٦٤%" وهي أكبر من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,١٧٤" وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على أن "تحدد الأهداف الرئيسية في موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة بدرجة متوسطة".

٢. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "٥٧,٥٨%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٣٣٩" وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على أن "الشركة تعد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفق احتياجات الشركة السنوية من الموارد المالية والبشرية بدرجة متوسطة".

كما يتبين أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١٠" بلغ الوزن النسبي "٤٩,٧٠%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠٠٠" وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن "إدارة الشركة لا تعمل على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للشركة".

٢. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "٤٥,٢٥%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠٠٠" وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن "لا تتاح الفرصة للعاملين في الشركة في التعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة) تساوي (٢,٦٧) وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف المعياري يساوي (١,٠٠٣) والوزن النسبي يساوي (٥٣,٤٥%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي (٣,٢٤٥) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٨)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٢) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن معدل تقييم أفراد العينة لمستوى موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة لا يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (١٩)

تحليل فقرات المحور الثالث (موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة)

م	الفقرات	الحساب المتوسط المعيار الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
١	تتبع الشركة الأسس العلمية الحديثة في إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.63	1.258	52.53	- 2.955
٢	تحدد الأهداف الرئيسة في موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.	3.18	1.320	63.64	1.371
٣	يسمح الهيكل الإداري للشركة بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.74	1.174	54.75	- 2.225
٤	تعد الشركة موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفق احتياجات الشركة السنوية من الموارد المالية والبشرية.	2.88	1.256	57.58	- 0.960
٥	تلتزم إدارة الشركة في موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة المحددة في الخطط التنفيذية.	2.83	1.204	56.57	- 1.419
٦	تقوم الشركة بعمل دورات للعاملين لشرح وترسيخ مفهوم موازنات الخطط الرقابية.	2.59	1.221	51.72	- 3.376

م	الفقرات	المتوسط المعيار	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
٧	تستخدم الشركة موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة كأداة تخطيط لكافة أنشطتها المتعلقة بالرقابة.	2.59	1.221	51.72	- 3.376	0.001
٨	تتاح الفرصة للعاملين في الشركة أن يعبروا عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.26	1.306	45.25	- 5.617	0.000
٩	تستخدم الشركة موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة كأداة للرقابة على كافة أنشطتها الرقابية المتعلقة بالحد من مخاطر العمل.	2.56	1.255	51.11	- 3.523	0.001
١٠	تعمل إدارة الشركة على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للشركة.	2.48	1.365	49.70	- 3.754	0.000
		2.67	1.003	53.45	- 3.245	0.002

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "٩٨" تساوي (١,٩٨)

تعليق الباحث:

يرى الباحث أن تحديد الأهداف الرئيسية في موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة يتم في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة بدرجة متوسطة. وأن الشركة تعد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفق احتياجات الشركة السنوية من الموارد المالية والبشرية بدرجة متوسطة. كما أن إدارة الشركة لا تعمل على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للشركة. ولا تتاح الفرصة للعاملين في الشركة في التعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة. ويوصي الباحث بضرورة ربط أهداف العاملين مع أهداف الشركة عند إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للشركة. وأن تتيح الشركة الفرصة للعاملين في الشركة في التعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.

٤. معدل تقييم أفراد العينة لمستوى التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينه غزة يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٠) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة) حيث أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "٦٤,٢٤%" وهي أكبر من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,١١٣" وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على أن "التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يرفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين بدرجة متوسطة".
٢. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "٦٠,٤٠%" وهي أكبر من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٨٨٤" وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على أن "الشركة تقدم برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفقا لاحتياجات العمل بدرجة متوسطة".

كما يتبين أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "٤٨,٤٨%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠٠٠" وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن "مكان التدريب الوقائي لمخاطر

العمل التشغيلية المحتملة التي شاركت فيها غير مناسب للتدريب".
 ٢. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "٤٧,٨٨%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠٠٠" وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن "برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي أجرتها الشركة غير كافية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة) تساوي (٢,٧١) وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف المعياري يساوي (١,٠٣٩) والوزن النسبي يساوي (٥٤,١٩%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي (٢,٧٨٣) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٨)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٦) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن معدل تقييم أفراد العينة لمستوى التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في شركة توزيع الكهرباء في مدينه غزة لا يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (٢٠)

تحليل فقرات المحور الرابع (التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
١	تقدم الشركة برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفقا لاحتياجات العمل.	3.02	1.370	60.40	0.147	0.884
٢	برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي أجرتها الشركة كافية.	2.39	1.244	47.88	-4.848	0.000
٣	توفر الشركة المخصصات المالية لبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة على أكمل وجه.	2.49	1.273	49.90	-3.948	0.000

م	الفقرات	المتوسط المعيار	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
٤	يتم اختيار الموظفين في برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة بناء تقييم أداءهم في ممارسة أعمالهم.	2.46	1.343	49.29	-3.968	0.000
٥	وضوح الهدف التدريبي لبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي شاركت فيها.	2.86	1.254	57.17	-1.122	0.264
٦	مكان التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي شاركت فيها مناسب للتدريب.	2.42	1.187	48.48	-4.824	0.000
٧	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يرفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين.	3.21	1.319	64.24	1.600	0.113
٨	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من خلال التقييم الدوري لأداء الموظفين.	2.71	1.239	54.14	-2.352	0.021
٩	يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية دورات وبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	2.81	1.390	56.16	-1.374	0.173
		2.71	1.039	54.19	-2.783	0.006

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" ودرجة حرية "٩٨" تساوي (١,٩٨)

تعليق الباحث:

يرى الباحث أن التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة الذي تتبعه الشركة يرفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين بدرجة متوسطة. والشركة تقدم برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفقا لاحتياجات العمل بدرجة متوسطة. ولكن مكان التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي شاركت فيها غير مناسب للتدريب. كما أن برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي أجرتها الشركة غير كافية. ويوصي الباحث بضرورة إيجاد مكان مناسب للتدريب الوقائي وزيادة عدد البرامج التدريبية للعاملين.

٥. معدل تقييم أفراد العينة لمستوى سيناريوهات العمل المتبعة في شركة توزيع الكهرباء في مدينته غزة يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢١) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (سيناريوهات العمل المتبعة) حيث أن أعلى فترتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "٥٦,٣٦%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,١٤٢" وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على أن "الشركة تتبع سيناريوهات عمل واقعية ومنطقية وممكنة الحدوث بدرجة متوسطة".
٢. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "٥٤,٩٥%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠٤٤" وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن "الشركة لا تتبع سيناريوهات عمل واضحة ومميزة عن بعضها البعض".

كما يتبين أن أقل فترتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٩" بلغ الوزن النسبي "٤٩,٤٩%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠٠٠" وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن "سيناريوهات العمل المتبعة لا تساعد في تطوير أداء الشركة".
٢. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "٤٦,٤٦%" وهي أقل من (٦٠%)، والقيمة الاحتمالية تساوي "٠,٠٠٠" وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن "العاملون في الشركة لا يشاركون في عملية بناء سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (سيناريوهات العمل المتبعة) تساوي (٢,٥٨) وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (٣) والانحراف المعياري يساوي (٠,٩٥٩)، والوزن النسبي يساوي (٥١,٦٢%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي (٤,٣٥٠) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٨)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن معدل تقييم أفراد العينة لمستوى سيناريوهات العمل المتبعة في شركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة لا يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (٢١)

تحليل فقرات المحور الخامس (سيناريوهات العمل المتبعة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
١	تتبع الشركة سيناريوهات عمل واضحة ومميزة عن بعضها البعض.	2.75	1.232	54.95	-2.040	0.044
٢	تتبع الشركة سيناريوهات عمل واقعية ومنطقية وممكنة الحدوث.	2.82	1.224	56.36	-1.478	0.142
٣	تستطيع سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة أن تتوقع الأحداث التي تؤدي إلى مخاطر أو إصابات.	2.52	1.273	50.30	-3.791	0.000
٤	توفر سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة مجموعة واسعة من الخيارات المستقبلية التي تعمل على الحد من حدوث مخاطر أو إصابات أثناء العمل.	2.48	1.198	49.70	-4.277	0.000

م	الفقرات	المتوسط المعيار	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
٥	تهتم الشركة بتطوير سيناريوهات العمل المتبعة بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتفويض.	2.68	1.202	53.54	-2.675	0.009
٦	تتناسق مكونات سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة مع بعضها.	2.64	1.111	52.73	-3.257	0.002
٧	يشارك العاملون في الشركة في عملية بناء سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة.	2.32	1.268	46.46	-5.309	0.000
٨	تتناسب سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة مع الوسائل والأوقات المخصصة لها.	2.63	1.174	52.53	-3.166	0.002
٩	تساعد سيناريوهات العمل المتبعة في تطوير أداء الشركة.	2.47	1.190	49.49	-4.393	0.000
١٠	تستعين الشركة بخبراء في الصناعة في عملية اعداد سيناريوهات العمل المتبعة.	2.51	1.297	50.10	-3.798	0.000
		2.58	0.959	51.62	-4.350	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "٩٨" تساوي (١,٩٨)

تعليق الباحث:

يرى الباحث أن سيناريوهات العمل المتبعة لا تساعد في تطوير أداء الشركة. والعاملون في الشركة لا يشاركون في عملية بناء سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة. لذلك يوصي إدارة الشركة لتطوير سيناريوهات العمل المتبعة وإشراك العاملين في عملية بناء سيناريوهات العمل.

تحليل الفرضية الرئيسية الأولى: معدل تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٢) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة: تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة، وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي (٢,٧٠) وهي أقل من القيمة المتوسطة المحايدة (٣)، والانحراف المعياري يساوي (٠,٨٧٥)، والوزن النسبي يساوي (٥٤,٠٢%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي (٣,٣٩٩) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٨)، والقيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠١) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن معدل تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة لا يفوق القيمة المتوسطة المحايدة (٣) في مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (٢٢)

تحليل محاور الدراسة: تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الأول	الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	2.77	0.991	55.31	- 2.353	0.021
الثاني	رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	2.78	0.994	55.56	- 2.225	0.028
الثالث	موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	2.67	1.003	53.45	- 3.245	0.002

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الرابع	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية	2.71	1.039	54.19	- 2.783	0.006
الخامس	سيناريوهات العمل المتبعة	2.58	0.959	51.62	- 4.350	0.000
	جميع المحاور	2.70	0.875	54.02	- 3.399	0.001

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "٩٨" تساوي (١,٩٨)

❖ الفرض الرئيسي الثاني:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين متوسط استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تغزى للمتغيرات الشخصية (العمر بالسنوات، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الشركة).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في متوسط استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تغزى إلى العمر بالسنوات.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تغزى إلى العمر بالسنوات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٣) والذي يبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (٠,١١٣) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (٣,٠٩)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (٠,٨٩٣) وهي

أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى الى العمر بالسنوات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (٢٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى الى العمر بالسنوات

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	بين المجموعات	.151	2	0.075	0.075	0.927
	داخل المجموعات	96.072	96	1.001		
	المجموع	96.223	98			
رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	بين المجموعات	.481	2	0.241	0.240	0.787
	داخل المجموعات	96.330	96	1.003		
	المجموع	96.811	98			
موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	بين المجموعات	1.196	2	0.598	0.589	0.557
	داخل المجموعات	97.460	96	1.015		
	المجموع	98.656	98			
التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية	بين المجموعات	1.058	2	0.529	0.485	0.617
	داخل المجموعات	104.762	96	1.091		
	المجموع	105.820	98			
سيناريوهات العمل المتبعة	بين المجموعات	.101	2	0.050	0.054	0.948

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
	داخل المجموعات	90.013	96	0.938		
	المجموع	90.114	98			
جميع فقرات الاستبانة (تقييم مستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة)	بين المجموعات	.177	2	0.088	0.113	0.893
	داخل المجموعات	74.872	96	0.780		
	المجموع	75.049	98			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ٩٦" ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي (٣,٠٩)

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في متوسط استجابات الباحثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول تقييم مستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٤) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (١,٨٣٥) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (٠,٠٧٠) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول تقييم مستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول تقييم مستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية

المحور	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	أعزب	11	3.191	0.702	1.520	0.132

		1.012	2.713	88	متزوج	الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة
0.044	2.041	0.809	3.345	11	أعزب	رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة
		0.996	2.707	88	متزوج	
0.098	1.673	0.890	3.145	11	أعزب	موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة
		1.006	2.614	88	متزوج	
0.048	2.006	1.026	3.293	11	أعزب	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية
		1.023	2.636	88	متزوج	
0.424	0.803	1.093	2.800	11	أعزب	سيناريوهات العمل المتبعة
		0.944	2.553	88	متزوج	
0.070	1.835	0.749	3.152	11	أعزب	جميع فقرات الاستبانة (تقييم مستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة)
		0.877	2.645	88	متزوج	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "٣٩٤" ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي (١,٩٧)

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في متوسط استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥) والذي يبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (٠,٣٩٣) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (٣,٠٩)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (٠,٦٧٦) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم

أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (٢٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى الى المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	بين المجموعات	1.306	2	0.653	0.660	0.519
	داخل المجموعات	94.918	96	0.989		
	المجموع	96.223	98			
رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	بين المجموعات	1.766	2	0.883	0.892	0.413
	داخل المجموعات	95.045	96	0.990		
	المجموع	96.811	98			
موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	بين المجموعات	2.698	2	1.349	1.350	0.264
	داخل المجموعات	95.958	96	1.000		
	المجموع	98.656	98			
التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية	بين المجموعات	1.920	2	0.960	0.887	0.415
	داخل المجموعات	103.900	96	1.082		
	المجموع	105.820	98			
سيناريوهات العمل المتبعة	بين المجموعات	1.958	2	0.979	1.066	0.348
	داخل المجموعات	88.155	96	0.918		

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
	المجموع	90.114	98			
جميع فقرات الاستبانة (تقييم مستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة)	بين المجموعات	.610	2	0.305	0.393	0.676
	داخل المجموعات	74.439	96	0.775		
	المجموع	75.049	98			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ٩٦" ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي (٣,٠٩)

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في متوسط استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٦) والذي يبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (١,٦٠١) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (٣,٠٩)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (٠,٢٠٧) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (٢٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة

القيمة الاحتمالية	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.404	0.914	0.899	2	1.799	بين المجموعات	الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة
		0.984	96	94.425	داخل المجموعات	
			98	96.223	المجموع	
0.203	1.619	1.579	2	3.159	بين المجموعات	رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة
		0.976	96	93.653	داخل المجموعات	
			98	96.811	المجموع	
0.620	0.481	0.489	2	0.979	بين المجموعات	موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة
		1.017	96	97.678	داخل المجموعات	
			98	98.656	المجموع	
0.014	4.432	4.472	2	8.945	بين المجموعات	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية
		1.009	96	96.875	داخل المجموعات	
			98	105.820	المجموع	
0.482	0.735	0.679	2	1.358	بين المجموعات	سيناريوهات العمل المتبعة
		0.925	96	88.755	داخل المجموعات	
			98	90.114	المجموع	
0.207	1.601	1.211	2	2.422	بين المجموعات	جميع فقرات الاستبانة (تقييم مستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة)
		0.757	96	72.627	داخل المجموعات	
			98	75.049	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ٩٦" ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي (٣,٠٩)

٥-٣ نتائج الدراسة:

تتلخص نتائج الدراسة في الآتي:

١. الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة تتسم بالوضوح لدى العاملين في الشركة بدرجة متوسطة.
٢. الشركة تسعى من خلال الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للموظفين بدرجة متوسطة.
٣. إدارة الشركة لا تلتزم بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.
٤. الشركة لا تهتم بآراء العاملين في مساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.
٥. توفر أنظمة وقوانين الشركة حصانة كافية وتسهيلات للفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة لضمان لإنجازه العمل الرقابي بكفاءة بدرجة متوسطة.
٦. الشركة تلجئ إلى استخدام أدوات مناسبة لقياس رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في أعمالها بدرجة متوسطة.
٧. رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة لا تعمل على إيجاد حلول مناسبة وسريعة للمخاطر القائمة أو المحتملة الحدوث.
٨. أعضاء الفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة لا يؤدون مهامهم وواجباتهم الرقابية على أتم وجه.
٩. تحدد الأهداف الرئيسية في موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة بدرجة متوسطة.
١٠. الشركة تعد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفق احتياجات الشركة السنوية من الموارد المالية والبشرية بدرجة متوسطة.
١١. إدارة الشركة لا تعمل على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للشركة.
١٢. لا تتاح الفرصة للعاملين في الشركة في التعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.

١٣. التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يرفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين بدرجة متوسطة.
١٤. الشركة تقدم برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفقا لاحتياجات العمل بدرجة متوسطة.
١٥. مكان التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي شاركت فيها غير مناسب للتدريب.
١٦. برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي أجرتها الشركة غير كافية.
١٧. الشركة تتبع سيناريوهات عمل واقعية ومنطقية وممكنة الحدوث بدرجة متوسطة.
١٨. الشركة لا تتبع سيناريوهات عمل واضحة ومميزة عن بعضها البعض.
١٩. سيناريوهات العمل المتبعة لا تساعد في تطوير أداء الشركة.
٢٠. العاملون في الشركة لا يشاركون في عملية بناء سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة.
٢١. عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى الى العمر بالسنوات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
٢٢. عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم مستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
٢٣. عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
٢٤. عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم أفراد العينة لمستوى السياسة الوقائية التشغيلية لشركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

٥-٤ توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة، يوصي الباحث بالآتي:

١. تدريب الموظفين بوتيرة أعلى على كيفية تطبيق الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية، من أجل رفع مستوى تطبيقهم لهذه الخطط ومن ثم الارتقاء بالسياسة الوقائية للشركة.
٢. ضرورة تطوير مستوى وضع السيناريوهات في الشركة، وأن تكون مميزة بعضها عن بعض، لأن ذلك يسهم في تطوير أداء الشركة وسياساتها.
٣. يوصي الباحث بضرورة تطوير جوانب القصور لرقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة، لأن ذلك يعمل في تطوير أداء الشركة وسياساتها.
٤. يوصي الباحث إدارة الشركة لتطوير سيناريوهات العمل المتبعة وإشراك العاملين في عملية بناء سيناريوهات العمل.
٥. ويوصي الباحث بضرورة ربط أهداف العاملين مع أهداف الشركة عند إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للشركة.
٦. أن تتيح الشركة الفرصة للعاملين في الشركة في التعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.
٧. يوصي الباحث بضرورة إيجاد مكان مناسب للتدريب الوقائي وزيادة عدد البرامج التدريبية للعاملين.
٨. يوصي الباحث بعمل دراسات أخرى في مجال السياسة الوقائية والصحة المهنية في قطاعات أخرى، مثل قطاعات الأعمال الخاصة، والقطاعات الحكومية مثل الوزارات.

المراجع:

أولاً/ المراجع العربية:

- ابراهيم العيسوي (٢٠٠٠). الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠.
- ابن منظور عام (١٩٨٠م). لسان العرب. دار المعارف، مصر، ص ١٦٩٩.
- أبو الخير، كمال حمدي-أصول الإدارة العلمية-مكتبة عين شمس.
- الأعرج، محمد سابر عاشور عام (٢٠٠٢). دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بمديرية التربية والتعليم بغزة. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الجبر، زينب علي (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية الحديثة. ط ١، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الجندي، عادل السيد محمد (٢٠٠٢). الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي. مكتبة الرشيد، الرياض.
- الحملاوي، محمد، وآخرون (١٩٩١). إدارة الإنتاج والعمليات. مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الحلو، ماجد راغب عام (١٩٨٩م). علم الإدارة العامة. مؤسسة شباب الجامعة.
- الدجني، إياد علي يحيى (٢٠٠٦). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدهدار، مروان (٢٠٠٦). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الدوري، زكريا (٢٠٠٥). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن.
- الذنبيات، علي عام (٢٠١٠). تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية: نظرية وتطبيق. المكتبة الوطنية، الأردن، عمان.
- الرازي، محمد بن أبي بكر الرازي عام (١٩٨٩). معجم مختار الصحاح. طبعة مكتبة لبنان، ص ٢٥٢.
- الراشد، صلاح صالح (٢٠٠٤). كيف تخطط لحياتك. مركز الراشد، الكويت.
- العارف، نادية (٢٠٠١). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الدار الجامعية: مصر.
- العجمي، محمد حسين (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

- العتيبي، طلال بن عبد الله (٢٠٠٤). أثر تطبيق إجراءات السلامة الوقائية في الحد من حوادث الحريق في الشقق المفروشة بمدينة الدمام. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية.
- العمري، هاني، المؤتمر الدولي الأول للجودة والنوعية، ١٦/٥/٢٠٠٤.
- السلمي، علي (٢٠٠٠). الإدارة المعاصرة. مكتبة الغريب: مصر.
- الشاعر، عدلي داود محمد (٢٠٠٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الصرن، رعد (٢٠٠٣). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سوريا.
- الفراء، ماجد وآخرون عام (٢٠٠٢). الإدارة المفاهيم والممارسات الطبعة الأولى. الجامعة الإسلامية-غزة، ص ٢٠٥.
- الفراء، ماجد (٢٠٠٥). دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي. الجامعة الإسلامية: غزة.
- القاروط، محمد (٢٠٠٤). مواصفات الأهداف الجيدة. جريدة الحياة، عدد (١٨/١٢/٢٠٠٤).
- القريوتي، محمد عام (٢٠٠٤). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان.
- القطامين، أحمد عطا الله (١٩٩٦). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. عمان، دار المجدلوي.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٠). التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات. عمان، دار وائل للنشر.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، المحاسبة الإدارية المعلومات اللازمة للتخطيط، مطابع الشمس، الأردن، عمان، ٢٠٠١.
- المصري، كمال مصطفى أحمد (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية قسم أصول التربية، غزة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩م). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص ٣٧.
- المغربي، كامل وآخرون عام (١٩٩٥). أساسيات في الإدارة. ط ١ دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

- المغني، أميمة صقر (٢٠٠٦). واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع غزة -الصناعات التحويلية في قطاع غزة. دراسة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهابيل، وسيم، وعائش، علاء (٢٠١٢). تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، ع ٢، ص ٨٣-١٤٣.
- الوادي، محمود وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٠ م.
- أنور محمد أحمد الصلوي (الجودة الشاملة في التعليم من خلال مبدأ التخطيط الاستراتيجي) مكتب التربية في تعز، اليمن (٢٠١٣).
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الدار الجامعية: مصر.
- بلقيس، أحمد وخيري عبد اللطيف (١٩٨٩). القائد التربوي وإدارة الوقت. دائرة التربية والتعليم، الأونروا، اليونسكو، قسم تربية المعلمين والتعليم العالي، معهد التربية، غزة.
- توفيق، حسن أحمد عام (١٩٦٤م). الإدارة العامة. مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
- توماس، وليم وهنكي، أمرسون عام (١٩٨٩). المراجعة بين النظرية والتطبيق. ترجمة د. أحمد حجاج ود. كمال الدين سعيد، دار المريخ للنشر، الرياض.
- جربوع، يوسف محمود عام (٢٠٠٢). مراجعة الحسابات المتقدمة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية، الطبعة الأولى ص ١٥٩، غزة-فلسطين.
- جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠). إدارة الأعمال - منظور كلي. دار الحامد، عمان، الأردن.
- حافظ، محمد صبري و البحيري، السيد (٢٠٠٦). تخطيط المؤسسات التعليمية . عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حافظ، محمد صبري والبحيري، السيد، (٢٠٠٦). تخطيط المؤسسات التعليمية. عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حجاج، خليل عام (٢٠٠١). محاضرات في إدارة الأعمال. مكتبة القدس للطباعة والنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
- حسونة، أحمد (٢٠٠٥). تحسين أداء السلامة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسين، عبد الفتاح دياب (١٩٩٦). طريقك إلى الفعالية الإدارية. التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، ط ٢، مطبعة النيل، القاهرة.

- حسين، حسن مختار (٢٠٠٢). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة كلية التربية، عدد ٦، ص ١٦٠—٢١٠، مصر.
- حماد، طارق عبد العال. الموازنات التقديرية: نظرة متكاملة. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ٢٠٠٥.
- خديجة منصور أبو زقية (٢٠١١). جامعة مصراته - كلية الآداب و العلوم - ليبيا.
- خطاب، عايدة سيد (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج، مشاركة المخاطر. دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة.
- خطاب، عايد (١٩٨٩). سلسلة محاضرات غير منشورة. جامعة عين شمس: مصر.
- خليل، نبيل مرسي (١٩٩٥ م). الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. القاهرة، دار المعارف.
- خليل، نبيل مرسي (١٩٩٦ م). التخطيط الاستراتيجي. الطبعة الثانية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- درويش، عبد الكريم وليلى تكلا (١٩٨٠). أصول الإدارة العامة. القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي عام (١٩٨٠ م). أصول الإدارة العامة. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- دياب، إسماعيل محمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.
- ديربي، زاهد عام (٢٠١١). الرقابة الإدارية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.
- راضي، محمد، وجدي حجازي. المدخل الحديث في إعداد الموازنات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ٢٠٠١.
- رجب، معين محمد، محاضرات في التخطيط الاقتصادي والحسابات القومية، مكتبة الجامعة الإسلامية، فلسطين ١٩٨٨.
- رستم، رفعت (٢٠٠٤). التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي. مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد "١"، الجامعة الإسلامية: غزة.
- زويلف، مهدي (٢٠٠٣ م). إدارة الأفراد. الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- شقبوعة، داود (٢٠٠١ م). أنظمة إعداد والمشرفين. المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين.
- شحادة، نظمي والجيوس، محمد والباشا، محمد والحلي، رياض (٢٠٠٠ م). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- شوالي، رفيقة، أنشئ منظمتك، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، التيسير المالي في المنظمات الأهلية، العدد ٢ أكتوبر، ٢٠٠٢.
- سلطان، محمد سليمان (١٩٩٣م). إدارة الموارد البشرية. بيروت: الدار الجامعية.
- سلام، علي عبد العظيم (١٩٩٦م). الحاجات التدريبية - المهنية والأكاديمية - لمعلمي اللغة العربية وأثر كل من: المؤهل والخبرة والمرحلة التعليمية على احتياجاتهم إليها. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثاني، العدد الأول، شباط.
- صبري، نضال رشيد، المحاسبة الإدارية، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مشروع قطاع المحاسبة والتدقيق، جامعة بيرزيت، ٢٠٠٢.
- صلاحوي، سمير (٢٠٠٨). الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. وحدة بسكرة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- عاشور، صابر (٢٠٠٧). دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي. كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة.
- عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ. واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. (٢٠٠٧)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين. رسالة ماجستير.
- عبد العال، أحمد رجب، المدخل الكمي والسلوكي في المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٠.
- عطوان، أحمد (٢٠٠١م). مدخل إلى التدريب المهني. الطبعة الأولى، رام الله: معهد تدريب المدربين.
- غنيم، عثمان (٢٠٠١). التخطيط أسس ومبادئ عامة. الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان.
- غنيم، أحمد محمد عام (٢٠٠٢). إدارة الأعمال. المنصورة، ص. ٢٩٦.
- غنيمة، محمد متولي (٢٠٠٥). التخطيط التربوي. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد، سهيلة (٢٠١٠). حوادث العمل وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية-دراسة ميدانية مقارنة لدى عينة من العاملين في شركة مصفاة بانياس للنفط في محافظة طرطوس. دراسة منشورة، جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد الرابع، سوريا.
- مسلم، عبد القادر أحمد (٢٠٠٧). مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مندورة، محمد، ودوريش، محمد. التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات. الرياض، جمعية الحاسبات السعودية، ١٩٩٤م.

- نور، أحمد، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٧٦.
- هدار، بختة (٢٠١٢). دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- هلال، محمد (٢٠٠١م). التدريب الأسس والمبادئ. الطبعة الأولى، مصر الجديدة: دار الكتاب.
- هيكل، خليل عام (١٩٧١م). الرقابة على المؤسسات العامة. دار المعارف مصر، ص ١٧١.
- وائل شبلق (٢٠٠٦). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- يونس، نزيه حسن حسين (٢٠٠٩). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بدلية تفوح (٢٠١٥)، السلامة للعاملين، نصائح وإرشاد، فلسطين،
<http://taffouh.org/ar/trips/418>
- المغني، أميمة صقر (٢٠٠٦) واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- الخرابشة، مازن والعامري، عبد الرحمن، (٢٠٠٠) السلامة المهنية، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر.
- الجندي، إبراهيم (٢٠٠١)، الأمن الصناعي وحماية البيئة من التلوث، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر.
- الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين (٢٠٠٤)، المخاطر الميكانيكية، سلفيت، فلسطين.
- العقيلية، محمود (٢٠٠٣)، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، الطبعة الثانية، عمان، دار صفاء للنشر
- الحسون، علي (٢٠٠٥)، المخاطر الكهربائية الشائعة في المباني، وزارة الشؤون البلدية والقروية، السعودية.

- الفار، ناصر(٢٠٠٣)، الوقاية من أخطار الكهرباء الخارجية والمنزلية، الإدارة العامة للتفتيش وحماية العمل، وزارة العمل.
- حرب، جهاد،(٢٠٠٣)، أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني، المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية مفتاح.
- القبيلات، حمدي،(١٩٩٨) الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- عربيات، عبد العزيز وبدور، منير،(٢٠٠٣) إدارة السلامة، الطبعة الثانية، عمان، معهد السلامة والصحة المهنية
- النحاس، محمد،(١٩٩٥)، دور ومسئوليات الأجهزة الحكومية والهيئات المستقلة ذات الصلة بالصحة والسلامة المهنية"، منشورات المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، دمشق، سوريا.
- شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة،(٢٠١٥)، <http://www.gedco.ps>
- الصباح ، عبد الرحمن(١٩٩٧)، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع-عمان ١٩٩٧ ص ١٠٧.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

- Aldehayyat, J.S & Twaissi, N, (2011), "Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context", International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 8: 255- 263.
- Alcamo, J, (2001). *Scenarios as Tools for International Environmental Assessment*. European Environment Agency, Series No. 24.
- Brink, V.Z. and H. Witt (1982). *Modern Internal Auditing: Appraising Operation and Controls*. 4th edition, Ronald Press, PP 21-22.
- Certo, Samuel C., Paul Peter, J., & Otten Smeyer, Edward, (1995), "The Strategic Management Process", 3rd -Ed, Prentice-USA, Austen Press, Irwin Inc.
- Crozier, W R *BUDGETARY CONTROL HANDBOOK*, Craigavon and Banbridge Community HSS Trust, Finance Office – Lurgan Hospital – Sloan Street – Lurgan BT66 8NX, 2004.

- Cudjoe, Sikpa Francis, 2011. *An Assessment of Occupational Health and Safety Practices on Job Performance at the Teethe Quarshie Memorial Hospital*, Mampong-Akuapem, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.
- Dejoy, D., Schaffer, B. & Wilson, M., *Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate*, Journal of Safety Research, USA, 2004.
- Evans, Matt H. *Financial Planning and Forecasting*, 2000.
- Fink, A, Marr, B, Siebe, A, Kuhle, J, (2005). *The Future Scorecard- Combining External and Internal Scenarios to Create Strategic Foresight*. Management Decision, Vol.43 No. 3.
- Garrison, Ray H. and Eric W. Noreen, *Managerial Accounting*, McGraw-Hill/Irwin Companies, USA, 2003.
- Glueck, W, *Personnel: A diagnostic Approach*, Harcourt Brace, College Publishers, New York, 1987.
- Monday, R. Wayne, Robert M, Noe, & Premeaut, Shane R (2005), *"Human Resource Management"*, Ninth Edition, Prentice Hall, USA.
- Godet, M, (1993). *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective*. United Nations Educational, Paris, France.
- Greeuw, S, et al. (2000). *Cloudy Crystal Balls: An Assessment of Recent European and Global Scenario Studies and Models*. European Environment Agency, series No. 17.
- Godet, M, (1993). *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective*. United Nations Educational, Paris, France.
- Grodon, Shillinglaw, *Managerial Cost Accounting*, Firth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, Columbia University, 1982.
- Hassel, L. G., *Budget Effectiveness in Multinational Corporations: An empirical Test of the use of Budget Control Moderated by Two Dimensions of Budgetary Participation Under High & Low Environment at Dynamism*, Management International Review, third quarter, 1996.
- IZT Integrated Technology Road-mapping (2007). *A Practical Guide to the Search for Technological Answers to Social Challenges and Trends*. Berlin, Germany.
- Kosow, H, and Robert G, (2008). *Methods of Future and Scenario Analysis*. German Development Institute.

- Kovitz, Alan; Kovitz, Adam; & Rintzler, Arnold, (2003), “*Why Strategic Planning*”, Mid-Atlantic development: 1-4.
- Laynetworks.com, *Free Computer Science, SharePoint Tutorials, Budget and Budgetary Control*, Accounting and Finance on Computers: CS54 Project - January 2001.
- Larsson, Tore J., *Is Small Business A Safety Problem?*. 2003, Royal Institute of Technology, Stockholm, Safety Science Monitor Magazine, Vol. 7, Issue 1, Article 1-2.
- Merchant, Kenneth A., *Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack*, The Accounting Organization and Society, Vol. 10, No. 2, Harvard University, 1985.
- Nagy, Arthur, "*The Role and Responsibility of the Environmental, Health & Safety Manager in establishing an organization's commitment towards environmental stewardship and workplace safety [as elements of social responsibility]*" (2014). Thesis. Rochester Institute of Technology.
- NCGA, National Committee on Governmental Accounting, *Governmental Accounting, Auditing, and Financial Reporting*, Municipal Finance Officers Association, USA, 1968.
- Note, G, (2009). *Scenario Planning Foresight Horizon Scanning Centre*. Government Office for Science.
- New York State Society of CPAs, *Accounting Terminology Guide*, Public Relations Department, NY, 2005.
- Occupational Health and Safety in the Care and Use of Nonhuman Primates Committee on Occupational Health and Safety in the Care and Use of Nonhuman Primates National Research Council ISBN: 0-309-52465-2, 184 pages, 6x9, (2003) THE NATIONAL ACADEMIES PRESS, Washington, D.C.
- Policastro, Micheal I., (2003), "*Introduction to Strategic Planning*", SBA, U.S. Small Business Administration.
- Ratcliffe, J, (2000). *Scenario Building-A Suitable Method for Strategic Property Planning?* .Futures Academy, Dublin Institute of Technology.
- Stimpson, Peter Cambridge International Examinations, Advanced Subsidiary Level and Advanced Level Syllabus, Business Studies, Cambridge University Press, 2003.
- Torrieri, F, Nijkamp, P, (2002). *Scenario Analysis in Spatial Impact Assessment*. A Methodological Approach, Extrapolations.

- UNEP (United Nations Environment Programme) (2002). *Global Environment Outlook 3. Past, Present and Future Perspectives*.
- Ulinfun, Charles E., 2002, *Essential Safety Measures for Accident and Injury Reduction in the Workplace*, California Coast University, USA.
- White, C, (2004). *Strategic Management*. Editing and Origination by Aardvark Editorial, Mendham, Suffolk, Printed and Bound in China
- Walker, D.& Talit, R., *Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries*, UK, 2003..
- Yeow, P.& Nath Senb, R., *Quality, productivity, occupational health and safety and cost effectiveness of ergonomic improvements in the test workstations of an electronic factory*, International Journal of Industrial Ergonomics, U K, 2003.
- Joint Operation Planning,(2011) Joint Publication 5-0, The united states of america

الملاحق:

الاستبانة

الرقم	البيانات الشخصية	
١.	الجنس	ذكر () أنثى ()
٢.	العمر بالسنوات	 سنة.
٣.	الحالة الاجتماعية	أعزب () متزوج () مطلق () أرمل () منفصل ()
٤.	المؤهل العلمي	دورة كهرياء أقل من ٨ شهور () دورة كهرياء عامة ٨-١٠ شهور () دبلوم كهرياء سنة فأكثر ()
٥.	عدد سنوات العمل في الشركة	٥ سنوات فأقل () ٥ - ١٠ () ١١ سنة فأكثر ()

الرقم	الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦.	تتسم الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة بالوضوح لدى العاملين في الشركة.					
٧.	تهتم الشركة بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.					
٨.	يؤمن الموظفون بقدرة إدارة الشركة على وضع الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية					

					المحتملة بشكل يلائم الواقع والإمكانات والموارد.	
					تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في المستقبل.	٩.
					تعمل الشركة على تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف في بيئة العمل والتي تؤثر على الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	١٠.
					تضع الشركة بدائل مناسبة للخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	١١.
					تلتزم إدارة الشركة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	١٢.
					لدى الشركة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها والتي تؤثر على الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	١٣.
					أهداف الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة سهلة التحقيق وتحفز الأفراد على الأداء المميز.	١٤.
					تسعى الشركة من خلال الخطط الاستراتيجية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للموظفين.	١٥.

الرقم	رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٦.	تلجئ الشركة إلى استخدام أدوات مناسبة لقياس رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في أعمالها.					
١٧.	يوجد فريق رقابي داخلي ذو مؤهلات علمية مناسبة وملم بتعليمات ولوائح الشركة للقيام برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.					
١٨.	تهتم الشركة بالتوصيات التي يرفعها الفريق الرقابي الداخلي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.					
١٩.	توفر أنظمة وقوانين الشركة حصانة كافية وتسهيلات للفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة لضمان لإنجازه العمل الرقابي بكفاءة.					
٢٠.	أعضاء الفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يتصفون بالموضوعية في حكمهم على الأمور.					
٢١.	أعضاء الفريق الرقابي الذي يقوم برقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يؤدون مهامهم وواجباتهم الرقابية على أتم وجه.					
٢٢.	توجد أهداف واضحة ومحددة ومفهومة لرقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.					

					٢٣. تعمل رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة على إيجاد حلول مناسبة وسريعة للمخاطر القائمة أو المحتملة الحدوث.
					٢٤. تعمل رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة إلى تخفيف الأعباء المالية.
					٢٥. إن رقابة فعالية الخطط الوقائية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة تلعب دوراً فاعلاً في تطوير أساليب العمل في الشركة.

الرقم	موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٦.	تتبع الشركة الأسس العلمية الحديثة في إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.					
٢٧.	تحدد الأهداف الرئيسة في موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة في الشركة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.					
٢٨.	يسمح الهيكل الإداري للشركة بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.					
٢٩.	تعد الشركة موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفق احتياجات الشركة السنوية من الموارد المالية والبشرية.					

					٣٠. تلتزم إدارة الشركة في موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة المحددة في الخطط التنفيذية.
					٣١. تقوم الشركة بعمل دورات للعاملين لشرح وترسيخ مفهوم موازنات الخطط الرقابية.
					٣٢. تستخدم الشركة موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة كأداة تخطيط لكافة أنشطتها المتعلقة بالرقابة.
					٣٣. تتاح الفرصة للعاملين في الشركة أن يعبروا عن آرائهم وإشراكهم في عملية إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.
					٣٤. تستخدم الشركة موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة كأداة للرقابة على كافة أنشطتها الرقابية المتعلقة بالحد من مخاطر العمل.
					٣٥. تعمل إدارة الشركة على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد موازنات الخطط الرقابية لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للشركة.

الرقم	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٦.	تقدم الشركة برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة وفقا لاحتياجات العمل.					

٣٧.	برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي أجرتها الشركة كافية.				
٣٨.	توفر الشركة المخصصات المالية لبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة على أكمل وجه.				
٣٩.	يتم اختيار الموظفين في برامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة بناء تقييم أداءهم في ممارسة أعمالهم.				
٤٠.	وضوح الهدف التدريبي لبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي شاركت فيها.				
٤١.	مكان التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة التي شاركت فيها مناسب للتدريب.				
٤٢.	التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة يرفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين.				
٤٣.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة من خلال التقييم الدوري لأداء الموظفين.				
٤٤.	يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية دورات وبرامج التدريب الوقائي لمخاطر العمل التشغيلية المحتملة.	١			

الرقم	سيناريوهات العمل المتبعة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	--------------------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

					٤٥. تتبع الشركة سيناريوهات عمل واضحة ومميزة عن بعضها البعض.
					٤٦. تتبع الشركة سيناريوهات عمل واقعية ومنطقية وممكنة الحدوث.
					٤٧. تستطيع سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة أن تتوقع الأحداث التي تؤدي إلى مخاطر أو إصابات.
					٤٨. توفر سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة مجموعة واسعة من الخيارات المستقبلية التي تعمل على الحد من حدوث مخاطر أو إصابات أثناء العمل.
					٤٩. تهتم الشركة بتطوير سيناريوهات العمل المتبعة بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقييم.
					٥٠. تتناسق مكونات سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة مع بعضها.
					٥١. يشارك العاملون في الشركة في عملية بناء سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة.
					٥٢. تتناسب سيناريوهات العمل المتبعة في الشركة مع الوسائل والأوقات المخصصة لها.
					٥٣. تساعد سيناريوهات العمل المتبعة في تطوير أداء الشركة.
					٥٤. تستعين الشركة بخبراء في الصناعة في عملية اعداد سيناريوهات العمل المتبعة.

٥٥. سؤال مفتوح/

ما السبل المقترحة لتحسين واقع السياسة الوقائية التشغيلية في شركة توزيع الكهرباء في مدينة غزة من وجهة نظرك؟

قائمة المحكمين:

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
أ. د. ماجد الفرا	بروفيسور في إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية بغزة
أ. د. سالم عبد الله حلس	بروفيسور في المحاسبة المالية	الجامعة الإسلامية بغزة
د. وسيم إسماعيل عبد الهابيل	دكتوراه في الإدارة العامة	الجامعة الإسلامية بغزة
أ. د. يوسف حسين عاشور	بروفيسور في إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية بغزة
د. سامي أبو الروس	دكتوراه في تنمية وإدارة الموارد البشرية	الجامعة الإسلامية بغزة
د. خالد دهليز	بروفيسور في إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية بغزة
د. مروان سليم إبراهيم الاغا	دكتوراه في إدارة الأعمال	جامعة الأزهر بغزة
د. وفيق حلمي سعيد الاغا	دكتوراه في إدارة الأعمال	جامعة الأزهر بغزة
أ. د. عبد الله محمد عبد الله الهابيل	بروفيسور في الإحصاء	جامعة الأزهر بغزة