



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة

((دراسة حالة الصناعات المعدنية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا))

إعداد الطالب
هاني يوسف شرف

إشراف الدكتور
محمد إبراهيم مقداد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في إدارة الأعمال

2010 م - 1432 هـ



هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

ج س غ/35
الرقم Ref 2010/12/06
التاريخ Date.....

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ هاني يوسف رباح شرف لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال، وموضوعها:

"دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة - دراسة حالة الصناعات المعدنية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا"

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 30 ذو الحجة 1431هـ، الموافق 2010/12/06م الساعة الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. محمد إبراهيم مقداد
	مناقشاً داخلياً	أ.د. يوسف حسين عاشور
	مناقشاً داخلياً	د. خليل أحمد النمروطي

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،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد

(.)

ملخص الدراسة:

تناقش هذه الدراسة دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال الصناعات المعدنية بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا، والتعرف على واقع الصناعات المعدنية في قطاع غزة بالإضافة إلى المشاكل التي تواجه تطبيق عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تلك المؤسسات، ومدى اهتمام الإدارة العليا بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج، والمعوقات التي قد تؤثر على عدم تقدم ونمو تلك الصناعات.

استخدمت الدراسة البيانات الثانوية والأولية عبر إستبانة موجهة لأصحاب الصناعات المعدنية، فقد تم عمل مسح شامل لجميع المنشآت المعدنية البالغ عددها (134) منشأة، وكانت نسبة الاسترداد تقارب (89.5%).

أظهرت الدراسة مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر بشكل قوي على نمو وتقدم تلك المنشآت، فمن أهم العوامل الخارجية هي القيود الإسرائيلية على استيراد مواد الخام اللازمة للعمل، فقد بينت النتائج بأن (88.2%) من المنشآت تأثرت بشكل كبير بسبب الإغلاقات المستمرة للمعايير، خاصة بعد الحصار الذي فرض على قطاع غزة منذ العام 2006 والذي عمل كسلاح ذو حدين فقد أدى إلى تنشيط الطلب على السلعة المحلية مما أدى إلى تنشيط العمل في تلك المنشآت، لكن في المقابل أدى الحصار إلى إغلاق العديد من المنشآت.

تبين بأن (70%) من المنشآت تعاني من انقطاع التيار الكهربائي بمعدل 10 أيام و(25.5%) تعاني من انقطاع التيار الكهربائي لأكثر من 10 أيام، حيث أن انقطاع التيار الكهربائي يعتبر من أهم المعوقات الذي يؤثر على كفاءة المنشآت ويعتبر من أهم معوقات الإنتاج.

تبين بأن (74.5%) من المنشآت لا يوجد بها إدارة متخصصة لإدارتها، وأن (72.7%) من المنشآت لا يوجد بها قسم لتخطيط ومراقبة الإنتاج، وأن (10%) من تلك المنشآت يكون فيها هذا القسم مستقل بذاته، و(17.3%) غير مستقل بذاته، وتبين بأن المؤسسات التي لا تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج تعاني من وجود مشاكل وعيوب خلال عملية الإنتاج، إضافة إلى مواجهتها صعوبات في تنفيذ برامج صيانة الآلات، مما يعيق عملية التنمية والتطور، على عكس المنشآت التي تحتوي على هذا القسم فإنها تنمو بشكل سريع وتواجه مشاكل أقل.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها ضرورة العمل على فتح معبر رفح البري، مع ضرورة قيام الجهات الحكومية والنقابات بعقد دورات تدريبية لتنمية القدرات الإدارية لدى أصحاب المنشآت مع التركيز بشكل خاص على الدور الحيوي الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات، أيضا لا بد من اهتمام الجهات الحكومية بضرورة إنشاء جهة رسمية متخصص في دعم وإدارة المشاريع الصغيرة.

The role of planning and production control in developing small industries.

((Case study for small industries operating in the field of metals, in Gaza-strip for the perspective of senior management))

Abstract:

This study discusses the role of planning and production control in the developing small scale industries operating in the field of metal industry in the Gaza Strip from the perspective of senior management, and identify the factors affecting the performance of metal industries, the problems facing the application of planning and production control process in metal industries, and the constraints that may affect the lack of progress and growth of those industries.

The study used secondary and primary data, through questionnaire distributed to the owners of metal industries. A comprehensive survey was done for all metal industries which were (134) factory and the proportion of answer rate was (89.5%).

The study showed a range of external and internal factors that affect strongly on the growth and progress of metal industries. The most important external factors are the Israeli restrictions on the import of raw materials, the results show that (88.2%) of factories influenced by the closing of crossings borders, especially after the siege imposed on Gaza Strip since 2006. The siege act as a double edged weapon, which led to increase the demand of local commodity and make these factories to work, but on the other hand the siege led to close many factories.

It was found that, (70%) of factories suffer from power failure at 10 days and (25.5%) suffer from power failure for more than 10 days, since the power failure is one of the most important constraint that affect on the efficiency of enterprises.

It was found that, (74.5%) of the workshops and factories do not have specialized department for administration and management, and (72.7%) of factories do not have department for the planning and production control, and (10%) of them are independent and the other (17.3%) is not independent it's belonged to the owner of factory.

Factories that don't contain a section for planning and production control suffer from the existence of problems, defects during the production process, and there was slow in the flow of raw materials and that they are facing many difficulties in implementing the programs of machine maintenance which affect on the development process. In contrast, organizations that contain this section, they grow fast and face fewer problems.

By the end, the study found many recommendations, including the need to open Rafah crossing border, with the need to make training courses for the development of administrative capacity to the owners of factories and focusing on the role played by the process of planning and production control in the development of industries, Also the government must establish special unit for supporting and managing small industries.

/

/

/

.

.

.....

o

-

-

-

-

-

-

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	ملخص الدراسة
ج	ملخص باللغة الانجليزية (Abstract)
هـ	شكر وتقدير
و	الإهداء
ز	المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
ل	قائمة المختصرات
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 أهداف الدراسة
4	1.4 أهمية الدراسة
5	1.5 فرضيات الدراسة
5	1.6 متغيرات الدراسة
5	1.7 منهجية الدراسة
5	1.8 مجتمع الدراسة
5	1.9 الدراسات السابقة
18	الفصل الثاني: تخطيط ومراقبة الإنتاج
19	2.1 المقدمة
19	2.2 مفهوم تخطيط ومراقبة الإنتاج
24	2.3 الإطار التنظيمي لوظيفة التخطيط ومراقبة الإنتاج
25	2.4 علاقة إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج بالأقسام الأخرى بالمنظمة
27	2.5 الهيكل التنظيمي لاختلاف نظم الإنتاج لقسم التخطيط ومراقبة الإنتاج
28	2.6 مجالات التخطيط ومراقبة الإنتاج
30	2.7 خطوات الرقابة على الإنتاج
30	2.8 مجالات الرقابة على الإنتاج
32	2.9 أهمية النشاط الإنتاجي
33	2.10 التخطيط الداخلي للمصنع

34	2.11 الممارسات الإدارية بالمؤسسات العاملة بقطاع غزة
36	2.12 الخلاصة
37	الفصل الثالث: مراجعة أدبية لمفهوم وواقع الصناعات الصغيرة
38	3.1 المقدمة
39	3.2 تعريف الصناعات الصغيرة
41	3.3 أهمية الصناعات الصغيرة
44	3.4 إيجابيات وسلبيات الصناعات الصغيرة
45	3.5 المشاكل التي تواجه المنشآت الصغيرة
48	3.6 واقع المنشآت الصغيرة في فلسطين
54	3.7 تجارب عربية ودولية لتنمية المشروعات الصغيرة
58	3.8 الخلاصة
59	الفصل الرابع: واقع الاقتصاد الفلسطيني والصناعات المعدنية
60	4.1 المقدمة
61	4.2 واقع الاقتصاد الفلسطيني
66	4.3 الثروة المعدنية في فلسطين
68	4.4 واقع الصناعات المعدنية في فلسطين
73	4.5 المشاكل والمعوقات التي تواجه الصناعات المعدنية في فلسطين
78	4.6 الخلاصة
79	الفصل الخامس: منهجية الدراسة وأساليب التحليل
80	5.1 المقدمة
80	5.2 منهجية الدراسة
82	5.3 مجتمع الدراسة
82	5.4 صدق الإستبانة
85	5.5 صدق الاتساق الداخلي لفرضيات الإستبانة
86	5.6 ثبات الإستبانة
87	5.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
88	الفصل السادس: نتائج الدراسة وتفسيرها
88	6.1 المقدمة
88	6.2 نتائج الدراسة الميدانية
107	6.3 الخلاصة
109	الفصل السابع: اختبار الفرضيات وفروق آراء العينة
109	7.1 المقدمة
109	7.2 العوامل الرئيسية التي تؤثر على تنمية الصناعات الصغيرة

115	(7.3) تحليل الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول عدد من الخصائص
125	(7.4) الخلاصة
126	الفصل الثامن: النتائج والتوصيات
126	(8.1) النتائج
131	(8.2) التوصيات
144	المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول	اسم الجدول
35	(2.1)	الممارسات الإدارية في غزة مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية
50	(3.1)	مجموع فئات العاملين في المنشآت الاقتصادية بفلسطين
61	(4.1)	الناتج القومي والمحلي ونصيب الفرد من عام 1994 إلى 1999
72	(4.2)	الترميز السلعي الدولي لتصنيف الصناعات المعدنية بفلسطين
73	(4.3)	عدد المنشآت العاملة في مجال الصناعات المعدنية بفلسطين
73	(4.4)	إجمالي الإنتاج وإجمالي القيمة المضافة للصناعات المعدنية
74	(4.5)	عدد العاملين في الصناعات المعدنية بالصفة وغزة
74	(4.6)	التوزيع النسبي للصادرات من المنتجات المعدنية في فلسطين
83	(5.1)	توزيع المنشآت الصناعية حسب النشاط وفئات حجم العمالة المختلفة
83	(5.2)	توزيع فقرات الإستهانة على مجالاتها
83	(5.3)	يوضح معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الفرضية الأولى (دور تخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية) مع الفرضية الأولى.
84	(5.4)	يوضح معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الفرضية الثانية (تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تحسين جودة المنتج) مع الفرضية الثانية.
84	(5.5)	يوضح معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الفرضية الثالثة (تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تدعيم المركز التنافسي للشركة) مع الفرضية الثالثة.
85	(5.6)	يوضح معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الفرضية الرابعة (تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على استقرار واستمرار المنشآت) مع الفرضية الرابعة.
85	(5.7)	معاملات ارتباط كل فرضية من مع جميع فرضيات الدراسة.
86	(5.8)	معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل
86	(5.9)	معاملات الارتباط بين نصفي كل فرضية من فرضيات الإستهانة وكذلك الإستهانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.
89	(6.1)	عينة الدراسة حسب فئة العمر
89	(6.2)	عينة الدراسة حسب الجنس
90	(6.3)	عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
91	(6.4)	عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
92	(6.5)	يوضح عينة الدراسة حسب التخصص
93	(6.6)	عينة الدراسة حسب منطقة المنشأة
94	(6.7)	عينة الدراسة حسب عدد موظفي المنشأة
94	(6.8)	عينة الدراسة حسب الشكل القانوني للمنشأة
95	(6.9)	عينة الدراسة حسب المنشأة التي لديها ترخيص من الجهات الحكومية
95	(6.10)	عدد المنشآت المشتركة باتحاد الصناعات المعدنية والهندسية
96	(6.11)	عينة الدراسة حسب طبيعة إدارة المنشأة
97	(6.12)	يوضح عدد المنشآت التي حالياً على قيد العمل
97	(6.13)	يحدد مصدر ونسبة مواد الخام الأولية التي يتم استعمالها في التصنيع
98	(6.14)	أثر الإغلاقات المتكررة والمستمرة للمعايير على منتجات شركتكم
99	(6.15)	عدد أيام انقطاع الكهرباء في الشهر الواحد
99	(6.16)	المنشآت التي يوجد لديها مولد كهرباء
99	(6.17)	حال الأفراد في حال انقطاع التيار الكهربائي في المؤسسة
100	(6.18)	المنشآت التي تعمل وفق خطة إدارية موضوعة مسبقاً
100	(6.19)	عدد العاملين بالمنشأة أصحاب الخبرة الإدارية في إدارة المشروع
101	(6.20)	عدد المنشآت التي تحتوي قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج
102	(6.21)	المنشآت التي تحتوي على قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج المستقل بذاته
102	(6.22)	المنشآت التي يتم فيها إدارة قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج من قبل متخصص
103	(6.23)	عدد المنشآت التي توضع خطط الإنتاج من قبل أصحاب الشركة
104	(6.24)	هل تهتم إدارة الشركة بقسم التخطيط ومراقبة الإنتاج

104	(6.25)	آراء المستبانيين حول دور عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين كفاءة منشآتكم
105	(6.26)	يوضح المنشآت التي تضع جداول زمنية لعملية الإنتاج
105	(6.27)	هل يتم وضع خطط إنتاجية لمتابعة الإنتاج من بدايته إلى نهايته
106	(6.28)	المنشآت التي تضع خطط الإنتاج من قبل متخصصين بالشركة
106	(6.29)	أسباب ظهور المشاكل بسبب عدم الاهتمام بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج
110	(7.1)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الفرضية الأولى" دور تخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية
112	(7.2)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الفرضية الثانية" تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تحسين جودة المنتج
113	(7.3)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الفرضية الثالثة" تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تدعيم المركز التنافسي للشركة
114	(7.4)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الفرضية الثالثة" تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على استقرار واستمرار المنشآت
115	(7.5)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فرضية من فرضيات الاستبانة
141	(7.6)	يبين تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال الصناعات المعدنية بغزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزي لمتغير المؤهل
116	(7.7)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهل في الفرضية الأولى
116	(7.8)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهل في الفرضية الثانية
116	(7.9)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهل في الفرضية الثالثة
117	(7.10)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهل في الفرضية الرابعة
117	(7.11)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهل في جميع الفرضيات
141	(7.12)	تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال الصناعات المعدنية بغزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزي لمتغير الوظيفة
118	(7.13)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين الوظيفة في الفرضية الأولى
118	(7.14)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين الوظيفة في الفرضية الثانية
118	(7.15)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين الوظيفة في الفرضية الثالثة
118	(7.16)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين الوظيفة في الفرضية الرابعة
118	(7.17)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين الوظيفة في جميع الفرضيات
142	(7.18)	تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بالصناعات المعدنية بغزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزي لمتغير التخصص
120	(7.19)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين التخصص في الفرضية الأولى
120	(7.20)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين التخصص في الفرضية الثانية
120	(7.21)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين التخصص في الفرضية الثالثة
120	(7.22)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين التخصص في الفرضية الرابعة
121	(7.23)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين التخصص في جميع الفرضيات
142	(7.24)	تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال المعادن بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزي لمتغير مكان المنشأة
121	(7.25)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين مكان المنشأة في الفرضية الأولى
122	(7.26)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين مكان المنشأة في الفرضية الثانية
122	(7.27)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين مكان المنشأة في الفرضية الرابعة
122	(7.28)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين مكان المنشأة في جميع الفرضيات
142	(7.29)	تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بالصناعات المعدنية بغزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزي لمتغير نوع الشركة
123	(7.30)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الشركة في الفرضية الأولى

123	(7.31)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الشركة في الفرضية الثانية
123	(7.32)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الشركة في الفرضية الثالثة
124	(7.33)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الشركة في الفرضية الرابعة
124	(7.34)	اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الشركة في جميع الفرضيات
143	(7.35)	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار سمرنوف - كولمجروف)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	رقم الشكل	اسم الشكل
24	(2.1)	يبين نموذج للأقسام الإدارية التابعة لقسم التخطيط ومراقبة الإنتاج
27	(2.2)	نموذج للتنظيم الداخلي لإدارة التخطيط والرقابة على الإنتاج في منظمات الإنتاج المتغير
29	(2.3)	يبين عملية الرقابة على الإنتاج
65	(4.1)	يوضح الناتج الإجمالي المحلي الفلسطيني من العام (2005 – 2008)
90	(6.1)	يوضح عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
91	(6.2)	يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
92	(6.3)	يوضح عينة الدراسة حسب التخصص
93	(6.4)	يوضح عينة الدراسة حسب موقع المنشأة
94	(6.5)	يوضح عينة الدراسة حسب الشكل القانوني للمنشأة

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	رقم الملحق	اسم الملحق
134	ملحق (1)	المحكمين
135	ملحق (2)	الإستبانة
141	ملحق (3)	الجدول الإحصائية

قائمة المختصرات

Sociological, Technological, Economical, Political	STEP
Natural Resources Defense Council	NRDC
United Nations Relief and Works Agency	UNRWA
United Nations Development Programme	UNDP

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1.1) المقدمة
- (1.2) مشكلة الدراسة
- (1.3) أهداف الدراسة
- (1.4) أهمية الدراسة
- (1.5) فرضيات الدراسة
- (1.6) متغيرات الدراسة
- (1.7) منهجية الدراسة
- (1.8) مجتمع الدراسة
- (1.9) الدراسات السابقة

1.1 المقدمة:

تعتبر وظيفة التخطيط ومراقبة الإنتاج من العمليات الأساسية في الإدارة الحديثة، فلا توجد عملية تخطيط أو تنظيم إدارية تخلو من نظام رقابة، يتابع الأعمال من بدايتها إلى نهايتها وبهذه العملية تؤمن الإدارة جودة المنتج بطريقة تسهل عليه تسويقها بشكل أفضل للمستهلك، وتشير وظيفة التخطيط ومراقبة الإنتاج إلى عمليات تصميم واستخدام إجراءات معينة ومنسقة في مجال وضع الخطط الإنتاجية ومراقبة كافة جوانب الأنشطة المتعلقة بها وبصفة عامة، فإن تخطيط ومراقبة الإنتاج هو المسئول عن القيام بالعمليات اللازمة لانسياب العمل داخل مراكز الإنتاج المختلفة، بينما تقوم الأنشطة الإنتاجية الأخرى بدفع عملية الإنتاج لإتمام مراحل التصنيع والتوزيع (حمود وآخرون، 2001)، وتعتبر الصناعات المعدنية الأساس لكل الصناعات الأخرى خاصة في فيما يتعلق بالمجالات الحياتية والإنتاجية حيث أن هناك العديد من الصناعات تعتمد عليها بشكل كبير.

تعتبر المشروعات الصغيرة ذات أهمية كبيرة في جميع دول العالم حيث، أن تلك المشاريع تساهم بنسبة كبيرة في التنمية الاقتصادية على المستوى القومي، فعلى سبيل المثال نجد أن 37 % من المنشآت الصغيرة التي توظف أقل من 500 عامل في الولايات المتحدة تقوم بالتصدير للخارج، وأن منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة في اليابان تقوم بتصدير 30 % من إجمالي الصادرات، بينما تساهم المنشآت الصغيرة الأقل من 100 عامل في هولندا بنحو 25 % من إجمالي الصادرات الصناعية (صقر، 2004، ص 29)، أيضا تلعب المنشآت الصغيرة دوراً هاماً في التوظيف، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توفر المنشآت التي يعمل بها أقل من مائة موظف حوالي 80 % من فرص العمل الجديدة في المنشآت التي تعمل في قطاع الخدمات، وفي المملكة المتحدة، تمثل المنشآت الصغيرة (أقل من 20 عامل) حوالي 36 % من إجمالي أعداد العاملين، وفي اليابان توظف المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي يعمل فيها أقل من 500 موظف حوالي 74 % من جملة العمالة الصناعية (صقر، 2004، ص 28).

أيضا على مستوى الدول العربية، تبلغ نسبة المصانع الصغيرة والمتوسطة، في الإمارات 94 % وفي البحرين وسلطنة عمان، ودولة قطر، قرابة 92 % في كل منها وفي السعودية بلغت قرابة 75 %، أما في دولة الكويت فبلغت قرابة 78 %، ومن حيث حجم الاستثمارات الموظفة في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتشير الإحصاءات إلى أن السعودية تمثل نحو 60 % من حجم الاستثمارات الموظفة في هذه الصناعات بدول المجلس، تليها الإمارات بنسبة 18.2 %، ثم الكويت بنسبة 8 %، وعمان بنسبة 7.1 %، ثم قطر بنسبة 3.8 %، فالبحرين بنسبة 2.9 % (مؤسسة نسيج، 2005).

أما في فلسطين فقد بلغ عدد المؤسسات التي توظف أقل من 20 عاملاً عام 2004، ما يقارب 96374 مؤسسة أي ما نسبته 99.07% مجموع المؤسسات وتوظف هذه المؤسسات ما مجموعه 210476 عاملاً أي نسبته 82% من مجموع الأيدي العاملة المتاحة، وفي القطاع الصناعي فقد بلغت المؤسسات العاملة في هذا القطاع 13388 مؤسسة وبلغ عدد العاملين بها 58135 عاملاً، وبلغ عدد المؤسسات الصناعية التي توظف أقل من 20 عاملاً 13046 أي ما نسبته 97.46% من مجموع المؤسسات الصناعية وتوظف ما مجموعه 43698 أي ما نسبته 75.2% من مجموع العاملين في هذا القطاع (البحيبي، 2006).

نظراً إلى أن قطاع غزة يعتبر من المناطق التي تمتلك اقتصاداً ضعيفاً، بسبب القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج فإنه أصبح من الضروري التركيز على الدور الفعال الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج بحيث تساعد في إيجاد مخرج يتماشى مع إمكانيات وظروف القطاع، والذي بدوره يساعد على زيادة وتحسين الإنتاج، ولكي يتحقق ذلك يجب الاهتمام بالمؤسسات الإنتاجية وإدارتها باعتبارها القوة الفاعلة للنمو الإقتصادي.

تصنف الصناعات المعدنية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي المنتجات اللافلزية والمنتجات الفلزية القاعدية ومنتجات المعادن ماعدا الآلات، حيث أن هذا التقسيم قام بوضعه إتحاد الصناعات الهندسية والمعدنية بالتنسيق مع وزارة الاقتصاد الوطني والإتحاد العام للصناعات الفلسطينية، إضافة إلى ذلك أن منتجات المعادن لها أشكال وأنواع متعددة وهي تنسب حسب المنشأة المنتجة له (إتحاد الصناعات الهندسية والمعدنية، 2005).

إن عملية الرقابة ليست مجرد جمع بيانات وإحصائيات ولكنها دراسة مقارنة بين النتائج المحققة والمعدلات الموضوعية مقدماً وبحث أسباب الخلاف حيث أن تخطيط ومراقبه الإنتاج عبارة عن تصميم واستخدام إجراءات منظمة في وضع الخطة ومراقبه العوامل المتعلقة بالنشاط (منصور، 1978 ص 323).

بناءً على ما تقدم أصبح من الضروري التركيز على الدور الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية المؤسسات الصناعية الصغيرة العاملة في مجال المعادن بالإضافة إلى الدور الفعال الذي تلعبه في التنمية اقتصادياً، وفي خلق فرص عمل وفي زيادة الدخل القومي.

1.2 مشكلة الدراسة :

إن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج لها أهمية كبرى في تطوير وتنمية الصناعات، وبالتالي فإن عدم الاهتمام بها يمكن أن يؤدي إلى ظهور عيوب في التصنيع، وضعف في جودة المنتج وزيادة

تكاليف العملية الإنتاجية، وضعف قدرة المنشأة في تسويق منتجاتها، وهذا قد يؤدي إلى فشل وإغلاق المنشأة وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل التالي:

هل يؤدي عدم تطبيق عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في المنشآت الصغيرة إلى ضعف في جودة المنتج، وزيادة تكاليف العملية الإنتاجية، وضعف قدرة المنشأة في تسويق منتجاتها، وبالتالي فشل وإغلاق المنشأة؟

1.3 أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. التعرف على واقع الصناعات المعدنية في قطاع غزة ومدى مساهمتها في الإنتاج الصناعي.
2. التعرف على أهمية الصناعات المعدنية ومدى ارتباطها بالصناعات الأخرى.
3. دراسة العوامل المؤثرة على جودة وتكاليف المنتجات في المؤسسات الصغيرة العاملة بمجال الصناعات المعدنية.
4. التعرف على المشاكل التي تواجه تطبيق عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية، والمعوقات التي تؤثر على عدم تقدم ونمو تلك الصناعات.
5. دراسة مدى اهتمام الإدارة العليا بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج.

1.4 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تسلط الضوء على دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال الصناعات المعدنية بقطاع غزة.
- 2- تساهم الدراسة في وضع الحلول والمقترحات التي بدورها قد تساعد على إزالة المعوقات التي تعاني منها الصناعات المعدنية بقطاع غزة.
- 3- تلفت النظر إلى استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال مما يحقق الزيادة في الإنتاج وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال التنسيق بين الوظائف الإنتاجية بما يكفل رفع كفاءة التشغيل، وبالتالي تحسين جودة المنتج النهائي.
- 4- ترشيد عمليات التشغيل وتطوير مستوى الخدمة، مما يؤدي إلى توفير الاستثمارات في الطاقة والمخزون.
- 5- تساهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين في إدارة الإنتاج بالمؤسسات الصناعية بالإضافة إلى تقديم المقترحات التي بدورها تساعد في علاج المشاكل التي تواجه إدارة الإنتاج وهذا بدوره يساعد على تحقيق المنشأة لأهدافها.

1.5 فرضيات الدراسة:

- 1- تساهم عملية التخطيط ومراقبه الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت.
- 2- تساهم عملية التخطيط ومراقبه الإنتاج في تحسين جودة المنتج.
- 3- تساهم عملية التخطيط ومراقبه الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية.
- 4- تساهم عملية التخطيط ومراقبه الإنتاج في زيادة القدرة التنافسية للمنشآت.

1.6 متغيرات الدراسة:

- **المتغيرات المستقلة:** مساهمة عملية التخطيط ومراقبه الإنتاج، وتقاس كمتغير من المتغيرات الصماء⁽¹⁾.
- **المتغيرات التابعة:** تناقش عناصر تنمية الصناعات الصغيرة وهي تشمل:
 1. استقرار واستمرار المنشآت.
 2. جودة المنتج النهائي.
 3. تكاليف الإنتاج.
 4. القدرة التنافسية.

1.7 منهجية الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق وفهم أدق للظواهر المتعلقة به، ويتم جمع البيانات بالاعتماد على المصادر الأولية المتمثلة في توزيع الاستبانات والمقابلات الشخصية وملاحظة الباحث المشاركة، وأيضاً يتم جمع البيانات من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في البيانات المنشورة برسائل الماجستير والدكتوراه والتقارير المنشورة في وزارة الاقتصاد الوطني، والنظريات الموجودة بالكتب.

1.8 مجتمع الدراسة:

يبلغ عدد المنشآت الصغيرة التي تعمل في مجال الصناعات المعدنية في قطاع غزة 1187 منشأة حسب ما نشره مركز الإحصاء الفلسطيني لعام 2008 وهي مبينة بالجدول رقم (5.1)، وقد تم عمل مسح شامل لجميع المنشآت التي تشغل من 5 إلى 19 عاملاً فيها ويبلغ عددها (134) منشأة.

1.9 الدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة أو المقاربة لموضوع الدراسة، حيث أن موضوع تخطيط ومراقبة الإنتاج في قطاع غزة يعتبر من الموضوعات المهمة لأي دراسة تتعلق بمجال الإنتاج، فهو يبحث الدور الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج من وجهة نظر الإدارة العليا في تحسين كفاءة المؤسسات الصناعية، والمساعدة في النهوض

(1) المتغيرات الصماء هي (Dummy variables) يتم قياسها عبر الإستبانة وفق آراء العينة المستهدفة.

بالاقتصاد الوطني، إضافة إلى ذلك فإن تلك الدراسة تفتح آفاق جديدة للباحثين والمهتمين في إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية بغزة وتساعد في إيجاد مخرج يتماشى مع إمكانيات وظروف القطاع لتطوير المؤسسات الصناعية، وبالتالي تم الحصول على بعض الدراسات المقاربة لموضوع الدراسة، فمنها دراسات محلية متعلقة بتطوير وتنمية وإزالة المعوقات للعديد من الصناعات مثل الصناعات الغذائية والنسيج والصناعات الخشبية والمعدنية، ودراسات عن تطوير وبناء الصناعة والاقتصاد بشكل عام في فلسطين والدول العربية والأجنبية وهي ذات صلة ومقاربة لموضوع الدراسة وهي كالتالي:

1.9.1 الدراسات المحلية:

1- مكحول، باسم (2003)، دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين الخصائص والاحتياجات.

تناولت هذه الدراسة دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات، وتم عمل مسح شامل لجميع المنشآت وعددها 1737 مشروع.

وهدفت الدراسة الدراسة:ف على خصائص ومشاكل واحتياجات المشاريع الصغيرة في شمال فلسطين وذلك من خلال تحليل البيانات التي جمعها مركز بيسان ويشمل ذلك التعرف على طبيعة المشاريع الصغيرة من حيث توزيعها حسب النشاط الاقتصادي و طبيعة ظروف الإنتاج والتسويق والعمالة والإدارة والخدمات المساندة وأيضاً تهدف الدراسة إلى التعرف على أداء ومشاكل هذه المشاريع لتحديد احتياجاتها التي قد تساعد على تحسين أدائها.

ومن أهم نتائج الدراسة : تبين بأن معظم المشاريع يتم تمويلها ذاتياً وهناك مشاريع يتم تمويلها من خلال قرض شخصي، أيضاً تبين بان المشاريع الصغيرة تواجه مشاكل عديدة منها: نقص مواد الخام، والنقص في المعلومات الفنية ومشاكل تتعلق بالتوزيع والتخزين والإنتاج وأن المشاريع الصغيرة تحتاج إلى خدمات مساندة خاصة في المجالات الإدارية والتسويقية والإنتاجية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هو بأنه يجب أن يتوفر كل ما يلزم المشاريع الصغيرة كل ما يلزمها من نواحي تنظيمية و فنية وتكنولوجية ومالية ويجب أن يتم التدريب في مجال التخطيط المالي وأن يتم إنشاء مراكز تكنولوجية متطورة لخدمة المشاريع في مجال الاستشارات الفنية وضبط الجودة ويجب أن يتم توفير قاعدة معلومات بحيث يتم تجميع بيانات عن تقنية الإنتاج ومصادرها والمواصفات والمقاييس المقبولة للإنتاج وأن يتم إيجاد إدارة متخصصة في تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة.

2- مقداد، محمد (2005)، العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة"

تناولت هذه الدراسة مفهوم الإنتاجية، أهميتها، طرق قياسها، وكذلك أهم العوامل المؤثرة فيها، كما تعرض واقع الاقتصاد الفلسطيني في ظل انتفاضة الأقصى، ومدى المشاكل والمعوقات التي يواجهها، ومقدار الخسائر التي تعرض لها خلال هذه الفترة، واستخدمت الدراسة المصادر الأولية والثانوية لجميع البيانات وتمثلت المصادر الأولية في تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 131 منشأة وبلغ مجتمع الدراسة حوالي 600 منشأة تعمل في الصناعات الخشبية.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة وأهميته الاقتصادية ودرجة مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي، كما ويهدف إلى تحديد العوامل المختلفة المؤثرة على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة، وتحديد المعوقات التي تسبب ضعف مستوى الإنتاجية في هذا القطاع، ومحاولة التوصل إلى بعض الحلول للتغلب على هذه المعوقات، مما يساعد في رفع مستوى الإنتاجية.

ومن أهم نتائج الدراسة بأنه يمكن زيادة إنتاجية العاملين من خلال تطوير الخدمات المالية وإنشاء هيئة المدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة وتأسيس مؤسسة المواصفات والمقاييس وتأسيس الإتحاد العام للصناعات الفلسطينية والبدء ببرنامج التأهيل الصناعي والعمل على تطوير البنية التحتية، أيضا تبين بأن معظم المنشآت النظام العائلي في الإدارة، مما يعني عدم وجود نظام إداري، وما ينتج عن ذلك من مشاكل مالية وتنظيمية و أن هناك عمومية الإنتاج وعدم تخصص في معظم المنشآت العاملة، مما يعني عدم انتظام الإنتاج، وبالتالي ارتفاع التكلفة إضافة إلى الاعتماد على الطرق التقليدية في صناعة المنتجات ، وعدم اللجوء إلى استخدام طرق حديثة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هو بمحاولة تطبيق نظام التخصص في الإنتاج، وذلك عن طريق جهة تقوم برعاية المنشآت العاملة في هذا القطاع والعمل على خلق آلية عمل بين إتحاد الصناعات الخشبية وهيئة المواصفات الفلسطينية، وذلك لوضع وفحص المواد الخام والمنتج النهائي، وأيضا أن يتم تفعيل دور مؤسسات التدريب المهني الفلسطيني، وذلك لرفع كفاءة العاملين وتحويلهم إلى عمال فنيين ومهرة.

3- نوفل، محمد (2006)، العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعات الصغيرة في فلسطين (دراسة تطبيقية على الصناعات المعدنية في قطاع غزة).

تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعات المعدنية الصغيرة في فلسطين مع دراسة حالة الصناعات المعدنية الصغيرة في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي

الوصفي، واستخدمت الدراسة المصادر الأولية والثانوية لجميع البيانات وتمثلت المصادر الأولية في عمل المقابلات وتصميم إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 145 منشأة معدنية وبلغ مجتمع الدراسة حوالي 242 منشأة تعمل في مجال الصناعات المعدنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الطرق المؤدية إلى تذليل العقبات وتعزيز دور المنتج المعدني ومساهمته في الناتج المحلي والقومي، وكذلك العمل على وضع سياسات وتوصيات للتغلب على مشكلات الصناعات المعدنية الصغيرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر بشكل قوي على إنتاجية الصناعات المعدنية الصغيرة، حيث أن العوامل الخارجية تتمثل في الإجراءات الإسرائيلية التي تؤثر سلباً على إنتاجية الصناعات المعدنية، والاعتماد على إسرائيل في استيراد المواد الخام والآلات وقطع الغيار، وأما العوامل الداخلية فهي ضعف دور البنوك وأسعار الفائدة العالية وصعوبة المعاملات والإجراءات البنكية التي تواجهها المنشآت المعدنية الصغيرة من قبل البنوك والمؤسسات المالية، والاعتماد على التمويل الذاتي، واقتصار تسويق المنتجات المعدنية بنسبة كبيرة على قطاع غزة وضعف دور المؤسسات العامة والخاصة والسلطة الوطنية الفلسطينية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي بضرورة العمل على تحرير المعابر من السيطرة الإسرائيلية من خلال الاتفاقيات والمعاهدات السياسية والتجارية، والعمل على تفعيل دور المؤسسات المالية والبنوك في دعم ومساندة الصناعات المعدنية، والعمل على إنشاء بنك خاص بالتنمية الصناعية، وكذلك بنك معلومات مركزي للصناعة، وتفعيل دور إتحاد الصناعات المعدنية والهندسية ووزارة الاقتصاد الوطني والمؤسسات الخاصة لتطوير قطاع الصناعات المعدنية.

4- المغني، أمية (2006)، واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في قطاعات الصناعات التحويلية في غزة.

تناولت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الذي تعيشه منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة المصادر الأولية والثانوية لجميع البيانات وتمثلت المصادر الأولية في تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 258 منشأة صناعية، ويشمل مجتمع الدراسة كافة المنشآت الصناعية وعددها 3413 منشأة حسب إحصائية عام 1997.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهداف السلامة المهنية وذلك في التعرف على الواقع الذي تعيشه منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة من حيث التزامها بتأهيل المختصين بالسلامة

والصحة المهنية، وبتطبيق وتطوير وتوفير الأنظمة واللوائح والقوانين الخاصة بالسلامة والصحة المهنية، وتحديد الدور الذي تلعبه الجهات الداخلية والخارجية في الرقابة على المنشآت الصناعية بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود اختلاف في آراء أصحاب العمل في مجال السلامة والصحة المهنية وبين مجموعة من السمات الشخصية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية وبين الالتزام بتطبيق وتوفير الأنظمة واللوائح والقوانين الخاصة بالسلامة والصحة المهنية على صعيد المؤسسات الرقابية والصناعية، كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التأهيل على صعيد المؤسسات الرقابية والصناعية وبين فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية، كما أوضحت النتائج بأن المنشآت الصناعية لا تهتم بعمل التقارير الخاصة بحوادث وإصابات العمل، كما أن المنشآت الرقابية لا تتخذ إجراءات تأديبية في حالة عدم التزام المنشآت الصناعية بتطبيق قواعد السلامة والصحة المهنية في حين أن المنشآت الصناعية تهتم باتخاذ هذه الإجراءات.

أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات الرقابية بممارسة أعمالها الرقابية على المنشآت الصناعية بصفة دورية، وضرورة استخدام الدراسات المحلية في عملية تطوير الأنظمة واللوائح والقوانين الخاصة بالسلامة والصحة المهنية كما أوصت بضرورة توعية أصحاب العمل بأهمية عمل التقارير الخاصة بحوادث وإصابات العمل، وضرورة توفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وضرورة الاهتمام بوجود مفتشين لمراقبة أمور السلامة والصحة المهنية.

5- عودة، فؤاد (2006)، استخدام معدلات الإنتاجية في بناء خطط الإنتاج عن طريق المحاكاة دراسة تطبيقية تحليلية على قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة.

تناولت هذه الدراسة مشكلة بناء خطط الإنتاج في شركات النسيج والملابس في قطاع غزة باستخدام المحاكاة بعد حساب معدلات الإنتاجية اللازمة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات، حيث أن المصادر الأولية تمثلت في تصميم إستبيان تم توزيعه على عينة طبقية عشوائية مكونة من 200 منشأة تعمل في قطاع النسيج والملابس، وقد بلغ مجتمع الدراسة 648 شركة تعمل في هذا المجال.

وأهم أهداف هذه الدراسة : تقدير معدلات الإنتاج بهدف بناء خطط إنتاج زمنية لعمليات التصنيع في شركات النسيج والملابس باستخدام أسلوب المحاكاة وتحديد العوامل التي تؤثر على تقدير التكلفة لمعدلات الإنتاجية في شركات النسيج والملابس بالإضافة إلى إنشاء خطة إنتاج مرتبطة

بالزمن لعملية إنتاج تحت التنفيذ كحالة دراسية باستخدام المحاكاة وبرنامج أرينا واختيار الحل الأمثل.

ومن أهم النتائج: بأن يتم عمل نماذج للإنتاج ومن ثم الاعتماد عليها في تحضير خطط الإنتاج تستخدم بصورة واسعة في شركات النسيج والملابس في قطاع غزة، في حين أن تقنيات تحليل الإنتاجية والزمن لتحضير برامج الإنتاج تستخدم بصورة ضعيفة، إضافة لعدم المعرفة المطلقة ببرامج المحاكاة، وكان واضحاً أيضاً عدم إدراك الشركات لأهمية دراسة الإنتاجية وبناء خطط الإنتاج السليمة مما يفسر أسباب التعديل المستمر لخطط الإنتاج، و أثبتت الدراسة إمكانية استخدام برامج المحاكاة بالحاسوب في بناء النماذج وخطط الإنتاج في الشركات العاملة في قطاع النسيج والملابس.

وأهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة هي بالضرورة الملحة لعمليات التدريب الموجهة نحو تحسين وتنمية قدرات العاملين في شركات النسيج والملابس في استخدام طرق قياس الإنتاجية لتمكينهم من بناء خطط إنتاج سليمة، وتدريبهم على بناء نماذج الإنتاج، واستخدام برامج المحاكاة المحسوبة لبناء خطط الإنتاج.

6- السمنة، فؤاد (2006)، واقع الصناعات الهندسية والمعدنية في قطاع غزة.

تناولت هذه الدراسة تحليل قطاع الصناعات الهندسية والمعدنية من حيث المشاكل والمعوقات والحلول المطروحة لها، وركزت الدراسة على المعوقات و المقومات لإقامة صناعة معدنية منافسة متطورة قادرة على الصمود في وجه المنافسة و القوانين الدولية والاتفاقيات التي تنفي أسواقنا الفلسطينية أسواق حرة أي غير محمية في ظل نظام العولمة وتداعياتها.

وهدفت الدراسة إلى العمل على تنمية وتطوير وتحديث قطاع الصناعات المعدنية والهندسية، من خلال تحليل واقع الصناعات والتعرف على طبيعة المشاكل والمعوقات التي تعيق من تنمية وتطوير قطاع الصناعات الهندسية والمعدنية، والعمل على علاجها وتذليلها قدر المستطاع.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن هناك نتائج خارجية بالصناعة تتمثل في استقلالية المعابر الفلسطينية، وعدم وجود ميناء جوي وبحري لعملية الاستيراد والتصدير، ارتفاع تكاليف النقل والشحن بالإضافة إلى منع الإسرائيليين لأكثر من 330 سلعة ومواد أولية للصناعات المعدنية والهندسية أما الداخلية وهي عدم وجود إستراتيجية واضحة من أجل البدء في تطوير وتحديث قطاعات الصناعات المعدنية مع عدم وجود مناطق وتجمعات صناعية وعدم وجود تسهيلات مالية من قبل البنوك إضافة إلى عدم وجود برامج دعم وتطوير لقطاع الصناعة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي بضرورة العمل على إيجاد مناخ استثماري يعمل على جذب رؤوس الأموال، التواجد الفلسطيني الأمني على المعابر، وتشغيل المطار وبناء

الميناء البحري، وضع رؤية إستراتيجية لتوضح مسار الصناعات الهندسية والمعدنية، إيجاد سياسة لكبح الاستيراد، إيجاد مناطق صناعية، تطوير مراكز بحث وتطوير وتحديث هيئة المواصفات الفلسطينية.

7- مقداد، محمد (2007)، آفاق نمو قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين دراسة حالة الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

تناولت هذه الدراسة الآفاق التنموية لقطاع الصناعات الغذائية في فلسطين، والتي تعتبر من أحد أقسام الصناعات التحويلية في فلسطين وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم إستبانة تم توجيهها إلى عينة طبقية عشوائية مكونة من 156 منشأة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع المنشآت العاملة في صناعة المشروبات والمنتجات الغذائية، والتي يبلغ عددها 520 منشأة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات والعراقيل التي تواجه قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين، ومعرفة الطرق المؤدية إلى تعزيز وتطوير جودة المنتجات الغذائية الفلسطينية مما يمكنها من منافسة المنتجات المستوردة، والتصدير للخارج، وكذلك العمل على وضع سياسات وتوصيات للتغلب على مشاكل هذه الصناعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : بأن هناك ضعف مستويات التدريب والتعليم للأيدي العاملة في قطاع الصناعات الغذائية، والاعتماد بشكل كبير على إسرائيل في الحصول على المواد الخام، وعدم الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية، والاعتماد على التمويل الذاتي بشكل كبير، وتسويق معظم الإنتاج داخل السوق في قطاع غزة، وضعف مستويات الجودة، وضعف دور وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في دعم المنتجين.

أما أهم التوصيات: هي الالتزام بجودة المنتجات الغذائية الفلسطينية، وتنمية قدرات العاملين في الصناعات الغذائية عبر التدريب، والعمل على إيجاد فرص ومنافذ تسويق خارجية، وتعزيز دور وزارة الاقتصاد الوطني وإتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية لدعم المنشآت الغذائية الفلسطينية، وزيادة الدعم المالي للمنشآت الغذائية وتفعيل دور المصارف في الإقراض ومحاولة التغلب على مشكلة إغلاق المعابر بإحلال المنتجات المحلية مكان الإسرائيلية.

1.9.2 الدراسات العربية:

8- العيسوي، إبراهيم (البحث غير مؤرخ)، تخطيط ومراقبة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية حالات عملية في المملكة العربية السعودية.

تناولت هذه الدراسة جانبا أساسيا من جوانب إدارة المشروعات الصناعية الخاص بتخطيط ومراقبة الإنتاج، وقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة لعرض نماذج عملية وذلك لإعطاء

صورة متكاملة للأساليب التي تطبقها إدارة هذه المشروعات في مجال التخطيط ومراقبة الإنتاج، وتم جمع البيانات من خلال استخدام أسلوب الملاحظة المباشرة للعمليات الإنتاجية والتنظيم الداخلي في المصنع، وأيضاً تم عمل المقابلات، وتكون مجتمع الدراسة من أربعة منشآت صناعية في المملكة العربية السعودية تم دراستهم وتحليلهم بالكامل.

وهدفت الدراسة إلى توصيف الإطار الذي يحكم ممارسات الإدارة الصناعية عند تخطيط ومراقبة العمليات والإنتاج في بعض المنشآت الصناعية بالسعودية بالإضافة إلى إبراز السمات العامة المشتركة والمميزة لأسلوب الإدارة السائد في ممارسة المهام الإدارية في مراحل العمل وتخطيط ومراقبة الإنتاج، أيضاً تهدف الدراسة إلى تقييم النظم المطبقة في تخطيط ومراقبة العمليات والإنتاج والتي تحكم الأداء ومن ثم اقتراح الحلول الممكنة لتنمية إدارة المشروعات الصناعية ورفع كفاءتها في تطبيق النظم والأساليب الحديثة للتخطيط والمراقبة لتحقيق الكمية الجودة والتكلفة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو بأن من أهم المشاكل التي تواجه إدارة الإنتاج وارتفاع معدل دوران العمالة واستعمال خطط إنتاج فورية قصيرة الأجل مع عدم وجود نظام متكامل لمراقبة المخزون من المنتجات النهائية. أيضاً يوجد حالات تكديس للمخازن بشكل متكرر وهناك ضعف في التنسيق بين مراحل تخطيط المبيعات ومراحل تخطيط الإنتاج، حيث أن عمليات مراقبة الإنتاج تتم بشكل بدائي ولا توجد سياسة تخزين واضحة المعالم في تخزين الخامات والمنتجات، أيضاً هناك أيضاً انعدام في أساليب الرقابة حيث أن معظم مشاكل تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية ترجع إلى عدم وعي الإدارة بالدور الذي تلعبه البيانات والمعلومات الإنتاجية في ترشيد الأداء ويتضح ذلك من عدم وجود سجلات منظمة لحصر الإنتاج وعدم استخدام دوره مستنديه تحتوي على نماذج خاصة بتخطيط المبيعات وتخطيط الإنتاج والمخزون وكذلك مراقبة الإنتاج والمخزون.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي بأن يتم تصميم نظام متكامل لتخطيط ومراقبة الإنتاج على الأسس العلمية الحديثة وأن يتم تصميم نظام لمراقبة المخزون من الخامات والمنتجات النهائية بشكل واقعي يخدم أغراض التخطيط والرقابة وأن يتم تصميم برنامج لمراقبة جودة المنتجات إضافة إلى ذلك يجب تصميم نظم للمعلومات في مجال تخطيط ومراقبة العمليات على الإنتاج حتى يتم ترشيد قرارات الإدارة العليا وإدارة الإنتاج وبالتالي ضبط عمليات الإنتاج بالشركة.

9- السموم، أمل (1998)، استخدام أساليب بحوث العمليات في التخطيط الصناعي ومراقبة الجودة.

تناولت هذه الدراسة قطاع الصناعة في المملكة العربية السعودية، والذي يتسم بقابليته الجيدة على إقامة العديد من الفرص الاستثمارية المتنوعة، وتم استخدام أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات الميدانية من خلال التوجه إلى المدراء للتعرف على مدى اقتناعهم بأهمية استخدام أساليب بحوث العمليات ومدى الجهود التي يبذلونها في تحقيق ذلك، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 95 مصنع يعمل في مجال الصناعات الغذائية، والمعدنية، والكيميائية.

وهدفت الدراسة إلى بيان مدى تطبيق قطاع الصناعة لأساليب بحوث العمليات في عمليتي التخطيط ومراقبة الإنتاج، وقد استندت فرضية الدراسة الرئيسية بالرغم من التقدم الهائل لوسائل الإنتاج المستخدمة في المصانع، فإن معظم هذه المصانع لا تطبق أساليب بحوث العمليات، وقد تفرعت من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية تتعلق بأن استخدام أساليب بحوث العمليات في عمليتي التخطيط ومراقبة الإنتاج يتوقف على نوع الصناعة، حجم المصنع، المجال الذي تطبق فيه، كما أن وجود نظام للمعلومات لا يعني استخدام الأساليب الحديثة في بحوث العمليات في عمليتي التخطيط ومراقبة الإنتاج، كما يهتم المستوى التعليمي للمديرين في مدى تطبيق ونجاح استخدام أساليب بحوث العمليات في عمليتي التخطيط ومراقبة الإنتاج.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن استخدام أساليب بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الإنتاج يرتبط بنوع الصناعة، وحجم المصنع وأن نجاح تطبيق أساليب بحوث العمليات يتوقف على نوعية المجال الذي يتم استخدامه بها، فقد تم استخدام أساليب بحوث العمليات بنجاح في التقليل من انتظار العملاء، وتخصيص الموارد، والصيانة، وتحليل الربحية، وفي التخطيط لإضافة منتجات جديدة وعلى الرغم من توفر نظام جيد للمعلومات لدى بعض المصانع إلا أن ذلك لم يؤدي إلى الاهتمام أو التوسع في استخدام أساليب بحوث العمليات في تخطيط ومراقبة الإنتاج ومن أهم عوامل عدم استخدام أساليب بحوث العمليات في المصانع التي شملتها الدراسة هو ارتفاع تكلفة استخدامها والجهل لدى المديرين بالأساليب المتاحة، وعدم توفر المختصين القادرين على استخدامها، كما أن صغر الحجم يشكل عائقاً في عدم إمكانية الاستفادة من أساليب بحوث العمليات في مجال تخطيط ومراقبة الإنتاج.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هو أنه يجب إطلاع المديرين بأهمية استخدام أساليب بحوث العمليات ومجالاتها، وذلك بالتدريب ومساعدتهم بالمستشارين، وكذلك بالعمل على اختيار مديرين أكفاء لديهم خلفية علمية في استخدام أساليب الإدارة الحديثة.

10- دراسة يوسف (1993)، إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية بدولة الإمارات.

تناولت هذه الدراسة واقع إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية من عدة جوانب أولها تحديد الاهتمام الذي تحظى به إدارات الإنتاج من قبل الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية بدولة الإمارات، وتقوم هذه الدراسة على أساس استخدام الدراسة النظرية المتمثلة في مراجعة البحوث والدراسات التي نشرت حول موضوع الدراسة، وعلى الدراسة الميدانية القائمة على توزيع الاستقصاءات، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استخدام قائمة استقصاء مكونة من ثلاثة أجزاء، حيث أن الجزء الأول تكون من معلومات عامة عن المنشأة، والجزء الثاني يتعلق بإدارة الإنتاج، والجزء الثالث عبارة عن معلومات عن مديري الإنتاج، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 200 مؤسسة صناعية كبيرة، وقد بلغ مجتمع الدراسة 500 مؤسسة صناعية.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على صفات مديري الإنتاج بالمؤسسات الصناعية من حيث المستوى التعليمي والخبرة في مجال الإنتاج والخبرة في الوظائف الإدارية، بالإضافة إلى تحديد وظائف الإنتاج بالمؤسسات الصناعية بدولة الإمارات العربية المتحدة وأيضاً تهدف إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تبني التقنية الحديثة "الحاسب الآلي" في إدارة الإنتاج بصفه خاصة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن إدارة الإنتاج تحظى باهتمام بالغ من قبل الإدارة العليا ويتمثل ذلك في العناية التي توليها الإدارة العليا في اختيار وتعيين مديري الإنتاج المؤهلين علمياً وعملياً، إضافة إلى استخدام الحاسب الآلي في إدارة الإنتاج (60.3%) و لكن في الوقت الراهن يستخدم على المجالات التقليدية مثل مراقبة المخزون ومعالجة المعلومات وقاعدة البيانات. أيضاً توجد إدارة مستقلة للإنتاج في جميع المؤسسات الصناعية التي شملتها الدراسة وتقع هذه الإدارة في مستوى الإدارة العليا وهذا يكون دليلاً على مدى الاهتمام الذي تحظى به الإدارة من قبل الإدارة العليا.

توصلت الدراسة إلى أن المشاكل التي تواجه إدارة الإنتاج في تلك المؤسسات هي العجز في مواد الخام، وعدم توفر التخصصات الفنية المطلوبة وزيادة المخزون من الإنتاج، وقد تبين من الدراسة أن أساليب بحوث العمليات والأساليب الإحصائية الأقل استخداماً في إدارة الإنتاج بالمؤسسات الصناعية بينما الأساليب التقليدية الأكثر استخداماً.

ومن أهم توصيات الدراسة بأن يتم التركيز على تعليم إدارة الإنتاج والعلوم ذات العلاقة بالأساليب الكمية بشكل أكبر، إضافة إلى ضرورة تشجيع المواطنين على العمل في مجال الصناعة وفي الأعمال التي تتفق مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وأوصت الدراسة بأن يتم إعداد دورات تدريبية تهدف إلى زيادة الوعي بمجالات الحاسب الآلي في إدارة الإنتاج.

1.9.3 الدراسات الأجنبية:

11- دراسة مردهار (2000) وآخرون، أسباب انخفاض استخدام الطاقة الإنتاجية في قطاع الصناعات التحويلية العاملة بمجال الغذاء في باكستان.

تناولت هذه الدراسة أسباب انخفاض استخدام الطاقة الإنتاجية في المنشآت الصناعية الصغيرة في باكستان، والتي ترجع إلى العديد من العوامل مثل انقطاع التيار الكهربائي والنقص في الخبرات الإدارية، حيث أن تلك الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتم عمل مسح شامل لما يقارب 40 منشأة تعمل في قطاع الصناعات الغذائية.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الحيوي الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في زيادة الإنتاج وبأقل التكاليف، بالإضافة إلى التعرف على الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤثر على عدم استغلال الطاقة الإنتاجية بأكملها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن هناك معوقات تؤدي إلى ضعف استغلال الطاقة الإنتاجية، وأن معظم المنشآت تعاني من مشاكل في الإنتاج حيث أن المنشآت الصناعية تواجه العديد من المشاكل المالية، والنقص في برامج التدريب والخبرات الإدارية، وعدم استخدام أساليب إنتاجية حديثة في التصنيع، فقد تبين بأن معظم المنشآت الصناعية تستغل فقط 75% من طاقتها الإنتاجية موضوع الدراسة، وأن 2.5% من المنشآت تستغل 60% من طاقتها الإنتاجية و10% من المنشآت تستغل 65% من طاقتها الإنتاجية، وأن 30% تستغل 70% من طاقتها، و17.5% من المنشآت تستغل 75% و17.5% من المنشآت تستغل 80% من طاقتها الإنتاجية و15% من المنشآت تستغل 85% من طاقتها الإنتاجية، و7.5% من المنشآت تستغل 90% من طاقتها الإنتاجية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بأنه يجب تطبيق الأساليب العلمية الحديثة لتحسين الإنتاج، ويجب على الحكومة أن تقدم المساعدة ولأصحاب الصناعات الصغيرة والتي بدورها تساهم في التنمية الاقتصادية، وأن يتم عمل برامج للتدريب في المجالات الإدارية والتي بدورها يمكن أن تحسن الإنتاج.

12- دراسة هيني (1998)، دور التكنولوجيا في دعم وتطوير الصناعات الصغيرة العاملة في مجال الصناعة في الدول النامية.

تناولت هذه الدراسة استعراض دور التكنولوجيا في دعم وتطوير الصناعات الصغيرة العاملة في مجال الصناعة في الدول النامية والتي يبلغ عدد العاملين فيها من 5 إلى 50 عامل في كل من آسيا وأمريكا اللاتينية، وتقوم هذه الدراسة على أساس استخدام الدراسة النظرية المتمثلة في مراجعة البحوث والدراسات التي نشرت حول موضوع الدراسة.

وقد هدفت الدراسة إلى مناقشة بيان أهمية البرامج الحديثة في تطوير الصناعات الصغيرة على شكل برامج مساعدة تقنية مرتبطة بنجاح المشروع ، مع استعراض بعض القيود التي تواجه الصناعات الصغيرة في البلدان النامية، بالإضافة إلى التركيز على دور التكنولوجيا المباشرة والحديثة ولمتمثلة في برامج التنمية، وبرامج الخدمات الإرشادية والتقنية وبرامج التدريب التقنية في دعم تلك الصناعات، وأيضاً تهدف إلى بيان الضعف الذي تعاني منه البرامج القديمة التي يتم تطبيقها في تلك المنشآت منذ العام 1970.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن هناك ضعف في البرامج المستخدمة في تلك المنشآت، حيث أن البرامج السابقة والمستخدمه تعاني من العديد من المشاكل عدم وجود تكنولوجيا تتناسب مع قدرات تلك المنشآت، بالإضافة إلى عدم وجود الخبرة العملية في إدارة المشروع، حيث أن تلك المنشآت تركز على الاهتمام بالإنتاج والآلات، وتبين بأن المشاريع الناجحة هي التي تطور قدرتها الداخلية بشكل يتناسب مع منتجاتها والتقنيات المستخدمة بالتصنيع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث البرامج المطبقة في تلك المنشآت مع ضرورة قيام الجهات الحكومية بتحفيز تلك المنشآت لما لها أهمية في التنمية الاقتصادية، مع ضرورة قيام الجهات المختصة بعمل برامج تدريبه تعمل على تحسين قدرة أصحاب تلك المنشآت في استخدام التكنولوجيا.

13- دراسة (تان Tan)، 1993 مسئوليات ونشاطات مديري الإنتاج في المؤسسات الصناعية في (سنغافورة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على صفات مديري الإنتاج في المؤسسات الصناعية بسنغافورة من حيث السن والخبرة والوظائف الإدارية و نطاق الإشراف والمهارات، وتم عمل مسح شامل لما يقارب 101 منشأة صناعية، من خلال توزيع استبانة مخصصة لذلك على مدراء إنتاج المنشآت الصناعية.

ومن أهم النتائج التي تم الحصول عليها هو أن (66%) من مديري الإنتاج تتراوح أعمارهم بين (31 و 40) سنة وأن (46%) من مديري الإنتاج يحملون مؤهلات جامعية وأن (38%) لهم خبرة في الوظائف الإدارية تتراوح بين (6 – 10) سنوات وفيما يتعلق بمسئوليات مديري الإنتاج فقد بينت الدراسة أن مدراء الإنتاج مسئولون عن تخطيط الطاقة الإنتاجية، جدولة الإنتاج، مراقبة الجودة، وضع معايير العمل والأمن والسلامة، وفيما يتعلق بالمهارات تبين بأن إدارة الأشخاص ومهاراتهم الفنية والمعرفة بالمنتج والعمليات الإنتاجية والمهارات المحاسبية والمالية من المهارات التي يستخدمها مدراء الإنتاج.

تقييم الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها:

ناقشت الدراسات السابقة الوضع العام للصناعات الصغيرة والمشاكل التي يتعرض لها قطاع الصناعات الصغيرة ولا تزال عقبة تواجه تلك الصناعات، حيث أن دراسة نوفل ودراسة السمنة تعتبر من الدراسات المرتبطة بشكل مباشر بالدراسة الحالية، أما الدراسات الأخرى تعتبر ذات صلة ومقاربة لموضوع الدراسة حيث أن معظمها يناقش القطاع الصناعي بشكل عام في قطاع غزة والبعض الآخر في دول عربية مثل الإمارات والسعودية، والبعض يناقش قطاع الصناعات بشكل عام في دول أجنبية أخرى مثل باكستان، فمعظم الدراسات المحلية ذكرت بأن من ضمن معوقات الصناعات عراقيل متعلقة بالقيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي وهناك مشاكل متعلقة في ضعف مستويات التدريب للأيدي العاملة وعدم استغلال الطاقة الإنتاجية، وهناك مشاكل تتعلق بعدم وجود كفاءة إدارية في تلك المؤسسات.

معظم الدراسات وضعت عدة اقتراحات لإزالة تلك المشكلات وتذليلها قدر المستطاع للنهوض بالصناعات بشكل عام، فهناك بعض الدراسات اقترحت أن يتم تطبيق أساليب بحوث العمليات في التخطيط ومراقبة الإنتاج وتدريب مدراء الشركات على ذلك والبعض الآخر دعا إلى استخدام نظام المحاكاة واقتراح البعض بأن يتم عمل نماذج مختلفة للإنتاج، إضافة إلى ذلك اقترحت دراسات أخرى أن يتم فيها تطوير الخدمات المالية وإنشاء هيئة المدن الحرة وتطوير وتنمية برامج التأهيل الصناعي والعمل على إنشاء مراكز تكنولوجية لخدمة المشاريع في مجال ضبط الجودة والإنتاج.

بناءً على ما تقدم أعلاه فإن الدراسة الحالية ركزت على الدور الفعال الذي تلعبه عملية التخطيط مراقبة الإنتاج يمكن أن تساعد في إيجاد مخرج يتماشى مع إمكانيات وظروف القطاع بحيث يساعد ذلك على زيادة وتحسين الإنتاج لأن معظم الدراسات السابقة وضعت حلول لإزالة تلك المعوقات ولم تتطرق للحديث عن الدور الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات، وأهم ما يميز الدراسة الحالية هو الجمع بين مشاكل الصناعات الصغيرة والعمل على وضع رؤية واقعية تساعد في تذليل تلك المشاكل والعراقيل بالإضافة إلى ترشيد قرارات الإدارة العليا وإدارة الإنتاج والتي تساعد على تنمية وتحسين كفاءة تلك المؤسسات.

الفصل الثاني

تخطيط ومراقبة الإنتاج

- (2.1) المقدمة
- (2.2) مفهوم تخطيط ومراقبة الإنتاج
- (2.3) الإطار التنظيمي لوظيفة تخطيط ومراقبة الإنتاج
- (2.4) علاقة إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج بالأقسام الأخرى في المنظمة
- (2.5) الهيكل التنظيمي لاختلاف نظم الإنتاج لقسم تخطيط ومراقبة الإنتاج
- (2.6) مجالات تخطيط ومراقبة الإنتاج
- (2.7) خطوات الرقابة على الإنتاج
- (2.8) مجالات الرقابة على الإنتاج
- (2.9) أهمية النشاط الإنتاجي
- (2.10) التخطيط الداخلي للمصنع
- (2.11) تصميم العمليات الصناعية
- (2.12) الممارسات الإدارية بالمؤسسات العاملة بقطاع غزة
- (2.13) الخلاصة

2.1) المقدمة :

يستعرض هذا الفصل الجانب النظري لعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج والذي يعتبر من أهم الوظائف الإدارية خاصة في إدارة الإنتاج بالمؤسسات الصناعية، إن عملية التخطيط والرقابة على الإنتاج هما عمليتان متلازمتان لا يمكن تطبيق أي واحدة منهما بدون الأخرى، فالرقابة هي عملية يتم فيها مقارنة الإنجازات الفعلية بالمعايير المخطط لها سابقاً، وعلى ضوء ذلك قد تظهر انحرافات إيجابية أو سلبية، أما الأولى فهي ما تسعى إليه المؤسسة، بينما الثانية فهي تعبر عن وجود أخطاء لا بد من معالجتها، ويتطلب هذا العودة إلى الخطط والعمل على تعديلها، أو تفسيرها بشكل يؤدي إلى تخفيف الأخطاء (فهمي، 1982).

تعتبر عملية تخطيط ومراقبة الإنتاج من العمليات المهمة في العديد من المنشآت الصناعية خاصة في الدول النامية (حمود وآخرون، 2001)، فنجد أن تخطيط ومراقبة الإنتاج تمثل نشاطاً محورياً يتكامل ويتقاطع مع النشاطات الأخرى في المنظمة، حيث أن هذا النشاط هو المسئول عن تجهيز وتصميم الخطط والبرامج والوسائل بالإضافة إلى مسؤوليته عن توجيه ومراقبة المواد والمخزون ومراقبة جميع العمليات الإنتاجية بالمنظمة، أيضاً إن عملية التخطيط والرقابة على الإنتاج هما وظيفتين متكاملتين تؤديان إلى زيادة الإنتاج وتحسينه بأقل التكاليف (غني، 2006). إن معظم مؤسسات الصناعات الصغيرة بقطاع غزة لا تهتم بتطبيق هذا النشاط في عملياتها الإنتاجية وأن معظمها يواجه عقبات ومشاكل في إنتاجها وعدم قدرتها على منافسة المنتجات المستوردة بالرغم من أن معظمها يمتلك الإمكانيات المادية والبشرية للتصنيع، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، إضافة إلى استخدامها تكنولوجيا متخلفة في الإنتاج، حيث أن جميع المنشآت بحاجة إلى تخطيط بمختلف أنواعه من أجل مواجه الظروف البيئية المتغيرة (الفرا وآخرون، 2006 ص 273).

بينت نتائج الدراسة الميدانية بأن ما يقارب 72.7% من المؤسسات لا يوجد بها قسم لتخطيط ومراقبة الإنتاج لذلك فإن معظم تلك المؤسسات تعاني من نقص في الخبرات الإدارية المتعلقة بهذا المجال وبالتالي فإن تطبيق هذا النظام⁽²⁾ يمكن أن يساعد تلك المؤسسات على النهوض في صناعاتها وتحسين منتجاتها لتنافس الصناعات المستوردة.

2.2) مفهوم تخطيط ومراقبة الإنتاج:

تعتبر عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج ذات أهمية كبرى في جميع المؤسسات الصناعية فهي تمثل أحد أهم مكونات العملية الإدارية، حيث أن مهمتها تنحصر في وضع سياسة تنبؤية للإنتاج، والمبيعات، والتجهيزات، والمحاسبة، وسياسة الأسعار وتحليل المخاطر، ثم العمل على تنفيذ هذه

(2) المقصود بالنظام هو عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج.

السياسات، إضافة إلى ذلك فإن تلك العملية لها دور فعال في انسياب العمل لأنها تركز على النواحي الإجرائية والتنفيذية في المنظمة وبشكل عام فإن هذا النشاط هو المسئول عن التنسيق بين جميع الأنشطة داخل المنشأة والقيام بالعمليات اللازمة لانسياب وتدفق مواد الخام داخل مراكز الإنتاج المختلفة، بينما تقوم الأنشطة الإنتاجية الأخرى بدفع عجلة الإنتاج لإتمام مراحل التصنيع.

2.2.1 تعريف التخطيط ومراقبة الإنتاج:

ظهرت عدة تعريفات لتحديد مفهوم التخطيط ومراقبة الإنتاج، فيمكن تعريفها بأنها عملية تصميم واستخدام نظام إجرائي معين لإعداد الخطط والتحكم في كل عناصر الأنشطة الإنتاجية للمنظمات (غنيم، 2006)، أو هي وظيفة تشير إلى عمليات تصميم واستخدام إجراءات معينة ومنسقة في مجال وضع الخطط الإنتاجية ومراقبة كافة جوانب الأنشطة المتعلقة بها (أحمد، 2005 ص2)، ويتضح من خلال ذلك بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج هما عمليتان متلازمتان فلا يوجد تخطيط بدون مراقبة.

إن عملية تخطيط ومراقبة الإنتاج تعتبر من الأنشطة التي تهتم بتحديد الأهداف الإنتاجية، ووضع خطط الإنتاج والعمليات التي تتضمن تحديد مستويات وأحجام الإنتاج والعمالة والمخزون، وتحديد معايير تقييم الأداء ووضع سياسات وإجراءات التنفيذ بالإضافة لمراقبة كيفية الأداء، وحجم الإنتاج، وبذلك فإن تلك العملية مسؤولة عن توجيه وتنسيق واستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف الإنتاجية والتي تتمثل في إنتاج الأصناف بالجودة المطلوبة في الوقت المناسب وبأرخص وأفضل الطرق، وبالتالي تقليل التكاليف وتحسين المركز التنافسي للمنظمة (غنيم، 2006).

مما سبق يتبين بأن عملية تخطيط الإنتاج تبدأ بدراسة تبين هل يمكن تصنيع المنتج المطلوب أم يتطلب الأمر تعاون كل من إدارة المبيعات، الإنتاج، المشتريات، الهندسة للوصول إلى التخطيط السليم للإنتاج، فتخطيط الإنتاج ما هو إلا الخلية الأساسية لسلسلة الأنشطة التي تتحقق بالتعاون الكامل بين جميع الأقسام الإدارية بالمؤسسة، وبذلك فإن القرار الذي يشمل خطة الإنتاج يعتبر من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أي مؤسسة أو صناعة، فلا يمكن أن نتخيل أية مؤسسة بدون تخطيط ومراقبة لإنتاجها.

2.2.2 أهمية التخطيط ومراقبة الإنتاج:

تعتبر عملية تخطيط ومراقبة الإنتاج من العمليات المهمة في إدارة المنشآت الصناعية، حيث أن تلك العملية هي المسؤولة عن إعداد خطط العمل بالمنظمات والتي تحدد أهداف الإنتاج والأعمال المطلوب إنجازها وتحديد حجم الإمكانيات المطلوبة وتنفيذ تلك الأعمال وإعداد الجداول الزمنية

التي يراعى فيها ضرورة تحقيق أقل استثمار ممكن، فضلا عن تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف الإنتاجية من خلال تجميع البيانات والمعلومات عن مدى التقدم في تنفيذ هذه الأهداف وتحليلها بغية الوقوف على الصعوبات والمعوقات (غنيم، 2006).

بالرغم من الوعي المتزايد بأهمية الصناعات الصغيرة في اقتصاديات جميع الدول سواء متقدمة أو نامية بصفة عامة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ما تساهم به في الإنتاج الصناعي، والقيمة المضافة والصادرات واستيعاب العمالة وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، إلا أن تلك الصناعات لم تحقق أهدافها ويرجع ذلك إلى مشاكل تتعلق بالظروف والمناخ الذي تعمل فيه تلك الصناعات وأيضا هناك مشاكل تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة، حيث أن هناك العديد من المنشآت تتبع أسلوب تكنولوجي تقليدي إضافة إلى أن تلك الصناعات تفتقر إلى الخبرات الإدارية في مجال تخطيط ومراقبة الإنتاج، وبالتالي لا تستطيع مسايرة التغيرات التي تحدث حولها، وبالتالي هذا يؤدي إلى صعوبة في تنمية تلك الصناعات بالإضافة إلى ضعف في الجودة وعدم القدرة على المنافسة (أحمد، 2005).

إن المؤسسات التي لا تهتم بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تواجه العديد من الصعوبات خلال عملية الإنتاج خاصة في مراحل التصنيع ومراحل تدفق مواد الخام، أما المنشآت التي تعطي أهمية لتلك العملية تواجه صعوبات صغيرة يتم التغلب عليها، وبالتالي فإن المؤسسات التي تهتم بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تنمو بشكل سريع ومتطور بالمقارنة مع المنشآت التي لا تهتم بتلك العملية، وهذا يفسر أهمية عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين سمعة المؤسسات وبالتالي زيادة كفاءتها وتنميتها.⁽³⁾

2.2.3 أهداف التخطيط ومراقبة الإنتاج:

من المعروف بأن كل منظمة لها أهداف تختلف عن الأخرى، وهذا يعتمد على طبيعة المنشأة، فالمؤسسات الربحية يكون هدفها الرئيسي تعظيم الأرباح، وبالتالي لا بد أن تكون عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج مرتبطة بتحقيق هدف المنشأة، ويرجع ذلك إلى نظرة واهتمام القائمين على إدارة الأنشطة الإنتاجية بتلك المنظمات، فقد يهتم البعض بأحد الأنشطة دون الأخرى، فمثلا قد يتم التركيز على الموارد البشرية بينما تختلف النظرة في المنظمات الأخرى حيث يتم التركيز على الجودة أو استغلال الطاقة الآلية ووضعها في المرتبة الأولى، وبغض النظر عما سبق فإنه يمكن القول بأن هناك إطاراً عاماً يضم الأهداف الأساسية لوظيفة تخطيط ومراقبة الإنتاج والتي تشمل على (أحمد، 2005):

- تحديد نوع ومواصفات السلع والخدمات المطلوبة إنتاجها، وتحديد كميات الإنتاج لمواجهه الطلب المتوقع على السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - ضمان حسن سير العمل خلال مراحل الإنتاج دون حدوث أية أعطال ويتطلب ذلك تحديد طرق التصنيع المناسبة مع مراعاة تحقيق التوازن بين عناصر الإنتاج المختلفة وضمان حسن استغلالها بشكل جيد.
 - السعي نحو توفير كافة الإمكانيات اللازمة لإنجاز الخطط المقررة بالمنظمة بالإضافة إلى التحقق من إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المحدد سابقاً.
 - العمل على متابعة تنفيذ العمليات والتأكد من مطابقة الإنتاج للمواصفات المحددة سلفاً خلال كل مرحلة من مراحل الإنتاج.
 - الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة، فأهداف تخطيط الإنتاج تنبثق من الأهداف التسويقية الراهنة، ويلزم ذلك إعداد خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى في المنظمة مثل خطط المشتريات والمخازن، التمويل، ومن المؤكد بأن بلوغ خطة الإنتاج لهذه الأهداف يمر عبر عدة مراحل (الحسين، 2001).
 - الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لإنجاز أو تنفيذ الخطة، فالتخطيط بدون فترة زمنية محدد لا يعتبر تخطيطاً.
- بالرغم من تعدد الأهداف السابقة لوظيفة التخطيط ومراقبة الإنتاج، إلا أنه يمكن دمج جميع الأهداف السابقة في هدف أساسي يتمثل في قيام قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج بالعمل على الملائمة بين التصرفات والأعمال المتعددة التي يمارسها كل من له صلة بالعمليات الإنتاجية، بهدف إنتاج السلع والخدمات التي تلبى احتياجات المستهلكين بالكميات المطلوبة، والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، وبأقل التكاليف.
- يوجد أربعة عوامل رئيسية تؤثر على تخطيط الإنتاج من حيث اختيار وسائله ومن حيث تعقيد الإنتاج والحاجة إلى تنسيق كافة العناصر التي تؤثر في التكاليف والحاجة إلى المرونة بسبب تعرض العمليات للتغيير (مرسى، 2002).
- 2.2.4) مسؤوليات تخطيط ومراقبة الإنتاج:**
- يمكن تقسيم المسؤوليات الأساسية لعملية تخطيط ومراقبة الإنتاج إلى أربعة مجموعات كما يلي:
- المجموعة الأولى: تتمثل في إعداد برامج المنظمة وتقدير الاحتياجات اللازمة لتنفيذه وتمثل مسؤوليات تلك المجموعة بالتالي:
- 1- المساهمة بالتنبؤ بالطلب الكلي على منتجات المنظمة من خلال الفترة التخطيطية المقبلة وتحديد التوزيع الزمني لهذا الطلب على كل منتج خلال تلك الفترة، بالإضافة إلى استخدام ذلك لإعداد التقديرات المختلفة للإنتاج في نفس الفترة (مرسى، 2002).

2- استلام طلبات المستهلكين من إدارة المبيعات وإدراجها ضمن برامج الإنتاج، وأيضاً العمل على ترجمة المواصفات العامة لكل منتج من المنتجات والتي ترد من إدارة التسويق إلى مواصفات فنية تفصيلية (مرسى، 2002).

3- العمل على تحديد الكميات المطلوب إنتاجها خلال تلك الفترة ويتطلب ذلك ضرورة المفاضلة بين البدائل الممكنة لطرق الصنع وذلك لاختيار أفضلها (مرسى، 2002).

4- تقدير وتحديد أنواع وكميات مواد الخام والآلات والمعدات والعمالة والوقت اللازم لتنفيذ البرنامج المقترح، بالإضافة إلى القيام بإعداد الترتيب المناسب لعمليات الإنتاج حسب أولويتها (مرسى، 2002).

• المجموعة الثانية: تتمثل في تدبير الاحتياجات اللازمة للعملية الإنتاجية:

تتمثل المسؤوليات الخاصة لهذه المجموعة في تدبير كل ما يلزم برنامج الإنتاج من مواد خام وذلك بمتابعة أرصدة المواد في المخازن والعمل على إعداد خطة لشراء المواد بالكميات والنوعيات اللازمة، بالإضافة إلى تحديد مصدر مناسب لتوريدها والعمل على متابعة عمليات الشراء والتخزين حتى يتم تدبير المواد المطلوبة بالجودة المناسبة بالكميات والأسعار والوقت المناسب، أيضاً العمل على تدبير احتياجات برامج الإنتاج من الطاقة الآلية وذلك بشراء الآلات أو تأجيرها، وتحديد معدلات الاستهلاك الخاصة بكل نوع منها، وتحديد المواعيد المناسبة لاستبدالها والإشراف على عمليات إصلاحها (غنيم، 2006)، فضلاً عن ذلك يرى الباحث بأنه لا بد من تدبير احتياجات الإنتاج من الأيدي العاملة المطلوبة في كل وردية من ورديات العمل من حيث العدد والنوعية أو بالاستقطاب من خارج المؤسسة.

• المجموعة الثالثة: إعداد جداول تشغيل الإمكانات المتاحة بالمنظمة

تتمثل المسؤولية الخاصة بهذه المجموعة في تحديد خط سير العمليات وفقاً لأولويات التتابع في الإنتاج وتحديد مواعيد البدء والانتهاء من كل عملية إنتاجية وفقاً للمعيار المطلوب إستخدامة (غنيم، 2006)، إضافة إلى توزيع الأعمال التي تتضمنها خطة الإنتاج على كل قسم من أقسام التشغيل والعمل على إصدار أوامر لتوفير الاحتياجات اللازمة من الإنتاج وفقاً للمهام التي يكلف بها كل قسم، فضلاً عن القيام بتسجيل أوامر الإنتاج في الجداول الخاصة والتي توضح مراحل الإنتاج المتعددة ومواعيد تنفيذها.

• المجموعة الرابعة: مراقبة عمليات التشغيل بالمنظمة

تتمثل مسؤوليات تلك المجموعة في الحصول على بيانات سير العمل في كل مرحلة والعمل على مطابقتها ببرنامج الإنتاج المقرر، ثم تحديد الانحرافات الناتجة من هذه المطابقة وبعد ذلك يتم

وضع الاقتراحات لتصحيح تلك الانحرافات إن وجدت، ولكن ذلك يتطلب ضرورة إعادة تعديل خطة الإنتاج الأصلية في ضوء الصعوبات والمشاكل التي ظهرت أثناء التنفيذ.

2.3 الإطار التنظيمي لوظيفة تخطيط ومراقبة الإنتاج :

إن المهمة الرئيسية لوظيفة التخطيط والرقابة على الإنتاج أنها وظيفة تنظيمية بالدرجة الأولى، فهي تهدف إلى التنسيق بين الأهداف المختلفة للمشروع والتي غالباً ما تكون متعارضة ولذلك فإن مناقشة ذلك يشتمل على النقاط التالية (أحمد، 2005):

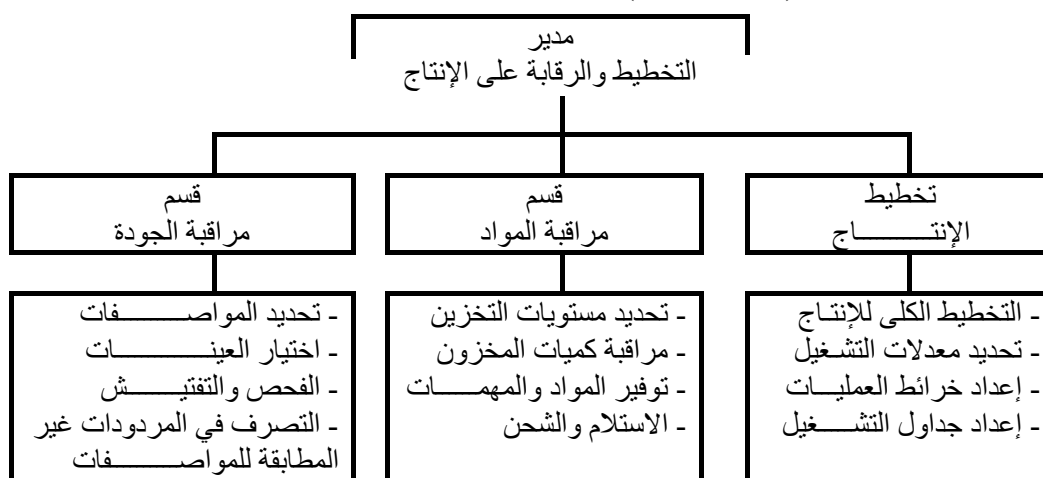
2.3.1 الموقع التنظيمي لإدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج في المنظمات الصغيرة:

إن تحديد موقع قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج يعد على درجة كبيرة من الأهمية، حيث أن طبيعة المنتجات وحجم المشروع يعتبر من الاعتبارات الهامة في عملية التخطيط والرقابة من وجهة نظر الإدارة (الشرقاوي، 1983)، وبذلك ففي ضوء تحديد موقع هذا القسم يتحدد شكل العلاقة بين هذا القسم والأقسام الإدارية الأخرى داخل المنظمة، حيث أنه في المنظمات صغيرة الحجم يكون لإدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج قسماً صغيراً ملحقا بإدارة الإنتاج، كما أنه يمكن أن تقوم المنظمة بضم تلك المسؤولية ضمن أحد مسؤوليات العاملين في إدارة الإنتاج والعمليات (غنيم، 2006).

يلاحظ بأن ما نسبته 17.3% من المؤسسات الصناعية بقطاع غزة يكون فيها هذا القسم يتبع لأصحاب المنشآت بشكل مباشر، ويرجع ذلك إلى تبعية إدارة تلك المنشآت إلى مالكيها حيث أن الطابع العائلي يطغى عليها وأن معظم إدارتها تتم من قبل أفراد العائلة.⁽⁴⁾

2.3.2 التنظيم الداخلي لإدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج:

يوضح الشكل رقم (2.1) نموذجاً للتنظيم الداخلي لإدارة التخطيط والرقابة على الإنتاج على سبيل المثال، وموضحاً به بعض أوجه الأنشطة الرئيسية لكل قسم من الأقسام التابعة لهذه الإدارة حيث أن هناك الكثير من المنشآت تضيف تحت مسؤوليات هذه الإدارة اختصاصات أخرى متعددة، مثل تصميم المنتجات، وأعمال البحوث والتطوير الخاصة بعمليات التشغيل وأساليب الإنتاج، وغير ذلك من العناصر الإنتاجية (أحمد، 2005).



شكل رقم (2.1): يبين نموذج للأقسام الإدارية التابعة لقسم التخطيط ومراقبة الإنتاج تم صياغة الشكل بواسطة الباحث من المصدر (أحمد، 2005)

2.4 علاقة إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج بالأقسام الأخرى بالمنظمة :

إن الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج، هو الهيكل الذي يعكس العلاقات الوظيفية بين هذه الإدارة وكافة الأطراف الأخرى المعنية بوظيفة التخطيط والرقابة على الإنتاج (أحمد، 2005)، فمن الاعتبارات الرئيسية التي تترتب على تحديد موقع هذا القسم في الهيكل التنظيمي تدخل في نطاق التنظيم الإداري لهذا القسم وتحدد طبيعة العلاقة بين هذا القسم والأقسام الأخرى في المنظمة ويمكن توضيح طبيعة تلك العلاقة بالتالي:

2.4.1 علاقة إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج بالإدارة العليا:

تعتبر العلاقة بين إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج والإدارة العليا بالمنظمة علاقة سلطة، حيث تصبح للإدارة العليا سلطة الرقابة على أعمال هذه الإدارة وذلك من خلال محاسبتها على أخطائها، كما أنها تقوم بإرشادها إلى طريق الصواب وأيضا يقع على عاتق إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج إمداد الإدارة العليا بكافة البيانات والمعلومات الدقيقة عن سياساتها الإدارية والتي تتعلق بتحقيق رغبات المستهلكين من السلع والخدمات المطلوبة من حيث المواصفات والكميات وبالوقت المطلوب (غنيم، 2006).

2.4.2 علاقة إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج بإدارة المبيعات:

يتلخص جوهر هذه العلاقة في أن إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج تحصل على جداول المبيعات من إدارة المبيعات وتشارك معها في إعداد الجداول الرئيسية للإنتاج، كما أن إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج يقع عليها مسؤولية إبلاغ إدارة المبيعات بكافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأي تقصير أو عطل في العمليات الإنتاجية، كذلك بعدم إمكانية تحقيق الخطط والجداول الموضوعية وما يطرأ عليها من تعديل، وذلك حتى يتثنى لإدارة المبيعات إطلاع العملاء بذلك، وإعادة النظر في سياستها (أحمد، 2005).

2.4.3 علاقة إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج بقسم مراقبة المخزون السلعي :

من المعروف أن الاتجاه نحو تخفيض حجم الاستثمار في المخزون السلعي أمر مرغوب فيه، ويحتاج مثل هذا الوضع إلى الإنتاج بكميات صغيرة، وهو يؤدي بالطبع إلى دورات إنتاجية عديدة ومن ثم تكاليف إنتاجية أعلى، وبطبيعة الحال فليس لدى رقابة الإنتاج أية سلطة لتغيير حجم الدورة الإنتاجية، ولذلك يجب على القائمين بالرقابة توضيح تكاليف استخدام هذه السياسة لإدارة المشروع (أحمد، 2005).

2.4.4 علاقة إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج بأقسام المنظمة الإنتاجية :

إن تعامل إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج مع الأقسام الإنتاجية، يكون بدرجة أكبر من تعاملها مع الإدارات الأخرى في المنظمة، وذلك لإعطاء الأقسام الإنتاجية التعليمات والتوجيهات الخاصة

بمراحل التصنيع علاوة على التأكد من أن الأدوات والعدد متواجدة وبحالة جيدة تسمح بتنفيذ الأعمال المطلوبة وفي واقع الأمر فإن جهاز تخطيط ومراقبة الإنتاج هو جهاز استشاري، تنحصر وظيفته في إعطاء النصح والإرشاد إلى الرؤساء التنفيذيين، حيث أن إدارة تخطيط والمراقبة تتأكد من أنها لم تكلف العمال بأعباء إضافية، وأن تعمل بقدر الإمكان على تحسين العلاقة مع هذه الأقسام، وهذا بدوره يقلل من الاحتكاكات والاختلافات بين هذه الإدارة والأقسام الإنتاجية في المنظمة (أحمد، 2005).

2.4.5 علاقة إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج بإدارة التكاليف:

تمد إدارة التكاليف قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج بكافة المعلومات والبيانات عن التكاليف التقديرية لإنتاج كل طلبه من الطلبات قبل أن تتعاقد معها المنظمة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى أن إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج تمد إدارة التكاليف بكافة المعلومات والبيانات التي يحتويها برنامج الإنتاج من حيث الأصناف وكمياتها ومدى التدفق في الإنتاج وذلك حتى يتثنى لإدارة التكاليف تقدير تكاليف كل طلبه على حده، وكذلك متابعه تكاليف الإنتاج ومطابقة المصروفات بالإيرادات (غنيم، 2006).

2.4.6 علاقة إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج بقسم مراقبة المواد:

إن قسم مراقبة المواد هو المسئول عن استلام المواد الخام والسلع نصف المصنعة وتخزينها وإجراءات تصريفها حيث أن هذا القسم غير مسئول عن تحديد كمية المادة الخام المطلوبة وإصدار الأوامر بشرائها، ولكن تقع تلك المسؤولية على إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج والتي بالتالي تتولى مسؤولية إخطار قسم مراقبة الكميات المشتريّة من المادة الخام ومواصفاتها، وكذلك بمواعيد استلام هذه الكميات وإجراءات نقلها واستلامها (أحمد، 2005).

2.4.7 علاقة إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج بقسم الفحص:

يتولى قسم الفحص في المنشأة مسئولية إرسال تقارير فحص المواد والسلع إلى إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج، وهذه التقارير توضح كمية المواد والسلع تامة الصنع والتي مرت من الفحص، ومن الملاحظ أن كثيراً من الكُتاب يقسمون الأعمال التي تنسب لإدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج وفقاً لأسس العلاقة بين هذه الإدارة والأقسام والإدارات الأخرى في المنشأة وهي كالتالي (أحمد، 2005):

- 1- أعمال تتعلق بعمليات التصنيع والتشغيل مثل الإشراف على دراسات الحركة والزمن، وتبسيط المعلومات لزيادة كفاءة التشغيل، وكذلك إعداد جداول التحميل على الآلات.
- 2- أعمال تتعلق بالجوانب الهندسية والفنية، مثل تصميم المنتجات وتحديد المواصفات وتخطيط العمليات الإنتاجية.

3- أعمال تتعلق بالجوانب الرقابية، مثل أعمال الرقابة على كمية الإنتاج وجودته وتكاليفه وعلى المخزون (أحمد، 2005).

2.5 الهيكل التنظيمي لاختلاف نظم الإنتاج لقسم تخطيط ومراقبة الإنتاج:

يختلف الهيكل التنظيمي الذي يتضمن أعمال تخطيط ومراقبة الإنتاج باختلاف النظام الإنتاجي الذي تتبعه المنظمة، ويمكن تحديد ذلك فيما يلي:

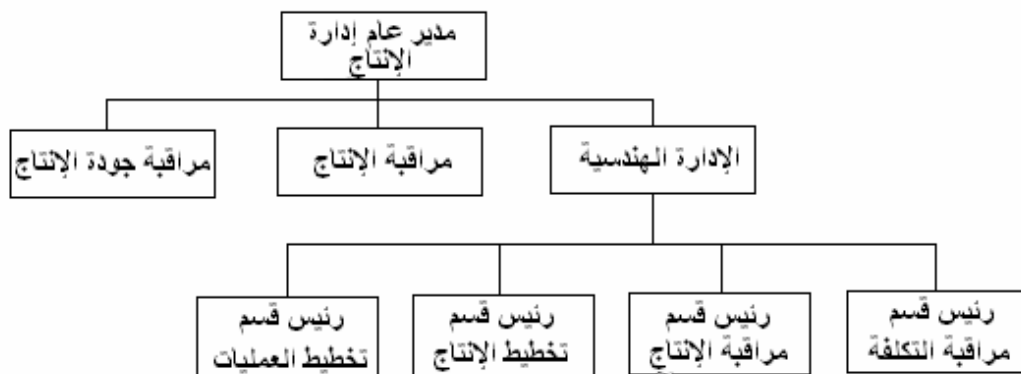
2.5.1 الهيكل التنظيمي لأعمال التخطيط ومراقبة الإنتاج في منظمات الإنتاج المستمر:

يقصد بنظام الإنتاج المستمر هو إنتاج المنتج بكميات كبيرة وبمواصفات ثابتة لفترات طويلة إذا ما تم مقارنتها بالإنتاج المتقطع، حيث أن نظام الإنتاج المستمر يتناسب مع العديد من الصناعات التي يتم إنتاجها بشكل كبير وباستمرار وتتميز تلك الصناعات بوجود مواصفات عامة لها (الشرقاوي، 1983).

2.5.2 الهيكل التنظيمي لأعمال التخطيط ومراقبة الإنتاج في منظمات الإنتاج المتغير:

يقصد بنظام الإنتاج المتغير هو إنتاج المنتج بكميات صغيرة أو متوسطة وبمواصفات غير محددته سابقا وغير ثابتة ، وبالتالي هو عكس مفهوم الإنتاج المستمر (الشرقاوي، 1982)، وفي ضوء ذلك فإن الإنتاج المتغير يتم فيه إنتاج السلعة بناء على رغبة المستهلك حيث أن الإنتاج يتم مرة واحدة فيه أو قد يتكرر وبذلك يمكن اعتبار كل طلبه يطلبها المستهلك بمثابة عملية إنتاجية منفصلة لها مواصفات خاصة بها (الحسين، 2001).

يتناسب هذا النظام من الإنتاج مع العديد من الصناعات مثل الصناعات الهندسية الثقيلة والتي تتميز بتعدد عملياتها الإنتاجية وارتفاع ثمن منتجاتها، وبذلك فإن هذا يتطلب إعداد هيكل تنظيمي خاص لقسم تخطيط ومراقبة الإنتاج مع ضرورة ضم الأقسام الخاصة بكل من قسم مراقبة التكلفة وقسم مراقبة الإنتاج وتخطيط المنتج وتخطيط العمليات تحت إشراف الإدارة الهندسية والشكل رقم (2.2) يوضح الهيكل الإداري لأعمال التخطيط ومراقبة الإنتاج في منظمات الإنتاج المتغير (غنيم، 2006).



شكل رقم (2.2) : نموذج للتنظيم الداخلي لإدارة التخطيط والرقابة على الإنتاج في منظمات الإنتاج المتغير، المصدر: (غنيم، 2006)

2.6 مجالات التخطيط ومراقبة الإنتاج:

يمكن تقسم وظيفة تخطيط ومراقبة الإنتاج إلى التالي:

2.6.1 وظيفة تخطيط الإنتاج:

لزيادة الكفاءة الإنتاجية لابد أن يتم استغلال مختلف عوامل الإنتاج وتوجيه استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أكبر منفعة اقتصادية، ويعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة حيث أن تخطيط النشاط الإنتاجي يبدأ بمرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ تلك الأنشطة وهو يحدد الإطار السليم لها ويظهر الأهداف الإنتاجية التي ينبغي الوصول إليها، ويحدد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لممارسة نشاط الإنتاج، كما يحدد التخطيط كافة سياسات الإنتاج والتي تعتبر بمثابة مرشد للأفراد العاملين بقسم الإنتاج (الحسين، 2001).

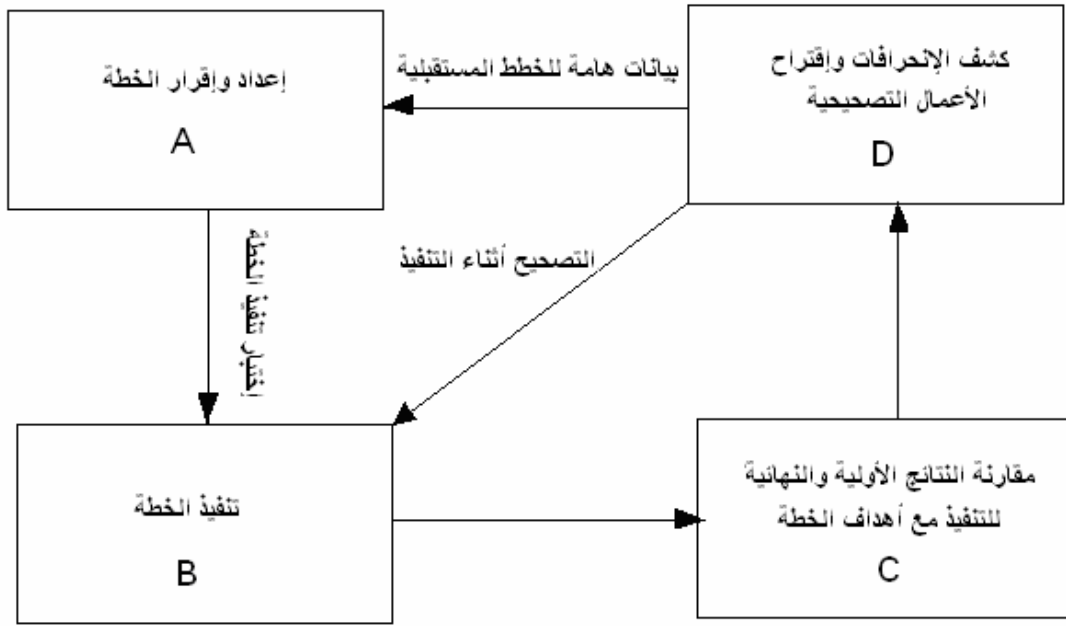
إن تخطيط الإنتاج يشمل اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد المتوقع أن تحتاجها المنظمة لإنجاز عملياتها الإنتاجية، والعمل على تخصيص هذه الموارد لإنتاج منتج بالكمية المطلوبة وبأقل التكاليف وبالتالي فإن وظيفة التخطيط هي نشاط يقرر فيها مدير الإنتاج ماذا يريد أن يفعل وما هو الواجب عمله وما هي الموارد اللازمة لإنجازه (المدهون وآخرون، 2006).

ينقسم تخطيط الإنتاج إلى عدة أنواع حسب المدة الزمنية، فهناك التخطيط قصير الأجل والذي تصل مدته إلى عام أو أقل، أما التخطيط متوسط الأجل تزيد مدته عن العام وتصل إلى خمس سنوات، وفي التخطيط طويل الأجل تكون مدته تتجاوز الخمس سنوات (حميد وآخرون، 2006)، ويرى الباحث بأن الفترات الزمنية يمكن أن تستخدم للتفريق بين التخطيط حسب مدته إلا أنه يمكن القول بأن المدة الزمنية تعتبر أساساً للتمييز بين التخطيط القصير والمتوسط والطويل الأجل وبذلك فإن وظيفة تخطيط الإنتاج يمكن أن تنحصر في التالي:

- 1- تخطيط المنتجات بهدف تحديد أنواع وكميات السلع المختلفة والمطلوب إنتاجها وكذلك إعداد الأبعاد الزمنية اللازمة لعمليات الإنتاج (غنيم، 2006).
- 2- تخطيط العمليات بهدف تحديد العمليات المطلوبة لتشغيل كل منتج، وبالتالي تحديد الآلات والمعدات اللازمة لتنفيذ كل عملية، بالإضافة إلى تحديد احتياجات الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات والأدوات (غنيم، 2006).
- 3- تحميل المعدات وإصدار أوامر التشغيل بالإضافة إلى تخطيط برامج الصيانة سواء كانت صيانة وقائية أو برامج صيانة علاجية (غنيم، 2006).
- 4- العمل على تخطيط جداول الإنتاج الرئيسية من خلال تحديد أحجام وأشكال المنتجات وذلك بتحديد مواعيد بدء تشغيل الأوامر والانتهاؤها منها (غنيم، 2006).

2.6.2) وظيفة مراقبة الإنتاج:

الرقابة بمفهومها العام تعبر عن الأسس التي بمقتضاها تتم المقارنة بين مستويات التنفيذ الفعلي، وبين الأهداف أو الخطط الموضوعية وذلك لكشف الانحرافات وتحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية، وبذلك إن الرقابة ترافق عملية تنفيذ الخطط، وبذلك تكون مهمة الرقابة اكتشاف أي خلل يمكن أن يرافق تنفيذ الخطط وبمجرد حدوثه وإزالة أسباب الخلل، فالرقابة تلي عملية التخطيط والتنفيذ يتم من خلال عمليات التقييم وقياس النتائج ومستويات نجاح الخطة الحالية والشكل رقم (2.3) يوضح ذلك (الحسين، 2001):



شكل رقم (2.3) : يبين عملية الرقابة على الإنتاج، المصدر: (الحسين، 2001)

الرقابة على الإنتاج تعرف على أنها مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنسيق أداء الموارد الإنتاجية المتاحة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية ومن خلال ذلك يمكن استنتاج أساسيات الرقابة على الإنتاج كما يلي (الحسين، 2001):

1- يتم وضع خطة الرقابة وتطوير معدلات ومعايير الأداء المخطط ومن ثم تعميم هذه الخطة على الجهات المعنية.

2- قياس الأداء الفعلي بالاعتماد على مقاييس ومؤشرات معينة والعمل على مقارنة النتائج مع المعدلات والمعايير المخطط لها.

3- يتم تقديم التقارير إلى الجهات المسؤولة بحيث تتضمن الانحرافات المكتشفة وأسبابها ويتم وضع الحلول والمقترحات لتصحيح تلك الانحرافات.

تتميز إجراءات الرقابة على الإنتاج بأنها قابلة للتغيير مع أي تغيير يحصل في المنظمة، في كمية الإنتاج أو مراحل عمليات الإنتاج، وإن كانت هذه الإجراءات في إطارها العام تبقى على حالها

دون تغيير، كما أن أشكال وإجراءات الرقابة على الإنتاج تختلف باختلاف نوع النشاط ونمط الإنتاج وحجم المنظمة (الحسين، 2001).

2.7 خطوات الرقابة على الإنتاج:

تشمل خطوات الرقابة على الإنتاج الإجراءات العملية التالية: (الحسين، 2001)

1- التخطيط:

بعد وصول الأمر الإنتاجي سواء كان من المستهلك مباشرة أو من المخازن إلى إدارة الإنتاج، يتم تقسيمه إلى مكوناته وإعداد قائمة بالمنتج، ثم وضع قائمة المواد والأجزاء الواجب شراؤها وتصنيعها (الحسين، 2001).

2- المسار التصنيعي:

يحدد الطريق الذي يسلكه العمل داخل المنظمة، ومن الذي سيقوم بالعمل وأين يتم إنجازه، وكذلك تحديد تتابع العمليات الخاصة بجزء واحد وفي علاقته بالأجزاء الأخرى (الحسين، 2001).

3- الجدولة:

تركز على وضع الجداول الزمنية التي تحكم حركة العمل أثناء الإنتاج وتشمل النقاط التالية: (الحسين، 2001)

- **الجدول الرئيسي:** يبين عدد الوحدات الواجب الانتهاء منها كل شهر أو أسبوع.
- **الجدول الأسبوعي للإدارات:** تبين الإنتاج المتوقع من كل أجزاء المنتج وفي كل إدارة على حده وفي كل أسبوع من أسابيع دورة الإنتاج.
- **جداول التحميل المسبق:** يتم إعدادها لكل إدارة وهي تبين حجم العمل المنتظر إدخاله إلى الإدارات المختلفة بعد الانتهاء من الأعمال الجارية

4- الإرسال:

يشير الإرسال إلى إعداد وإصدار العمل إلى مراكز التشغيل المختلفة وفي هذه المرحلة يتم إعداد الطلبات للمواد والتوريدات ويتم التحقق من أن الأدوات اللازمة قد تم تجميعها، ويهدف الإرسال إلى التأكد من التقدم الذي يحدث في العمل وفقاً لما هو محدد (الحسين، 2001).

2.8 مجالات الرقابة على الإنتاج:

تشمل الرقابة على مختلف مراحل الإنتاج وذلك منذ إعداد وتحضير مستلزمات وعناصر الإنتاج حتى إتمام المنتج النهائي، وبصفة عامة يمتد نشاط الرقابة على الإنتاج ليشمل التالي:

2.8.1 الرقابة على المخزون:

يتم فيها مراقبة المخزون للتعرف على مستوى المخزون، حيث أن الرقابة على المخزون لها علاقة قوية بالرقابة على الإنتاج، فالمخزون في المصنع عبارة عن تكلفة نقدية تمثل مبلغ من رأس المال المرتبط بالإنتاج لأن المخزون استثمار رأسمالي القصد منه الحصول على كمية معينة من الإنتاج، حيث أن المخزون يراقب كليا بنفس الأسلوب المستخدم في خطط الرقابة على الإنتاج. من خلال السابق يتبين بان الرقابة على الإنتاج تعمل على الاحتفاظ بالاستثمار في المخزون السلعي عند المستوى الأقل حيث أن الرقابة على المخزون تعتبر ثانوية لأنها فقط تعطي تحذير عندما يحدث أي مشكلة في المخزون (فهمي، 1982)، بذلك فإن الإهمال في الرقابة على المخزون يترتب عليه عدم التحكم في العمليات الإنتاجية للمنظمة وعدم السيطرة على تكاليف الإنتاج، مما يؤدي إلى الحصول على نتائج سيئة وغير مرغوب فيها يترتب عليها نقص أو زيادة في كميات المخزون عن حاجة العمل (المدهون وآخرون، 2006).

2.8.2 الرقابة على تكاليف الإنتاج والعمليات:

يتم من خلال متابعة الخطط الموضوعية في البرنامج وأيضا متابعة الخطط اليومية، حيث أن الرقابة على العمليات تقيس الإنجاز الفعلي وتقارن هذا الإنجاز بالخطط الموضوعية مسبقا وبالنهاية يتم اكتشاف ومعرفة الانحرافات ليتم تصحيحها (المدهون وآخرون، 2006) إن الرقابة على سير العمليات يتم تطبيقها على مستوى إصدار الأوامر من خلال مقارنة الكميات الفعلية بالإضافة إلى تطبيقها على مستوى التحميل من خلال مراقبة المخرجات الفعلية ومقارنتها بالخطط اليومية.

أما الرقابة على تكاليف الإنتاج والعمليات تتم على أساس رقابة كل طلبيه بمفردها أو على أساس رقابة كل أمر إنتاجي على حده، وتتطلب الرقابة على الإنتاج سواء في المنظمات التي تتبع نظام الإنتاج المستمر أو نظام إنتاج الطلبات، مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف النمطية للكشف عن الانحرافات، حيث أن الانحراف يعني وجود زيادة أو نقص في التكاليف الفعلية عن النمطية، إضافة إلى ذلك تتطلب الرقابة على تكاليف الإنتاج ضرورة التعرف على أسباب وقوع تلك الانحرافات ومن أهم تلك الأسباب ما يلي (غنيم، 2006):

- زيادة كمية الفاقد أو التالف أثناء عملية التصنيع بالإضافة إلى ارتفاع في أسعار مواد الخام.
- زيادة كمية مواد الخام المستخدمة وزيادة ساعات العمل.
- زيادة استهلاك القوى المحركة والمياه ووسائل التدفئة بالإضافة إلى زيادة السلع المرفوضة وغير المطابقة للمواصفات.

- عدم فاعلية سياسة الشراء والتي تؤدي إلى عدم الحصول على تسهيلات مناسبة عند الشراء وأيضا المنظمات تتجه نحو تصنيع السلع بتكاليف تزيد عن تكاليف شرائها.
- عدم كفاءة نظام نقل ومناولة المواد والذي يترتب عليه ضياع جزء منها أثناء النقل بالإضافة إلى عدم كفاءة الإنتاج كأن تكون المعدات والآلات غير جاهزة للعمل في الوقت المحدد أو قد تكون سياسة تحميل الآلات غير دقيقة.

من خلال السابق يتبين بأنه يجب على المنظمات خلال مراقبة تكاليف الإنتاج أن تسعى إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الانحرافات، وبالتالي القضاء عليها، كما أنه أيضا يجب أن يتم المقارنة بين التكاليف الفعلية للإنتاج والتكاليف النمطية لمختلف بنود وعناصر الإنتاج، حيث أن عناصر هذه التكاليف تتعدد لتشمل التكاليف الخاصة بال خامات والعمل اليدوي والآلي والمصروفات الغير مباشرة، وبصفة عامة فإن عناصر تكاليف الإنتاج تنقسم إلى عنصرين وهما (غنيم، 2006):

التكاليف المباشرة: هي التكاليف التي يتم إنفاقها على منتج معين بصورة مباشرة ويظهر أثرها في المنتج النهائي، وتشمل تكاليف العمل المباشر وأجور العمال ومواد الخام.

التكاليف غير مباشرة: هي لا تساهم بطريقة مباشرة في إنتاج منتج معين ومنها تكلفة المواد الغير مباشرة مثل الزيت، والشحوم وتكلفة العمل الغير مباشر كأجور الموظفين والمدراء والمشرفين والصيانة واستهلاك الآلات والإيجار.

2.8.3 الرقابة على جودة الإنتاج:

يتم فيها الرقابة على جودة الإنتاج واتخاذ ما يلزم من إجراءات تكفل مقابلة الإنتاج للمواصفات والمعايير المقررة في خطة الإنتاج، أيضا تهدف الرقابة على جوده الإنتاج إلى ضمان تحقيق مستوى الجودة بأقل تكلفة ممكنة من خلال منع إنتاج الوحدات المعيبة، وبصفة عامة يمكن القول بأن الرقابة على الجودة تحقق للمنظمات العديد من المزايا، من أهمها الحد من وحدات الإنتاج المرفوضة والحد من الإسراف في استخدام الآلات والمعدات، وكذلك تحقيق الاقتصاد في استخدام الخامات والموارد والمساهمة في تخفيض تكلفة الإنتاج وتقليل الوقت الضائع بالإضافة إلى دعم ثقة العملاء في المنظمة نظراً للتحسن المستمر في منتجاتها (الحسين، 2006).

2.9 أهمية النشاط الإنتاجي:

يحتل النشاط الإنتاجي مكانة هامة في المجتمعات على اختلاف درجات تقدمه، ففي المنظمات على اختلاف أنواعها يعتبر الدعامة التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لأنه وسيلة استغلال الثروة القومية النادرة، وهو الأداة التي تشبع الحاجات الإنسانية المتزايدة وبذلك فهو مؤشر على التقدم والنمو والرقي في المؤسسات الصناعية (الشرقاوي، 1982).

تختلف أهمية النشاط الإنتاجي باختلاف المنظمات فالإنتاج له مكانة أكبر في المصانع حيث أن الإنتاج يختص بتغيير شكل المواد الأولية إلى سلع نهائية، وتتم هذه العمليات باستخدام التسهيلات المادية كالآلات والمعدات وغيرها وأن المنظمات الصناعية تتصف بعدد من الخصائص التالية التي تعكس أهمية النشاط الإنتاجي وهي كالتالي (الشرقاوي، 1982):

- ارتفاع في رأس المال اللازم لتشغيل العامل الواحد، وزيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوبة.
- زيادة الحاجة إلى تنظيمات دقيقة من الأفراد من تخصصات متباينة، وضرورة الأخذ بأساليب التنسيق والرقابة.
- التغير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل لها بالإضافة إلى التعرض لمؤثرات بيئية واقتصادية واجتماعية وفنية.

2.10 التخطيط الداخلي للمصنع:

يقصد بالتخطيط الداخلي لأقسام المصنع التحديد المقدم لنظام العمل داخل الأقسام، واختيار مواقع محطات التشغيل ومراكز الإنتاج، ومناطق الانتظار والتخزين وغيرها وبذلك فإن التخطيط الداخلي يتطلب دراسة الأقسام المختلفة، وتحديد مسارات الإنتاج ووسائل الاتصال بينها ويشمل التخطيط الداخلي للمصنع عدة أنواع منها (الشرقاوي، 1982):

2.10.1 التخطيط الوظيفي:

هذا النوع يتم فيه تجميع الآلات المتشابهة في منطقة واحدة أو قسم واحد بحيث تمر جميع السلع التي ينتجها المصنع على هذا القسم ثم تأخذ دورها إلى القسم التالي، ويلاحظ بأن هذا التخطيط شائع في الورش التي تصنع منتجات محدودة حسب الطلب (الشرقاوي، 1982).

من مزايا التخطيط الوظيفي هو أنه يسمح بالمرونة في استخدام الآلات والأجهزة وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض حجم الاستثمار في الأجهزة لأنه لا يتطلب إلا القليل من الازدواج في الآلات مما يترتب عليه الاقتصاد في استخدام الأجهزة والمعدات، إضافة إلى ذلك يؤدي التخطيط الوظيفي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج إذا تم مقارنته بالأنواع الأخرى خاصة عند صناعة كميات مختلفة من المنتجات بأعداد صغيرة (الشرقاوي، 1982).

من عيوب هذا النوع من التخطيط هو ظهور صعوبات تتعلق بتحديد الطرق الصناعية والرقابية على صناعة السلعة، كما أن أجهزة المناولة إذا وجدت تكون من النوع العام مما يترتب عليه ضرورة زيادة العمال المستغلين في المناولة وبهذا تزداد التكلفة، وأيضاً هناك صعوبة في عمليات التفتيش والرقابة بسبب التفاوت في عمليات التصنيع وارتفاع تكاليف هذه العمليات، لأن التفتيش يجب أن يتم في نهاية كل عملية (الشرقاوي، 1982).

2.10.2 التخطيط المستمر:

يتم في هذا النوع من التخطيط توزيع وترتيب الآلات في تتابع حسب السلعة المراد إنتاجها وبذلك فإن هذا التخطيط يتطلب تجميع الآلات المختلفة داخل إدارة واحدة لإنتاج سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع المتشابهة، وينتشر هذا النوع من التخطيط في صناعة السيارات والمعدات الكهربائية، ويرجع انتشار هذا النوع في تلك الصناعات إلى قصر دورة التصنيع مما يترتب على ذلك انخفاض الاستثمار في المخزون السلعي، ويمتاز هذا النوع من التخطيط بسهولة الإشراف والرقابة على الإنتاج كما أن التفتيش يتم عقب الانتهاء من تجهيز السلعة تماماً ففي حالة المنتجات المتغيرة التي تخضع للتغيرات المستمرة في التصميم يصبح هذا النوع من التخطيط أكثر تكلفة، بسبب ضرورة إدخال تعديلات مستمرة عالية تبعاً للأجهزة المستعملة (المدھون وآخرون، 2006).

2.11 الممارسات الإدارية بالمؤسسات العاملة بقطاع غزة

تعاني معظم المنشآت الصناعية بقطاع غزة من سلبيات عديدة في إدارتها، وهذا بدوره يعيق عملية تطويرها ونموها، حيث أن الطابع الأسري يغلب على جميع المنشآت في قطاع غزة مما يؤدي إلى ظهور مشاكل مالية وإدارية، أيضاً هناك مشكلة في المنشآت الفلسطينية تتعلق بعدم الاهتمام بالمواعيد وعدم التزام العاملين بذلك، حيث أنه وفقاً لدراسة أجريت حول الممارسات الإدارية في المنشآت الصناعية يمكن ملاحظة التالي (الفرا وآخرون، 2006):

أولاً: التخطيط

إن جميع المنشآت بقطاع غزة بحاجة إلى تخطيط بجميع أنواعه، حيث أن معظم المؤسسات الصناعية بفلسطين لا يوجد لديها خطط مكتوبة أو حتى غير مكتوبة، وإن كانت تلك الخطط موجودة فإنه في الغالب لا يتم إتباعها لأنها لا تنطبق على أرض الواقع، حيث أن معظم الخطط الموجودة هي خطط قصيرة الأجل تم وضعها من قبل أشخاص غير مؤهلين لذلك (الفرا وآخرون، 2006).

ثانياً: اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الأمور الهامة على مستوى الإدارة، حيث أن عملية اتخاذ القرارات تتم في المنشآت الصناعية بغزة دون الرجوع إلى التابعين، حيث أن هناك العديد من المشاريع العامة قد فشلت لعدم القدرة في العمل كفريق وأن معظم مدراء تلك المنشآت ينجزون أعمالهم الإدارية بنفسهم وبدون توزيع الأعمال على الآخرين، والجدول رقم (2.1) يوضح الممارسات الإدارية بقطاع غزة مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية (الفرا وآخرون، 2006).

الجدول رقم (2.1): يوضح الممارسات الإدارية في غزة مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية

الولايات المتحدة الأمريكية	قطاع غزة	العمليات الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> - الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية - استراتيجي على التسويق والمال - من 5 إلى 10 سنوات تخطيط - طويل الأجل 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على البقاء وإيجاد فرصة عمل لصاحبها - على الإنتاج - سنة واحدة أطول خطة 	<p>التخطيط</p> <ul style="list-style-type: none"> - الهدف - تركيز التخطيط - طول الخطة
<ul style="list-style-type: none"> - النظام - لا مركزية - مدراء - رسمي - التركيز على النتائج 	<ul style="list-style-type: none"> - الأفراد - مركزية - المالكين - غير رسمية - التركيز على الإجراءات 	<p>التنظيم</p> <ul style="list-style-type: none"> - التوجيه - السلطة - الإدارة - المحاسبة - مؤشر الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجي - قوية و متوازنة - عقلاني و جماعي 	<ul style="list-style-type: none"> - روتينية تكتيكية و إستراتيجية - ضعيفة و غير كافية - عاطفية و شخصية 	<p>صنع القرار</p> <ul style="list-style-type: none"> - طبيعته - قاعدة البيانات - النفسية
<ul style="list-style-type: none"> - الاتجاهين - منتظم و متكرر - روتيني - إعلام 	<ul style="list-style-type: none"> - أعلى إلى أسفل - غير منتظم - طارئ - أوامر 	<p>الاتصال</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاتجاه - التكرار - الضرورة - الغرض الرئيسي
<ul style="list-style-type: none"> - متوازن - الكيف - التسويق - الزبائن - إدارة التسويق - مليارات - متنوعة و دولية - دراسات الجدوى، النقدية، والعائد - على الاستثمار 	<ul style="list-style-type: none"> - اهتمام الشركة الرئيسي - الكم - الإنتاجية المادية - البيع والشراء - بيع الجملة والتجزئة - آلاف و عده ملايين - محدودة ذاتية - غير مستقر و مخاطر مرتفعة 	<p>وظائف المشروع</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- الإنتاج - الاهتمام - التركيز - القدرة 2- التسويق - المفهوم - التأكيد 3- المالية - الحجم - المصادر - الأمن

المصدر: الفراء، ماجد وآخرون، " تم الاقتباس من كتاب الإدارة الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، أفاق للطباعة والنشر، 2006

2.12 الخلاصة:

من خلال العرض السابق يتبين بأن وظيفة التخطيط ومراقبة الإنتاج تعتبر من أهم وظائف إدارة الإنتاج في أية منظمة سواء كانت كبيرة أم صغيرة، بل هي تمثل المحور الرئيسي لوظائف الإدارة، فبعد أن يتم وضع القرارات الإستراتيجية للنشاط الإنتاجي والمتمثلة في اختيار الموقع والترتيب الداخلي له، وتخطيط الطاقة وغيرها، يبدأ قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج بوضع خطة مزج وتحويل عناصر ومدخلات العملية الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات لإشباع رغبة وحاجات المستهلك، مع الأخذ بعين الاعتبار خطة التسويق والمبيعات، وموارد وإمكانيات المنظمة، والقيود المفروضة عليها، ساعية إلى استغلال أمثل لهذه الموارد وتحقيق أفضل عائد.

يتبين بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج لها دور فعال في تنمية الصناعات وذلك كونها تعمل على تحديد العمليات الإنتاجية المطلوبة لإنتاج كل منتج بالإضافة إلى تخطيط وتحديد التسهيلات الإنتاجية وكذلك إعداد وتصميم الترتيبات الداخلية بالمنظمة والعمل على تحدد الاحتياجات من الطاقة الإنتاجية للألات والمخزون والأدوات والعمالة، وهذا بدوره يعمل زيادة الإنتاج ويقلل التكاليف بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وزيادة ثقة المستهلك بمنتجات الشركة من خلال الحد من إنتاج الوحدات المعيبة.

من خلال السابق يتبين بأن الاهتمام بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تساعد في إزالة المعوقات التي تواجهه الصناعات الصغيرة وبالتالي تنميتها والنهوض بها اقتصادياً.

الفصل الثالث

مراجعة أدبية لمفهوم وواقع الصناعات الصغيرة

- 3.1 المقدمة
- 3.2 تعريف الصناعات الصغيرة
- 3.3 أهمية الصناعات الصغيرة
- 3.4 إيجابيات وسلبيات الصناعات الصغيرة
- 3.5 المشاكل التي تواجه المنشآت الصغيرة
- 3.6 واقع المنشآت الصغيرة في فلسطين
- 3.7 تجارب عربية ودولية لتنمية المشروعات الصغيرة
- 3.8 الخلاصة

3.1 المقدمة:

تحتل قضية التنمية في العالم مكاناً بارزاً في عالم اليوم الذي يشهد تطوراً اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً بين دول حققت قدراً ملحوظاً من التقدم الاقتصادي والثقافي وأخرى لازالت تبحث عن مكانتها في العالم، وقد أصبحت المشروعات الصغيرة من أهم وأقوى عناصر التنمية الاقتصادية، بل ارتقت لتصبح أهم العناصر الإستراتيجية في عمليات التنمية والتطور الاقتصادي في معظم دول العالم (فتحي، 2005).

يعتبر تطور المشاريع الصغيرة من أهم دوافع التنمية الاقتصادية في الدول بشكل عام، خاصاً في الدول النامية وذلك باعتبارها منطلقاً لزيادة الطاقة الإنتاجية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى، حيث أن العديد من الدول اهتمت بهذه المشاريع، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل وفقاً للإمكانيات المتاحة فهناك دول اعتمدت على الصناعات الصغيرة في عملية البناء الاقتصادي واستطاعت من خلالها الارتقاء والانتقال من دائرة الدول الفقيرة إلى دائرة الدول الغنية، وهناك أمثلة وتجارب كثيرة ومتعددة على جميع المستويات فتلك المشروعات هي صاحبة الفضل الأساسي في نمو وتقدم العديد من دول شرق آسيا مثل الهند واليابان حيث أن لكل منهما تجربة ناجحة مع تلك المشروعات استطاعت من خلالها تحقيق أكبر معدلات التنمية الدولية، ونظراً إلى تلك الأهمية فلا بد أن تكون المشروعات الصغيرة محل اهتمام الحكومة الفلسطينية بحيث يتم تدريسها والبحث فيها وأن يتم تشريع القوانين التي تحميها لأن تلك المشروعات تمثل أكثر من 90% من إجمالي عدد المشروعات (أبو جزر، 2006).

لا يمكن الحديث عن المشروعات الصغيرة في فلسطين بمعزل عن البيئة السياسية والاقتصادية المحيطة بها، فالتطور المستقبلي لقطاع الصناعات الصغيرة مرتبط بالسياسات والإجراءات المتعلقة باستقلالية ودعم هذا القطاع.

مر الاقتصاد الفلسطيني خلال السنوات الماضية بالعديد من التغيرات والتطورات المختلفة، والتي شملت مختلف الأنشطة الاقتصادية من حيث القدرة التنافسية والإنتاجية، وهذه التطورات هي محصلة لمجموعة من العوامل المتعلقة بالأداء الإداري والإنتاجي، إضافة للعوامل التي فرضتها السياسات الإسرائيلية وعلاقات السلطة الفلسطينية الخارجية المحكومة بالوضع الأمني والسياسي مع إسرائيل (الصوراني وآخرون، 2005).

إن إسرائيل عملت على تعزيز تبعية الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي من خلال جذب العمالة الفلسطينية وفرض العوائق أمام المنتجات الفلسطينية، مما ساهم في زيادة التبعية في معظم المعاملات الاقتصادية ابتداءً من البنية التحتية مثل المياه والكهرباء وغير ذلك، حيث أن تلك الإجراءات أثرت بشكل كبير على الاقتصاد الفلسطيني، مما أدى إلى خسائر تقدر بحوالي 2.62

مليار دولار حتى نهاية 2004 وهي خسائر مباشرة وفي حين تجاوزت الخسائر المباشر وغير المباشرة 10 مليار دولار (الصوراني وآخرون، 2005).

من خلال السابق نجد بأن الاقتصاد الفلسطيني بحاجة إلى امتلاك عناصر للنهوض والتطور في القطاعات الإنتاجية، والتي تقوم على تفعيل دور المنشآت والمشاريع الصغيرة، بحيث تتمكن من تلبية احتياجاتنا للتطور في الاقتصاد الفلسطيني بما يمكنه من الاعتماد على موارده المادية والبشرية المحدودة وأيضاً بما يؤدي إلى تخفيف التبعية للاقتصاد الإسرائيلي من ناحية أخرى، أو بما يحقق نسبياً تلبية احتياجات التشغيل وإنتاج السلع للسوق المحلي (الصوراني وآخرون، 2005).

3.2 تعريف الصناعات الصغيرة:

اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم الصناعات الصغيرة، وبصفة عامة يمكن التمييز بين اتجاهين لتحديد مفهوم المنشآت الصغيرة، فالإتجاه الأول يسعى إلى تحديد هذا المفهوم من خلال التمييز بين المنشآت الصغيرة والكبيرة (صقر، 2004).

أما الإتجاه الثاني يحدد مفهوم المنشآت الصغيرة من خلال النظر إلى نوعيات الأنشطة التي تقوم بها، فهناك عدة معايير استخدمت للتفريق بين الصناعات الصغيرة والكبيرة ومن خلالها يتم تعريف الصناعات الصغيرة (صقر، 2004).

تواجه معظم الدول صعوبة في وضع تعريف موحد لتصنيف الصناعات الصغيرة، حيث أن هناك أكثر من (55) تعريفاً للمشروعات الصغيرة في (75) دولة، حيث أن تعريف الصناعات الصغيرة تعتمد على مجموعة من المعايير مثل عدد العمال، حجم رأس المال والمعايير تنقسم إلى التالي (الصوراني وآخرون، 2005):

3.2.1 المعايير الكمية: (5)

- (5) عرف البنك الدولي المشروعات الصغيرة بالاعتماد على معيار العمال:
- ففي أمريكا وإيطاليا وفرنسا تعتبر المنشأة صغيرة ومتوسطة إذا كانت توظف حتى 500 عامل، وفي السويد لغاية 200 عامل، وفي كندا وأستراليا حتى 99 عاملاً، وفي الدنمارك هي المنشآت التي توظف لغاية 50 عاملاً. إن استخدام عدد العمال كمعيار يسهل عملية المقارنة بين القطاعات والدول وأنه مقياس ومعياري ثابت وموحد، خصوصاً أنه لا يرتبط بتغيرات الأسعار وأيضاً هناك سهولة في جمع المعلومات حول هذا المعيار (المحروق وآخرون، 2006).
 - أما في الدول العربية يتم تصنيف الصناعات الصغيرة والمتوسطة حسب حجم النشاط إلى الصناعات الصغيرة جداً (Micro) التي تشغل أقل من 5 عمال وتستثمر أقل من 5000 دولار، وصناعات صغيرة (Small) التي تشغل 5 إلى 15 عامل وتستثمر أقل من 15000 دولار، والصناعات المتوسطة (Medium) التي تشغل من 16 إلى 25 عامل وتستثمر من 15000 إلى 25000 دولار (الصوراني وآخرون، 2005).

تشمل رأس المال ودرجة الاستثمار وعدد العاملين وحجم الاستهلاك السنوي وحجم الإنتاج، ومن المعروف بأن تلك المعايير قابلة للقياس فيمكن تطبيق الأساليب الإحصائية عليها، والتي تساعد على تحسين أداء الجهات التنظيمية في مساندة الصناعات الصغيرة.

3.2.2) معايير الفروق الوظيفية:⁽⁶⁾

تعتمد هذه المعايير بشكل أساسي على الفروق الوظيفية وهذا النوع من المعايير يساعد في تحليل النشاط والدور الذي تقوم فيه الصناعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية (فتحي، 2005).

3.2.3) معايير أخرى:

يوجد معايير أخرى غير العمالة ورأس المال لتعريف المشروعات الصغيرة وفقاً للخصائص الوظيفية مثل نوع الإدارة أو التخصص أو أساليب الإنتاج أو اتجاهات السوق وأيضاً هناك معايير أخرى تفرق بين الصناعات الصغيرة من حيث تصنيعها وتكوينها فيتحدد مفهوم الصناعات الصغيرة بالاعتماد على معايير بين ما هو صناعات تقليدية حرفية أو صغيرة حديثة، ولأن مصطلح الصناعات الصغيرة يجمع نوعيات كثيرة من الأنشطة ذات الخصائص المشتركة كما هو في الصناعات الحرفية والورش والصناعات المنزلية (فتحي، 2005).

تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية اليونيدو⁽⁷⁾ المشروعات الصغيرة بأنها هي المشروعات التي يتكفل بكامل المسؤولية مالك واحد ويبلغ عدد العاملين فيها ما بين 10 إلى 50 عامل، بينما البنك الدولي يعتبر المشروعات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال بالمشروعات المتناهية الصغر، أما المشروعات التي يعمل فيها بين 10 و50 عاملاً بالمشروعات الصغيرة وبالنسبة للمنظمات التي توظف ما بين 50 إلى 100 عامل تعرف بالمشروعات المتوسطة.

من خلال السابق يتبين بأن المعايير المستخدمة لتحديد المشروعات الصغيرة تختلف من دولة لأخرى وتعتمد بشكل أساسي على إمكانيات الدولة وظروفها الاقتصادية ومراحل النمو التي بلغت، وبالتالي فالمشروعات التي تعتبر كبيرة الحجم في الدولة النامية يمكن اعتبارها صغيرة أو متوسطة الحجم في الدول المتقدمة (الصوراني وآخرون، 2005).

أما جهاز الإحصاء الفلسطيني فقد بين بأن تعريف الصناعات الصغيرة يعتمد بالدرجة الأولى على عدد العاملين في المنشأة الواحدة، المنشآت التي تشغل من صفر حتى 4 عاملاً يعتبر من

(6) يوجد دول أخرى تستخدم حجم رأس المال لتعريف المشروع الصغيرة، والذي يعتبر من أحد المعايير الكمية للتمييز بين الصناعات الكبيرة والصغيرة ولكن يؤخذ على هذا المعيار أنه لا يصلح بمفرده لتعريف المشروعات الصغيرة للمقارنة بين الصناعات المماثلة في الدول لأن هناك اختلاف في قيمة العملات من دولة إلى أخرى بالإضافة إلى وجود اختلاف في معدلات التضخم والأسعار والحالة الاقتصادية.

(7) رياض الصرايرة، وآخرون (1996)، ورقة عمل حول إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية والمتوسطة، منظمة العمل الدولية، إيطاليا، 2-6-1996.

المشروعات الصغيرة جداً، والمنشآت التي تشغل من 5 إلى 19 عاملاً تعتبر من الصناعات الصغيرة، أما من 20 إلى 49 عاملاً تعتبر من المشاريع المتوسطة (جهاز الإحصاء الفلسطيني، 2004).

عرف ستالي ومورس الصناعات الصغيرة بأنها تشمل كل منشأة مصنعة ويعمل فيها أقل من مائة شخص، ويشمل ذلك كل السلع التي يتم تصنيعها بالمصانع وغير المصانع (الحرف المنزلية، ومحلات الحرفيين)، والمؤسسات التقليدية والحديثة من ناحية أخرى، وأيضا المنشآت التي تعمل بالنظام اليدوي والنظام الآلي في المناطق الحضرية والريفية" (Migdad، 1999).
أما أندريارو عرف الصناعات الصغيرة " بأنها المصانع أو الوحدات التي توظف أقل من مائة شخص ورأس مالها لا يتجاوز 5000,00 روبية هندية" (Migdad, 1999).

3.3 أهمية الصناعات الصغيرة:

تعتبر المشروعات الصغيرة العمود الفقري للاقتصاد الوطني ومحركاً أساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي تعتبر المساند الأساسي للصناعات الكبيرة والمحرك الأساسي لنقل التكنولوجيا، وبذلك يمكن تقسيم أهمية الصناعات الصغيرة إلى :

3.3.1 الأهمية الاقتصادية للصناعات الصغيرة:

تعتبر الصناعات الصغيرة وسيلة جديدة لاستغلال الموارد والخامات المحلية، فهي تعمل على إشباع الرغبات المحلية فنجد أن أهمية تلك الصناعات تتفاوت بين الدول تبعا لمرحلة التصنيع التي وصلت إليها كل دولة فمثلا بلغت المنشآت الصغيرة في الولايات المتحدة حوالي 271,192 منشأة ما نسبة 90% من إجمالي المنشآت الإنتاجية وتوظف 4,158,081 عاملاً ويشكلون نسبة 26% من إجمالي العاملين بالقطاع الصناعي، أما في اليابان بلغت المنشآت الصناعية الصغيرة التي يعمل بها أقل من 30 موظفا حوالي 94.6% من إجمالي المنشآت ونسبة العاملين فيها حوالي 73,5% من مجموع العاملين في القطاع الصناعي، وفي الهند فقد بلغ عدد المنشآت في عام 1975 حوالي 500,000 منشأة مقارنة بعد العام 1965 والتي بلغ عددها حوالي 100,000 منشأة في ذلك الوقت، حيث أن تلك المشروعات تشكل نسبة 40% من إجمالي قيمة الإنتاج في القطاع الصناعي والذي يوظف 590 مليون شخص، وبلغ عدد تلك المنشآت في مصر حوالي 148,929 وتشكل نسبة 99% من إجمالي المنشآت الصناعية وتكمن أهمية تلك المشاريع في التالي (فتحي، 2005):

3.3.1.1 المساهمة في زيادة الناتج الإجمالي:

تساهم المشروعات الصغيرة بشكل كبير في التنمية الاقتصادية سواءً على المستوى القومي في الدول الكبيرة أو الدول النامية، فمثلا نجد أن عدد تلك المشروعات في بريطانيا يصل إلى حوالي 3.7 مليون مشروع بلغت نسبة مبيعاتها خلال عام 2000 حوالي 50% من إجمالي المبيعات

المسجلة وفي الولايات المتحدة الأمريكية ساهمت المشروعات الصغيرة بحوالي 51% من إجمالي الناتج المحلي (أبوجزر، 2006).

3.3.1.2 تخفيض حجم البطالة:

تعاني معظم البلاد النامية من مشكلة البطالة وقد أجمع الاقتصاديين على عدم قدرة الصناعات الكبيرة في توفير فرص عمل كافية لامتصاص البطالة المنتشرة في المجتمعات النامية أو المتقدمة على حد سواء، وبذلك تعتبر المشروعات الصغيرة من إحدى الوسائل لمواجهة البطالة فهي تساهم في إيجاد فرص عمل جديدة للعاطلين عن العمل (أبوجزر، 2006)

ففي بريطانيا نجد أن الصناعات الصغيرة توفر حوالي 56% فرص للعمل وفي الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن الصناعات تساهم في توفير ما يقارب 75% من فرص للعمل وكذلك في الصين (أبوجزر، 2006).

أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى الصناعات الصغيرة يمكنها أن توفر وظائف لنمو نصف العاملين في الصناعات التحويلية خاصة الدول النامية المتقدمة لكونها تتميز بإتباع أسلوب كثيف في العمل، حيث أن تكلفة فرصة عمل واحدة في الصناعات الكبيرة يمكن أن توفر ثلاثة فرص في الصناعات الصغيرة (فتحي، 2005).

3.3.1.3 المساهمة في زيادة الصادرات:

تلعب الصناعات الصغيرة دوراً هاماً في تحقيق التوازن الإقليمي لعملية التنمية، حيث أن معظم الدول النامية تعاني من وجود عجز في الميزان التجاري، والذي يمكن مواجهته بزيادة الصادرات إلى الدول المجاورة والعمل على تخفيض الواردات، وتشير تجارب العديد من الدول أهمية منتجات الصناعات الصغيرة في اليابان وصلت نسبة مساهمة تلك الصناعات في الصادرات إلى 51.8% عام 1991 وفي الهند حوالي 55% عام 1992 (فتحي، 2005).

3.3.2 الأهمية الاجتماعية للصناعات الصغيرة:

إن الأهمية الاجتماعية للمشروعات الصغيرة تكمن في أنها تلبي رغبات الأفراد وتساعد على تحقيق طموحاتهم ورفع مستوى المعيشة، بما يساهم في توفير فرص عمل إضافية للمساهمة في تقديم الخدمات الإنتاجية والإدارية والاجتماعية وبالتالي تحقيق الاكتفاء الذاتي في كثير من السلع والخدمات، وفي ظل زيادة الاهتمام بالمشاريع الصغيرة يمكن تحقيق الأهداف التالية: (الصوراني وآخرون، 2005)

● تساهم الصناعات الصغيرة في استيعاب قوة العمل المتدفقة إلى سوق العمل باستمرار، وبالتالي الحد من مشكلة البطالة.

- تعزيز الناتج المحلي من خلال زيادة القيمة المضافة في ظل تطوير واستغلال الموارد الطبيعية والبشرية المحلية في المشروعات الوطنية.
- توفير العديد من السلع والخدمات التي تلبي احتياجات المجتمع المحلي وتزيد من درجة الاكتفاء الذاتي.
- استثمار المهارات والقدرات البشرية في الصناعات التقنية والبرمجيات التي تعتمد أساساً على المعرفة والمهارة وأيضاً تعتبر عامل أساسي للاستقرار الاجتماعي.
- العمل على تقوية الروابط الاجتماعية من خلال التفاعل المستمر بين أصحاب المشروعات الصغيرة وفئات المجتمع المختلفة.
- العمل على تطوير إدارة المشاريع الصغيرة وتوفير القدرة على التكيف مع ظروف العمل المحيطة، مع تبني سياسات جديدة تتلاءم مع هذه الظروف.

3.3.3 أهمية المنشآت الصغيرة في الدول المتقدمة:

منذ منتصف القرن الثامن عشر ظلت المنشآت الصغيرة محور اهتمام رجال الاقتصاد حتى نهاية القرن التاسع عشر نظراً لارتباطها بسيادة المنافسة في الأسواق ولكن التطورات الاقتصادية التي شهدتها العالم منذ مطلع القرن العشرين أدت إلى تغيير النظر في حجم المنشأة، حيث انتشرت الشركات ذات المسؤولية المحدودة ونمت أسواق رأس المال بدرجة كبيرة، مما يساعد المنشآت العاملة على الحصول على مصادر تمويلية جديدة للتوسع وإقامة وحدات إنتاجية كبيرة (صقر، 2004).

استمر الاهتمام بالمنشآت الكبيرة بعد الحرب العالمية الثانية، ومع حلول عقد السبعينيات تحولت النظرة لصالح المنشآت الصغيرة وبدأت تظهر الكتابات المؤيدة لها وتم تأسيس بعض المعاهد لتوفير الخدمات الداعمة لنشاطاتها، ومن أهم الأسباب التي دفعت الدول الصناعية المتقدمة إلى إعادة الاهتمام بالمنشآت الصغيرة ما يلي: (صقر، 2004)

- الدور المتزايد الذي تلعبه المنشآت الصغيرة في مجال التجديد فقد تبين أن التوسع الملحوظ للمشروعات الكبيرة في الفترة الماضية لم يكن وليد الابتكارات في أساليب الإنتاج وفي فتح أسواق جديدة بقدر ما كان محصلة عمليات الدمج لمنشآت أخرى قائمة والإحلال محلها في ذات الأسواق وبنفس المنتجات، بينما تلعب المنشآت الصغيرة دوراً كبيراً في مجال التجديد والابتكار، خاصة بالنسبة للسلع والخدمات النهائية.
- انخفاض الكفاءة الإنتاجية في المشاريع الكبيرة بسبب سرعة التطور التكنولوجي وانخفاض معدل تشغيل الطاقة الإنتاجية مما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج المحلي مقارنة بالواردات وأيضاً

انتشار طريقة الإنتاج على دفعات صغيرة والتي أصبح من الممكن اقتصاديا بمقتضاها إنتاج كميات صغيرة من السلع الاستهلاكية بما يتوافق وأذواق المستهلكين.

3.4 إيجابيات وسلبيات الصناعات الصغيرة:

تؤكد الدراسات المختلفة أن هناك عدة ميزات وسلبيات هامة للمشروعات الصغيرة وهي كالتالي(الحوات، 2007):

3.4.1 إيجابيات الصناعات الصغيرة:

يمكن حصر إيجابيات الصناعات الصغيرة في التالي:

• سهولة إدارة هذه الصناعات الصغيرة بالإضافة إلى سهولة تمويلها من قبل المصارف، كما أن عنصر المخاطرة فيها أقل بكثير من المشروعات الكبيرة، وأيضا إمكانية إنشاء تلك الصناعات الصغيرة في إطار عائلي أو قرابة، وبالتالي فهي تزيد من درجة التكامل الاجتماعي بين الأفراد (الحوات، 2007).

• المساهمة في التنمية على المستوى المحلي، حيث أنه يمكن إنشاء المشروع الصغير في نطاق حي سكني في المدينة، أو في المناطق الريفية وبالتالي آثار المشروع الصغير تكون واضحة في النسيج الاجتماعي والاقتصادي (الحوات، 2007).

• سهولة الإجراءات الإدارية والقانونية لتأسيس المشروعات الصغيرة وعلى عكس المشاريع الكبيرة التي تتطلب سلسلة طويلة من الإجراءات الإدارية والقانونية للترخيص، ومن أهم الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة، هو أن هذا المفهوم يعتبر حديثا في الفكر الاقتصادي في الدول النامية، وفي الدول العربية وذلك لأن العقل العربي لا يميل لهذا النوع من الاستثمار الصغير، خلال الخمسين سنة الأخيرة اعتاد التخطيط الاقتصادي العربي الاعتماد على القطاع العام الذي يمول المشروعات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، واعتاد أيضا التفكير في المشروعات الصغيرة سريعة الربح مثل العقارات والمبادلات التجارية دون التفكير في الفوائد التي يمكن أن توفرها الصناعات الصغيرة في الحد من مشكلة البطالة وزيادة الناتج المحلي (الحوات، 2007):

3.4.2 سلبيات الصناعات الصغيرة:

تتخصر سلبيات الصناعات الصغيرة في التالي:

• النقص في خبرات الإدارة المتعلقة بإنشاء وإدارة المشروعات الصغيرة، لغياب العلم والمعرفة المتخصصة في هذا المجال من المناهج الجامعية والتكوين المهني في معظم البلاد العربية، باستثناء بعض الدول مثل تونس والأردن ومصر فقد تم إدخال المشروعات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة في مناهج كليات الاقتصاد والتجارة في التعليم الجامعي،

بالإضافة إلى إنشاء قاعدة معلومات ومراكز بحوث حول هذا التخصص الجديد في الفكر الاقتصادي (الحوات، 2007).

• ضعف قدرة المشروعات الصغيرة في منافسة السلع المستوردة من الدول المجاورة، وهذا يتطلب التفكير في أساليب علمية وقانونية لحماية هذه المشروعات الصغيرة في البلاد العربية ودعمها إلى أن تنمو وتصبح قادرة على العمل والمنافسة الاقتصادية (الحوات، 2007).

3.5 المشاكل التي تواجه المنشآت الصغيرة:

يمكن تقسيم المشاكل التي تواجه المنشآت الصغيرة إلى قسمين الأول يشمل المعوقات الداخلية المتعلقة بالمنشأة مثل النواحي المالية والتنظيمية والتسويقية والمالية والموارد البشرية، أما القسم الثاني يشمل المعوقات الخارجية والتي لا يمكن للمنشأة التحكم فيها، ويمكن تلخيص المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تقدم وتطور تلك الصناعات الصغيرة إلى (مؤتمر العمل العربي، 2008) (8).

3.5.1 المعوقات الداخلية :

تتصدر المعوقات الداخلية في العناصر التي يمكن للمنشأة التحكم بها إلى:

3.5.1.1 المعوقات المالية :

تتعلق في إعداد الخطط والتنبؤات المالية، إدارة الأموال وإدارة حسابات القبض والمخزون، تحليل البيانات المالية، بالإضافة إلى انخفاض هامش الربح (مؤتمر العمل العربي، 2008)

1- عدم القدرة على إعداد الخطط والتنبؤات المالية :

إن التنبؤات الخاصة بحجم المبيعات واحتياجات الأصول تمثل محوراً رئيسياً في تحديد الاحتياجات المالية للمشروع الصغير حيث أن عدم قدرة إدارة المشروع الصغير على إعداد التنبؤات الدقيقة لأنشطة المشروع خلال مراحل التشغيل يمكن أن تؤدي إلى تعرض المشروع إلى عقبات وصعوبات نتيجة عدم توافر الموارد المالية اللازمة لتمويل تلك الأنشطة فضلاً عن إمكانية اختلاف توقيت الحصول على هذه الأموال عن توقيت الحاجة الفعلية إليها (مؤتمر العمل العربي، 2008).

(8) مؤتمر العمل العربي، أعمال الدورة الخامسة والثلاثين لمؤتمر العمل العربي (فبراير 2008)، (1) عبد النور عودة حبايية من الأردن، (2) خليفة خميس مطر من الإمارات، (3) حسن محمد زين الدين من البحرين، (4) محمد آشو من تونس، (5) سامية شوية من تونس، (6) عيسات أيدير من الجزائر، (7) محمد بن علي الفايز من السعودية، (8) حسن محمد علي من السودان، (9) وجيه طه من سوريا، (10) حيدر إبراهيم من فلسطين، (11) عقيل أحمد الجاسم من الكويت، (12) سالم أحمد جلود من ليبيا، (13) سعد محمد أحمد من مصر، نسخة إلكترونية، http://www.alolabor.org/nArabLabor/index.php?option=com_content&task=categor&y§ionid=19&id=89&Itemid=67 2007 مارس الشيخ،

2- محدودية رأس المال المستثمر ضمن الإمكانيات العائلية في أغلب الأحيان:

معظم المشروعات الصغيرة يتم إنشاؤها في إطار عائلي وذلك بتوظيف المدخرات العائلية أو الشخصية في مشروع إنتاجي يتوقع أن يدر على أصحابه عائداً أفضل من توظيف هذه المدخرات في البنوك أو السندات الحكومية أو غير الحكومية، ويعتبر الجانب المالي من أكبر المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة حيث أن نقص السيولة المالية تعتبر من المشاكل الأساسية التي تؤدي ظهور مشاكل في معظم هذه الأنشطة في مراحلها الأولى (أبوجزر، 2006).

3- مشاكل التمويل بالقروض :

بسبب الأوضاع الغير مستقرة للصناعات الصغيرة، وارتفاع نسبة مخاطر الائتمان وارتفاع تكلفة الحصول على قروض، أصبحت عملية التوسع في التمويل بالاقتراض على درجة عالية من المخاطرة والتي تتمثل في إضعاف المركز المالي للمشروع وزيادة احتمالات عدم قدرة المشروع على الوفاء بالالتزامات المترتبة والتي تشمل الفوائد السنوية إلى جانب قيام الدائنين بفرض شروط قاسية على المشروعات الصغيرة للمحافظة على أموالهم وتجدر الإشارة إلى أن البنوك التجارية تتجنب توفير التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بسبب ارتفاع درجة المخاطرة المصرفية المرتبطة بإقراض المؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى عدم قدرة هذه المؤسسات على تقديم الضمانات التقليدية وبذلك فإن تلك البنوك تتجه لتمويل المشاريع الكبيرة بشكل أكبر من المشاريع الصغيرة (نوفل، 2006).

3.5.1.2 المعوقات الإدارية:

تعتبر الإدارة في المشاريع الصغيرة الأساس لاستمرار عملة أو إغلاقه وعلية يتضح أن نمط الإدارة في تلك المنشآت يختلف تماماً عن أنماط الإدارة الحديثة التي تأخذ بمفاهيم التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وتفويض السلطات واللامركزية في اتخاذ القرارات وغيرها من نظم الإدارة العلمية المتطورة، حيث أن نجاح المشروع يتوقف بالدرجة الأولى على مدير المشروع الذي يجب عليه القيام بوضع الأهداف وتوجيه العاملين وأن تكون لديه قدرة على الابتكار والتطوير والتنوع، ويمكن حصر المعوقات الإدارية التي تؤدي إلى فشل وإغلاق المشروع إلى التالي (صقر، 2004):

1- أصحاب الصناعات الصغيرة ليس لديهم الخبرات الكافية ولا القدرة على إدارة مختلف الأنشطة في المشروع وبذلك فإن عدم قدرة صاحب المشروع على القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة بصورة متكاملة، بالإضافة إلى غياب التنسيق بين الإدارات وعدم فعالية أساليب الرقابة المتبعة وعدم القدرة على اتخاذ القرار الصحيح.

2- عدم رغبة صاحب العمل في تفويض جزء من سلطاته ففي معظم الأحيان نجد أن صاحب العمل يتولى إدارة المشروع بمفرده ليحقق مزايا الجمع بين الملكية والإدارة، وهذا لا يتناسب مع المراحل المختلفة من عمر المشروع.

3.5.1.3) معوقات تسويقية :

إن عملية التسويق لمنتجات المشروعات الصغيرة من العمليات المهمة والتي قد تكون أحد معوقات نجاح المشروع، فإذا لم يكن مدير المشروع لديه خبرة كافية في مجال التسويق، وأيضاً على علم بسلوك المستهلك وعلى علم بالعوامل المؤثرة على قرارات الشراء، فإن ذلك قد يؤدي إلى خروج المشروع الصغير من السوق.

إن الأسواق التي تعمل فيها المشروعات الصغيرة تتميز بسهولة الدخول إليها وهذا بدوره يشجع الكثير من المستثمرين الدخول في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى تخفيض الحصة التسويقية للمشروعات القائمة وزيادة درجة المنافسة.

3.5.1.4) أسباب متعلقة بالموارد البشرية :

تعتبر الأيدي العاملة الأساس لنجاح المشروعات الصغيرة، التي تعتمد عليها بشكل أساسي حيث أن عدم توفر الأيدي العاملة المدربة فنياً وإدارياً والقادرة على الحصول على المعلومات بسهولة تعتبر من ضمن معوقات تنمية واستمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة (الحوات، 2007).

3.5.2) المعوقات الخارجية:

عبارة عن مجموعة من العوامل التي لا يمكن للمنظمة التحكم فيها ولكنها تؤثر على أداء المشروع على المدى الطويل الأجل والقصير الأجل ومن أهم هذه العوامل:

3.5.2.1) معوقات إجرائية مع الأجهزة الحكومية:

تعتبر الإجراءات والخدمات والتسهيلات التي تقدمها الدولة للصناعات الصغيرة مهمة وقد تؤثر على قدرة المنشآت الصغيرة في الانتشار والاستمرار، حيث أن تعدد جهات الإشراف على المنشآت الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى توزيع المسؤولية وضعف أداء الأجهزة المعاونة لتلك الصناعات، بالإضافة إلى بطء الإجراءات المتعلقة بالحصول على تراخيص بدء النشاط والتراخيص والمستندات الأخرى ذات الارتباط بأنشطة المشروع (نوفل، 2006).

من السابق يتبين بأنه لا بد من إعادة النظر في التشريعات المنظمة لقطاع المنشآت الصغيرة، من خلال توفير البيئة المساعدة على تشجيع الاستثمار في هذا القطاع، وتحسين مستوى الأداء والجودة في الإنتاج وزيادة قدرته على توفير فرص العمل، فالمشروعات الصغيرة تحتاج إلى تشريعات تقوم على دعمها وتحفيزها أكثر من المشروعات المتوسطة والكبيرة.

3.5.2.2 معوقات التأمينات الاجتماعية:

تشرط هيئة التأمينات الاجتماعية على صاحب العمل التأمين على جميع العاملين بالمنشأة، وقد لا يهتم أصحاب المنشآت الصغيرة بذلك بسبب قصور الوعي وعدم إدراك مفهوم التأمينات الاجتماعية أو عدم الرغبة في تحمل أقساط التأمين أو لعدم استقرار العمالة وسرعة دورانها والبعض الآخر قد يقصر في سداد ما عليهم من مستحقات للتأمينات الاجتماعية إذا لم تتوقّر لديهم السيولة الكافية مما يعرضهم إلى دفع غرامات وفوائد تأخير تضيف أعباءً جديدة عليهم (صقر، 2004).

3.5.2.3 معوقات انقطاع التيار الكهربائي:

تعانى بعض المناطق التي توجد فيها المنشآت الصغيرة من انقطاع التيار بشكل متكرر أثناء العمل بسبب الضغط على شبكات الكهرباء في المناطق المزدحمة بالسكان والأنشطة الاقتصادية مع قصور أعمال الصيانة والتجديد للمحطات والشبكات، أو بسبب إنشاء تلك الصناعات في مناطق جديدة بعيدة ولم تصل إليها خدمة الكهرباء بصورة منتظمة، ونظراً لعدم إمكانية معالجة هذه المشكلة، فإن المنشأة الصغيرة تتعرض لخسائر مالية نتيجة لنقص الإنتاج والإيراد في فترات انقطاع التيار الكهربائي، فضلاً عن الخسائر الناشئة عن تلف بعض الأجهزة والآلات والخامات والمنتجات النهائية، خاصة في الصناعات الغذائية والكيماوية والدوائية (الحوات، 2007).

3.6 واقع المنشآت الصغيرة في فلسطين:

نتيجة للسياسات التعسفية ضد الاقتصاد الفلسطيني فقد انحصرت معظم المشروعات الاقتصادية طول فترة الاحتلال الإسرائيلي في المشاريع الصغيرة ذات الملكية الفردية، حيث اضطرت للعمل بشكل غير رسمي وغير قانوني لتجاوز القوانين الضريبية التعسفية ورغم ذلك فإنها لعبت دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير فرص عمل، ومنذ تسلم السلطة لمسؤولياتها عام 1994، باشرت مهامها المدنية المختلفة ومن ضمنها بلورة رؤية تنموية فلسطينية وفقاً لإمكانيات واحتياجات المجتمع الفلسطيني (الصوراني وآخرون، 2005).

في عام 2000 بلغت نسبة الأسر الفلسطينية في قطاع غزة التي تعتمد على المشاريع الأسرية الصغيرة كمصدر رئيسي للدخل حوالي 25%، وتعرضت المشروعات الاقتصادية لخسائر اقتصادية باهظة، فتقدر إجمالي الخسائر للأنشطة الاقتصادية المختلفة في فلسطين حتى منتصف 2002 أكثر من 10 مليار دولار، وبذلك يتم استعراض واقع المنشآت الصغيرة من خلال تشخيص حجم نشاطها وهيكلها ودور الجهات المعنية بدعمها وتطويرها، إضافة لرصد البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المنشآت الاقتصادية (الصوراني وآخرون، 2005).

3.6.1 مفهوم المنشآت الصغيرة بفلسطين:

لا يوجد مفهوم فلسطيني وطني لتعريف المشروعات الصغيرة، فإن تحديد الحجم بغض النظر عن طبيعة المعيار المستخدم يعتبر مقياساً نسبي يختلف باختلاف الدولة والنشاط الاقتصادي الذي تنتمي إليه تلك المنشآت، بهدف توجيه سياسات وبرامج الدول لتنمية المشروعات الصغيرة (الصوراني وآخرون، 2005).

تصنف الإدارة العامة للشركات والتراخيص في وزارة الاقتصاد الوطني المشروعات حسب طبيعة عملها، وتصنف وزارة المالية المشروعات حسب الشرائح الضريبية، كما أن قانون تشجيع الاستثمار لعام 1998 يعطي امتيازات حسب فئات رأس المال والعمالة، والبلديات تجبي الرسوم ضمن معايير مختلفة، مع العلم بأن وزارة الصناعة الفلسطينية حددت لأغراض إحصائية تقسيمات للمشروعات الصناعية حسب الملف الصناعي عام 1997 (الصوراني وآخرون، 2005).

يلاحظ من السابق بأن هناك تشتت في جهود المؤسسات الفلسطينية في التعامل مع المشروعات الاقتصادية وفق طبيعة كل مؤسسة، بدون وجود جهة رسمية معنية بمتابعة جميع القضايا المتعلقة بالمشروعات الصغيرة برؤية موحدة تخدم تطور جميع فئات المشروعات الفلسطينية (الصوراني وآخرون، 2005).

تنقسم المشروعات الاقتصادية في فلسطين إلى: (الصوراني وآخرون، 2005)

- المشروعات التجارية (تجارة الجملة والتجزئة، الوكلاء).
- المشروعات الصناعية (صناعات استهلاكية صغيرة أو مهن وحرف صناعية).
- المشاريع النسائية الصغيرة، والتي كان لها تأثير على التطور الاقتصادي والاجتماعي للمرأة وعلى تنمية الاقتصاد المحلي.
- الحيازات الزراعية المملوكة للسكان المحليين بشكل متفاوت، إضافة لمهنة الصيد والتي تأثرت بشكل كبير نتيجة للإجراءات الإسرائيلية التعسفية.
- المشروعات الصغيرة في إطار المنظمات غير الحكومية الضفة والقطاع، وهي مشاريع بحاجة لمزيد من التطوير في إطار الخطة التنموية الفلسطينية.
- المجالات الخدمية (المكاتب الخدمية المختلفة ووكالات السياحة والتأمين وغيرها، والخدمات الفندقية، الخدمات الشخصية والنقل).

3.6.2 هيكل المشروعات الاقتصادية حسب النشاط الاقتصادي وفئات العمال:

تقدر المنشآت الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية 109587 منشأة، نسبة 29.2% منها تعمل في قطاع غزة، ونسبة 70.7% تعمل بالضفة الغربية والجدول رقم (3.1) يبين فئات العاملين بالمنشآت

الصناعية بغزة والضفة وباقي الأراضي الفلسطينية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008).

جدول رقم (3.1): يوضح مجموع فئات العاملين في المنشآت الاقتصادية بفلسطين

المجموع	فئات حجم العمالة					اسم المنطقة
	99 - 50	49 - 20	19- 10	9 - 5	4 - 1	
32015	39	188	632	2246	28910	قطاع غزة
77572	118	600	1595	5203	70056	الضفة الغربية
109587	157	788	2227	7449	98966	المجموع

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التعداد العام للمنشآت 2007، الأرقام مستخلصة بواسطة الباحث من جداول التعداد العام للمنشآت العاملة في القطاع العام والخاص والأهلي بالضفة وغزة.

3.6.3 المشاكل والمعوقات التي تواجه الصناعات الصغيرة بفلسطين:

تواجه الصناعات الصغيرة مجموعة من المشاكل، قد تكون مختلفة من منطقة لأخرى ومن قطاع لآخر، لكن هناك بعض المشاكل تعتبر موحدة ومتعارف عليها تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

إن طبيعة المشاكل التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة متداخلة مع بعضها البعض وبشكل عام تنحصر هذه المعوقات إلى معوقات داخلية ومعوقات خارجية، وبالتالي يمكن حصر المعوقات التي تواجه قطاع الصناعات الصغيرة في فلسطين إلى:

أولاً: المشاكل الإسرائيلية والسياسة الممنهجة التي تتبعها دولة الاحتلال لتدمير الصناعات الصغيرة.

اتخذت دولة الاحتلال الإسرائيلي جملة من الإجراءات ضد قطاع غزة بتاريخ 2007/6/12 تمثلت بفرض حصار اقتصادي مشدد تمثل بإغلاق المعابر والمنافذ، وإلغاء الكود الجمركي الخاص بقطاع غزة ومنع رجال الأعمال الفلسطينيين من التواصل مع نظرائهم في الضفة الغربية أو حتى التجار الإسرائيليين، ومنعهم من الخروج للعالم الخارجي، ومنع دخول مواد الخام اللازمة للصناعة، بالإضافة إلى إغلاق المعابر التجارية في وجه الاستيراد والتصدير، مما أدى إلى تدهور الوضع الاقتصادي في الأراضي الفلسطينية بصفة عامة وفي قطاع غزة بصفة خاصة⁽⁹⁾.

فقد تبين بأن ما يقارب 80% من المؤسسات الصناعية تستورد مواد الخام من إسرائيل، وبالتالي أصبح هذا القطاع مهدد بالانهيار لعدم توفر المواد الخام وعدم القدرة على تصدير المنتجات المعدنية نتيجة لاستمرار إغلاق المعابر الحدودية، إضافة إلى تدمير مئات المصانع والورش بشكل كامل في قطاع غزة خلال السنوات الماضية جراء الاعتداءات الإسرائيلية المستمرة من قصف وتجريف

(9) مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات (2007)، القطاع الصناعي في قطاع غزة على وشك الانهيار الكامل جراء سياسة الحصار والإغلاق الإسرائيلية، تقرير معلومات، بيروت.

للمنشآت الصناعية والهندسية، ويمكن حصر أهم المعوقات الإسرائيلية لقطاع الصناعات الصغيرة في التالي⁽¹⁰⁾ :

1- سياسة المعابر:

تقوم السياسة الإسرائيلية على أساس دمج الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي حيث أن التعقيدات التي تفرضها المعابر الإسرائيلية سواء كانت إدارية أو أمنية تؤثر بشكل كبير على الصناعات الصغيرة (خليفة، 2000).

إن النظام الإداري والأمني المتبع على المعابر الإسرائيلية يخضع للعديد من التعقيدات المفروضة على حركة التجارة الخارجية الفلسطينية، الأمر الذي يربك العملية الإنتاجية والتجارية ففي حال التأخير يضطر التاجر الفلسطيني لاستئجار أراضيات في الموانئ الإسرائيلية بأسعار عالية ويتبعها تكاليف النقل المرتفعة بسبب تعدد مراحل النقل والتنزيل والتحميل على المعابر، مما يؤدي إلى إرباك البيئة الاستثمارية والإنتاجية ويزيد من تكاليف المعاملات التي تؤثر على القدرة التنافسية للسلع الفلسطينية وترفع مستوى الأسعار على المستهلك⁽¹¹⁾، تشير نتائج الدراسة الميدانية بأن ما يقارب 88.2% من المؤسسات الصناعية تضررت بسبب إغلاق المعابر.

2- ارتفاع تكاليف النقل:

تصل تكاليف النقل والشحن للصادرات والواردات الفلسطينية بصورة عامة لأكثر من 30% من تكلفة السلع المصدرة والمستوردة على حد سواء كما تعادل تكاليف النقل والشحن للمنتجات الفلسطينية أكثر من أربعة أضعاف تكاليف النقل للمنتجات السلعية في الدول الأخرى مثل الأردن ومصر، وحوالي ضعف تكاليف النقل في إسرائيل وذلك نتيجة للقيود والعوائق التي تفرضها إسرائيل على عدد ونوعية الشاحنات المسموح دخولها على المعابر سواء الداخلية ما بين محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة من جهة وإسرائيل من جهة أخرى وخصوصاً مع قطاع غزة، أو المعابر الخارجية ما بين محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة من جهة والأردن ومصر وباقي دول، حيث أن المنتجات الفلسطينية تواجه إجراءات متعددة من رسوم مرور وتصاريح وتفتيش دقيق مما ينعكس على ارتفاع تكاليف النقل.

3- نقص الموارد المحلية واعتماد القطاع الصناعي على الاستيراد الكامل من الخارج:

تفتقر معظم الأراضي الفلسطينية إلى مواد الخام الضرورية للصناعة، حيث أن الأراضي الفلسطينية لا تتوفر فيها مواد الخام اللازمة للتصنيع مثل الحديد والنفط والفحم وغيرها من المواد الضرورية، (هيئة تأليف، 1994).

(10) نتائج الدراسة الميدانية.

(11) مراد، رامي، المشروعات الصغيرة واقـع وأفاق، نسخة الكترونية، <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=202806>، 10 - 2 - 2010

تعاني الصناعات الصغيرة في فلسطين من ارتفاع أسعار مواد الخام لعدم إمكانية الشراء بكميات كبيرة إلا عن طريق شركات إسرائيلية، وقد بينت دراسة (مكحول، 2003) بأن النقص في مواد الخام هي المشكلة الرئيسية لجميع المشروعات، حيث أن ما يقارب (89%) من هذه المشاريع تعاني من مشكلة النقص في مواد الخام.

أما المشاكل المتعلقة بالمعدات والآلات فإن معظم المنشآت الصناعية تعتمد بشكل أساسي على الآلات المستوردة من الخارج، حيث أن سلطات الاحتلال الإسرائيلية تفرض العديد من القيود على استيراد الآلات الصناعية من الخارج (تيم، 1995).

إن ما نسبته 90% من منشآت قطاع الأعمال الصغيرة تأثرت بشكل كبير نتيجة الحصار الإسرائيلي، وما نسبة 45% من الآلات المستخدمة في منشآت الأعمال مصدرها من إسرائيل ونسبة 42% مستوردة عبر إسرائيل، فيما تفتقر هذه المنشآت للمكينات والمعدات المحلية الصنع، وقد اتجهت بعض المنشآت لشراء المكينات المستخدمة من المصانع الإسرائيلية بسبب السياسات الإسرائيلية التي تضيق الخناق على شراء المكينات من الخارج وخصوصاً في الصناعات التي يمكن أن تنافس المنتجات الإسرائيلية (مقداد، 2002، ص 37).

ثانياً المشاكل الداخلية:

تتصدر المشاكل الداخلية في التالي:

1- مشاكل متعلقة بتأهيل العنصر البشري:

إن دور العنصر البشري في عملية البحث والتطوير والاختراع تكاد تكون معدومة وأن حوالي 40% من قوة العمل المؤهلة تعمل في الأراضي الإسرائيلية، حيث أن التدريب وتقييم أداء العاملين في الصناعات الصغيرة غير موجود لمعرفة الأداء الأمثل (نوفل، 2006، ص 71).

تبين من خلال نتائج الدراسة بأن معظم المنشآت لا يقومون بعمل دورات تدريبية و تأهيله لتطوير وتنمية قدرات الأفراد وأن معظم المنشآت تعاني من ضعف في المؤهلات الإدارية والفنية.

2- مشاكل الخبرة والنقص في المعلومات والخبرة الفنية التقنية :

يملك قطاع غزة نسبة من العمال المهرة الذين تدرّبوا في المصانع الإسرائيلية أو في مراكز التدريب المهني في قطاع غزة، إلا أن قطاع الصناعات الصغيرة يعاني من نقص في الخبرات المتخصصة في الإدارة والهندسة الصناعية والتسويق والإنتاج (عكاشة، 1993)، لكن نجد بأن 38.3% من المشاريع الصغيرة تعاني من مشكلة الخبرة والنقص في المعلومات (مكحول، 2003). يرجع هذا الضعف إلى عدم وجود الخبرة الكافية في التكنولوجيا وعدم وجود كفاءة في مراكز المعلومات والشبكات ذات العلاقة بقطاع الصناعات، إضافة إلى الضعف في دراسة الجدوى للمشاريع الصناعية الصغيرة، والتي تؤدي إلى ضعف في المشروع قبل البدء بتنفيذه الأمر الذي

يجعلها في موقف تمويلي أو تسويقي أو إنتاجي ضعيف وغير ملائم لمتطلبات السوق أو الظروف الاقتصادية.

3- المشاكل المتعلقة بالتسويق والإدارة:

تستخدم المنشآت الصناعية بفلسطين أساليب وتقنيات تسويقية بالية، لأن مالكي هذه المنشآت هم أنفسهم المدراء المسؤولين عنها، وعن جميع القرارات المتعلقة بالإدارة والإنتاج والتسويق، هذا كله في منافسة المنتجات الإسرائيلية والأجنبية التي تستخدم وسائل تكنولوجيا متقدمة ومعقدة في الإنتاج والتغليف والتسويق، حيث أن القطاع الصناعي الفلسطيني خسر الكثير من أسواقه الخارجية بسبب شمول المقاطعة العربية لإسرائيل والأراضي الفلسطينية، الأمر الذي أدى إلى خلق مصاعب تسويقية كثيرة للقطاع الصناعي (عكاشة، 1993).

تعتبر مشاكل التسويق واحدة من المشاكل الحقيقية التي تواجه قطاع الصناعات الصغيرة ومن أهم هذه المشاكل هو الحجم الصغير للسوق المحلي والمنافسة غير متكافئة وغير متوازنة بين المنتج الإسرائيلي وبين المنتجات المحلية المتوفرة في السوق، إضافة إلى إغلاق الأسواق الأجنبية أمام أية منتجات صناعية محلية بسبب القيود المفروضة عليها من قبل إسرائيل (عكاشة، 1993).

إضافة إلى أن ازدياد عدد المنشآت الصناعية التي تعمل في نفس المجال تعاني من مشاكل التسويق، حيث أن هذه المشاكل تبرز بشكل أساسي في المشاريع الإنتاجية، وقد بينت دراسة (مكحول، 2003) بأن ما يقارب 21.6% من المشاريع الإنتاجية تعاني من مشكلة التسويق (مكحول، 2003).

تبين بأن ما يقارب 88.2% من أصحاب تلك المنشآت هم من أصحاب الخبرة الإدارية بالمشروع وأن هذه الخبرة مقتصرة على الأعمال الروتينية اليومية وهي موروثه من الآباء وأن هناك ضعف في التسويق والمجالات الإدارية، يرجع إلى تبعية المنشأة للطابع العائلي (12):

ثالثاً المشاكل الخارجية:

تنحصر المشاكل الخارجية في:

1- الدور الغائب للسلطة الوطنية الفلسطينية ودور المؤسسات العامة:

تتمثل في البيروقراطية وضعف التنسيق بين الدوائر المعنية لتوحيد واختصار هذه الإجراءات، وضعف الحوافز في الاستثمار والإعفاءات الضريبية لصالح الصناعات الصغيرة لما يحتاج إليه من تعديل لموائمة الظروف الحالية، مع عدم وجود نظام يوجه أولويات السوق المحلية نحو الصناعات الصغيرة، كذلك غياب دور مراكز الخدمات والإرشادات الصناعية والتعاونيات التخصصية لدعم قطاع الصناعات الصغير (13).

(12) نتائج الدراسة الميدانية.
(13) كرمول، كرم (1998)، الصناعات الصغيرة والمتوسطة تمثل مصدراً أساسياً للدخل القومي، مجلة المهندس الأردني، العدد 65، الأردن.

إن غياب دور الحكومة من خلال تزويد قطاع الصناعات الصغيرة بالمعلومات والاقتراحات من خلال خطة التنمية الشاملة للقطاع الصناعي أو خطة التنمية، أدى بدوره إلى وجود العديد من المنشآت الصناعية الصغيرة المتشابهة في مجالات إنتاجها، مما أدى لظهور مشكلة المنافسة الداخلية السلبية، وعدم القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وعدم القدرة على تحقيق أي نوع من التطور لقطاع الصناعة في قطاع غزة (عكاشة، 1993).

2- مشاكل انقطاع الكهرباء.

تتجدد معاناة قطاع الصناعة والتجارة مع انقطاع التيار الكهربائي كل يوم وكان لهذه المعاناة انعكاسات خطيرة على قطاع الصناعة والتجارة، وتجلت أهم المظاهر السلبية لهذه الأزمة بالتلف المستمر في الآلات والمعدات خاصة الإلكترونية، بل بالتلف الميكانيكي نتيجة للتوقف المفاجئ للتيار الكهربائي.⁽¹⁴⁾

إن انقطاع التيار الكهربائي أدى بشكل كبير إلى إيقاف العديد من المصانع، حيث أن انقطاع التيار الكهربائي له أثر كبير على تنمية الصناعات، فقد تبين بأن ما يقارب (70%) من المنشآت تعاني من انقطاع التيار الكهربائي بمعدل 10 أيام أو أقل، وأن ما يقارب (25.5%) تعاني من انقطاع التيار الكهربائي أكثر من 10 أيام خلال الشهر الواحد، وبالتالي فإن انقطاع التيار الكهربائي يعتبر من أهم المعوقات التي تؤثر على كفاءة المنشآت، بالإضافة إلى أنها تعتبر من أهم معوقات الإنتاج.⁽¹⁵⁾

3.7 تجارب عربية ودولية لتنمية المشروعات الصغيرة :

واجهت معظم دول العالم مشكلة البطالة، حيث أن بعض تلك الدول حاولت العمل على إيجاد حلول لتلك المشكلة من خلال وضع برامج خاصة لمتابعة أوضاع البطالة، بالإضافة إلى وضع برامج خاصة لتشغيل عاطلين عن العمل والحد من تلك المشكلة، فهناك برامج تعتمد على تشجيع التشغيل الذاتي للصناعات الصغيرة وبرامج تهدف إلى رفع كفاءة العاملين، وهي مرتبطة بنوعية وطبيعة التعليم ونتيجة إلى ذلك ظهرت العديد من تجارب الدول لمواجهة البطالة على المستوى العربي والدولي والمحلي ومن أهم تلك التجارب:

(14) وزارة الاقتصاد الوطني، الأثر المتوقع لأزمة انقطاع التيار الكهربائي على قطاعي الصناعة والتجارة، نسخة إلكترونية، 626، <http://www.mne.ps/ar/index.php?action=view&page=news&id=626>، 5 - 7 - 2010
(15) نتائج الدراسة الميدانية.

3.7.1 تجربة اليابان (مؤتمر العمل العربي، 2008):

بنت اليابان نهضتها الصناعية بالاعتماد على المشروعات الصغيرة، حيث أن المشروعات الكبيرة ما هي إلا تجميع لإنتاج الصناعات الصغيرة⁽¹⁶⁾ ومن هنا بدأ الاهتمام بالصناعات الصغيرة حيث تمثل حوالي 99.7% من عدد المشروعات باليابان وتشغل حوالي 70% من الأيدي العاملة. إن أول خطوة قامت بها اليابان لتشجيع وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي وضع تعريف واضح ومحدد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما نظم القانون الإعفاءات من الضرائب والرسوم ووضع القواعد والنظم لرفع مستوى وتشجيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال تسويق منتجاتها وتشجيع الصناعات الكبيرة على التكامل معها وتحديث ما لديها من الآلات ومعدات وتنظيم العلاقة بين أصحاب المشروعات والعمال.

قامت اليابان بالتصدي لمشكلة التمويل عن طريق تعدد مصادر التمويل والتي تتمثل في البنوك التجارية، التي تقوم بتمويل جزء كبير من القروض اللازمة لهذه المنشآت، بالإضافة هيئات التمويل الحكومية حيث تمنح هذه الهيئات القروض لتنمية هذه المشروعات، أيضاً واجهت تلك المشروعات مشاكل فنية وقد تم التغلب عليها من خلال إنشاء نظام خاص بالدعم الفني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة يقوم من خلاله الخبراء بتقديم الخدمات الاستشارية، والذي تشرف عليه هيئة تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة اليابانية.

كما أعدت الحكومة اليابانية برامج تدريبية خاصة بالمشروعات الصغيرة يقوم بها معهد خاص يعمل هذا المعهد على منح برنامج تدريب للمدربين وكذلك برنامج للتدريب الفني لرفع مهارة العامل، أما مشكلة التسويق فتم حل هذه المشكلة من خلال قيام الحكومة بإنشاء معارض دولية ومحلية لمنتجات هذه المشروعات.

3.7.2 تجربة الهند:⁽¹⁷⁾

طبقت الهند في عام 1984 فكرة STEP من خلال المركز القومي للأبحاث والدراسات (NRDC)، وتتمثل فكرة STEP في إنشاء مؤسسة فنية أو معمل أبحاث متخصص يقوم بمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة من المستثمرين الجدد وتوفير المعاونة الفنية والتكنولوجية والتسويقية لهم خلال فترة زمنية محددة تتراوح عادة ما بين ثلاثة إلى خمس سنوات مما يعمل على إخراج عناصر جديدة من شباب رجال الأعمال والمنظمين يتمتعون بمهارات تدريبية متطورة تساعدهم على

16) يعتبر المشروع صغير إذا كان عدد العاملين به أقل من 50 فرداً، ومن 50 إلى 99 يعتبر مشروعاً متوسطاً وأكثر من ذلك يعتبر من المشروعات كبيرة الحجم وفي الولايات المتحدة الأمريكية عندما يكون عدد العاملين أقل من 25 عامل فإنه يعتبر مشروعاً صغيراً (منتدى الزراعيين، 2008).

17) الشيمي بيومي (2008)، بعض التجارب الدولية في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة المتوسطة، نسخة إلكترونية، <http://bamomashi.jeeran.com/archive/2008/1/440169.html>، 13-1-2008

تطوير مشاريعهم لمواكبه التطور العالمي في تكنولوجيات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم توفير التمويل اللازم للمؤسسة من خلال مجموعة من الموارد تتمثل أهمها فيما يلي :

- الإعانات المقدمة من الضامنين كمساهمات عن طريق المؤسسة العلمية والمؤسسات التمويلية والدعم المباشر من الدولة.
- الهبات والتبرعات.
- المقابل المادي للخدمات التي تقدمها المؤسسة لأعضائها.
- رسوم العضوية في نظام STEP.

يتضح مما سبق اعتماد التجربة الهندية في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التالي:

1- إنشاء جهاز قومي للصناعات الصغيرة والمتوسطة يهدف إلى إعداد وتنفيذ السياسة القومية في مجال تنمية، وتعظيم دور مثل هذه المشروعات في الاقتصاد الهندي.

2- وضع نظام للإعفاءات الضريبية على أنشطة المشروعات الصغيرة والمتوسطة يتدرج عكسياً مع قيمة رأس المال المستثمر، بحيث تقل نسبة الإعفاء الضريبي تدريجياً مع الزيادة التدريجية في رأس مال المشروع الصغير.

3- خلق نوع من التكامل بين المشروعات الكبيرة والصغيرة، حيث ألزمت المشروعات الكبيرة بتقديم كافة المعلومات المتاحة للمشروعات الصغيرة.

وقد نتج عن هذه التجربة خلق عدد أكبر من فرص العمل وخفض معدلات البطالة حتى أصبحت فرص العمالة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحتل المركز الثاني بعد العمل في قطاع الزراعة مباشرة وأصبح إنتاجها يمثل حوالي 50% من الإنتاج الصناعي الهندي.

3.7.4 التجربة المصرية:

تم إنشاء شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة كشركة مساهمة عامة، طبقاً لقانون الشركات المصرية رقم (159) لسنة 1981، بمساهمة من تسعة بنوك مصرية وذات ملكية مشتركة، وشركة تأمين، وتهدف الشركة إلى تشجيع المشروعات الصغيرة في مختلف المجالات الإنتاجية وتطويرها من خلال تيسير حصول تلك المشروعات على الائتمان المصرفي لإقامة المشروع، أو لتطوير أدائه أو تيسير مزاولة النشاط، وذلك كله من خلال توفير الضمان للأموال الممنوحة من قبل البنوك.

تمارس الشركة عملها من خلال اتفاقية تم توقيعها مع اثنين وثلاثين بنكاً في مصر، وتقوم الشركة بتغطية ما نسبته 50% من قيمة التمويل، على أن يكون الحد الأدنى لقيمة الضمان للمنشأة الواحدة 10 آلاف جنيه والحد الأقصى 700 ألف جنيه مصري وعالية يمكن للمنشأة أن تحصل على تمويل يتراوح ما بين 20 ألفاً إلى ما مقداره 1.4 مليون جنيه، وتبلغ مدة الضمان ما بين ستة أشهر وخمس

سنوات كحد أقصى، كما يجوز أن تكون هناك فترة سماح وتتقاضى الشركة 1% سنوياً من رصيد القرض أو التسهيل كمصروفات إدارية، وتقدم الشركة أنواعاً مختلفة من الضمانات تتمثل في ضمانات الأطباء والصيدلة والمراكز الطبية ومعامل التحليل، وقرض الصندوق الاجتماعي، إضافة إلى عدد آخر من النشاطات المختلفة.

تمكن برنامج ضمان مخاطر القروض المنفذ في هذه الشركة من تحقيق نتائج كبيرة خلال السنوات الخمس الأولى من عمله، حيث تمكن من توفير تمويل قيمته 697 مليون جنيه، ضمنها الشركة منها 335 مليون جنيه، ومتوسط قيمة القرض الواحد 143 ألف جنيه للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتقتضى السياسة المتبعة حالياً في الشركة عدم الموافقة على ضمان أي مشروع ما لم يكن ممولاً ذاتياً بنسبة 30% إلى 50% من قيمة الاستثمار الكلية (المحروق، 2006 ص12).

3.7.5 تجربة دولة الإمارات :

رصدت حكومة دبي 700 مليون درهم قابلة للزيادة لدعم هذا المشروع، وبالرغم من حداثة نشأه هذه المؤسسة إلا أنها حققت شهرة وسط الشباب الراغب في بدء مشروع صغير حيث وصل عدد المستفيدين من خدمات هذه المؤسسة حوالي 2500 شاب وفتاة ومن ضمن الإضافات المبتكرة التي تقدمها المؤسسة هو أن تلتزم المؤسسات الحكومية بشراء 5% من احتياجاتها من منتجات مشاريع الشباب في المقابل تلزم المؤسسة أصحاب المشروعات بتطوير منتجاتهم والالتزام بشروط الجودة المعتمدة حتى يمكن إقناع تلك المؤسسات الحكومية بها وأيضا يقوم مركز الأعمال بإضافة جديدة حيث أن هذا المركز عبارة عن مجموعة مكاتب صغيرة وهي مكتملة الخدمات سواء الاتصالات وغير ذلك ويمنح صاحب المشروع الذي تمت الموافقة عليه مكتباً من هذه المكاتب يبدأ فيه مشروعه مع رخصة مزاوله العمل اللازمة كما أن هذا المكتب يوفر للشباب مبلغاً يساوي قيمة إيجار مكان مماثل مما ييسر على الشباب كثيراً من الأمور (مؤتمر العمل العربي، 2008).

3.8 الخلاصة:

من خلال الاستعراض للنظريات السابقة في هذا الفصل تبين بأن الباحثون قد اختلفوا في وضع مفهوم لتعريف الصناعات الصغيرة ولكن هناك معايير تم الاعتماد عليها لتعريف الصناعات الصغيرة، تعتمد على عدد العمال وحجم رأس المال، وهناك تعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أو معايير أخرى.

نظراً لأهمية هذه المشروعات، ركزت معظم الدول النامية الجهود عليها، حيث أصبحت تشجع إقامة الصناعات الصغيرة خاصة بعد أن أثبتت تلك الصناعات الصغيرة، قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاد وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة، حيث أن تلك الصناعات لها قدره على استيعاب عدد كبير من الأيدي العاملة، وأن حجم الاستثمار فيها أقل بكثير بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة، كما أنها تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

نجد بأن معظم دول العالم ركزت على الاهتمام بالمشروعات الصغيرة للنهوض بالاقتصاد المحلي، ومواجهة مشكلات البطالة وكان هذا واضح من خلال التجارب الدولية في مجال تشجيع إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنميتها وتطويرها وإيجاد الإطار المناسب لتنظيمها وزيادة مساهمتها في الاقتصاد الكلي، وذلك عبر ما حققته هذه المشروعات وما أثبتته من نجاح وقدره على حل العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة أكبر من المشروعات الكبيرة.

يتضح من السابق بأن هناك معوقات ومشاكل تواجه الصناعات الصغيرة، فهناك مشاكل إدارية تتعلق بنقص الخبرات وعدم تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة على نظم الإدارة الحديثة في إدارة المشاريع من حيث كيفية توفير المستلزمات الإنتاجية وإدارة العملية الإنتاجية والتسويقية وكيفية التعامل مع البنوك والمؤسسات الحكومية، وتوفير التدريب المهني المناسب لتطوير مهارات العاملين في أنشطة المشروعات الصغيرة.

بالتالي فإن الاهتمام بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في الصناعات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال وبعيدا عن التبعية للاقتصاد الإسرائيلي، والمساعدة على تنظيم العمليات الإنتاجية داخل المنشأة، وبالتالي تقليل التكاليف وتحسين الجودة، وهذا بدوره يحسن المركز التنافسي للمنظمة ويعمل على استقرار ونمو تلك الصناعات التي تعتبر الأساس للتنمية الاقتصادية.

الفصل الرابع

واقع الاقتصاد الفلسطيني والصناعات المعدنية

4.1 المقدمة

4.2 واقع الاقتصاد الفلسطيني

4.3 الثروة المعدنية في فلسطين

4.4 واقع الصناعات المعدنية في فلسطين

4.5 المشاكل والمعوقات التي تواجه الصناعات المعدنية بفلسطين

4.6 الخلاصة

4.1 المقدمة:

يستعرض هذا الفصل واقع الاقتصاد الفلسطيني خلال المراحل السابقة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث أن الاقتصاد الفلسطيني لم يخضع لتطوره منذ الانتداب البريطاني وحتى قيام السلطة الفلسطينية، وبشكل خاص عن الوضع الاقتصادي لقطاع غزة والذي يعاني من تدهور وارتفاع في نسبة البطالة بسبب الحصار الإسرائيلي المفروض على القطاع، بعد ذلك يتم الحديث عن الثروة المعدنية بفلسطين والتي تشمل النحاس والفلسبار والمنجنيز.

تحتل الصناعات المعدنية أهمية كبرى في تنمية الاقتصاد الوطني، فهي تسهم في علاج مشكلة البطالة إضافة إلى المساهمة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، حيث أن منشآت الصناعات المعدنية تعتبر من إحدى فروع الصناعات التحويلية، ويبلغ عدد المنشآت العاملة في مجال المعادن بفلسطين 6731 منشأة، و تنقسم إلى 1187 منشأة بقطاع غزة أي ما يقارب (17.6%) من إجمالي القطاعات الصغيرة العاملة بفلسطين، و 5544 منشأة بالضفة الغربية أي ما يقارب (82.3%) من إجمالي القطاعات الصغيرة العاملة بفلسطين (جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2008).

تعاني المنشآت العاملة بمجال الصناعات المعدنية من العديد من المعوقات التي تحول دون تنميتها وتطويرها، ومن أبرز هذه المعوقات التي تتعلق بسياسة الاحتلال الإسرائيلي المبرمجة في تدمير هذا القطاع، حيث أن الحصار على قطاع غزة أدى إلى إغلاق العديد من المنشآت الصناعية، وهذا بدوره جعل العديد من العمال يفقدون أعمالهم، إضافة إلى ذلك يعاني هذا القطاع من نقص في مواد الخام ومن نقص في الأيدي العاملة المدربة.

تبين بأن ما يقارب (88.2%) من أصحاب المؤسسات هم من أصحاب الخبرة الإدارية، وأن هذه الخبرة هي موروثه ومقتصرة على الأعمال الروتينية اليومية وبالتالي هناك ضعف في المجالات الإدارية⁽¹⁸⁾، وقد بينت إحدى الدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية بقطاع غزة بأن جميع المنشآت بقطاع غزة بحاجة إلى تخطيط بجميع أنواعه (الفرا وآخرون، 2006).

إن تطبيق نظام التخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية العاملة بمجال المعادن يمكن أن يساعد في تنمية هذا القطاع وتحسين ظروف عملة والنهوض به، فقد بينت نتائج الدراسة الميدانية بأن ما يقارب (72.7%) من المؤسسات لا يوجد بها قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج ويرجع ذلك لافتقار تلك المؤسسات إلى الخبرات الإدارية وأن الجانب العائلي يطغى عليها.

4.2 واقع الاقتصاد الفلسطيني:

تعتبر دراسة الاقتصاد الفلسطيني من الدراسات الصعبة خاصة في ظل الظروف التي مرت بها الأراضي الفلسطينية في الضفة وقطاع غزة، ويرجع ذلك إلى قلة المراجع المتخصصة في هذا الموضوع، ومن الجدير ذكره أن الاقتصاد الفلسطيني لم يخضع لتطوره منذ الانتداب البريطاني 1917 وحتى قيام السلطة الفلسطينية والتي قامت بإدارة شؤون الشعب بكاملة ومن بينها الاقتصاد الفلسطيني، ولكن غياب الرقابة وانتشار الفساد أدى إلى تدهور الاقتصاد حتى وصل إلى الواقع الحالي.

4.2.1 الاقتصاد الفلسطيني من عام 1995 إلى عام 2000:

شهدت المناطق الفلسطينية تطوراً ملحوظاً خلال العام 1994 والعام 1996 ولكن بعد ذلك بدأ الوضع الاقتصادي يتدهور نتيجة لتدهور الوضع السياسي، واستمر ذلك حتى العام 1998 وقد قدرت بعض الدراسات الخسائر الاقتصادية خلال الفترة بين 1993 و1996 بحوالي 2800 مليون دولار، ثم دخل الاقتصاد الفلسطيني الألفية الثالثة بمعدلات نمو إيجابية في الناتج المحلي والناتج القومي الإجمالي وصلت إلى 6% و7%، وبذلك انخفضت نسبة البطالة إلى 16% من عام 1998 إلى 12.7% عام 1999 واستمر ذلك حتى عام 2000 ليصل إلى 10%، أما معدل التضخم فقد تراجع من 6.3% عام 1998 وبلغ نهاية عام 2000 إلى 2.8%.

بالرغم من كل هذه التوقعات الإيجابية خلال عام 2000 جاء الحصار والإغلاق العسكري والاقتصادي الذي فرضته إسرائيل على الضفة وغزة بعد اندلاع انتفاضة الأقصى ليضع الاقتصاد الفلسطيني على حافة الانهيار، فقد ارتفعت معدلات الفقر لتصبح 64.9% ونسبة البطالة وصلت إلى حوالي 50% نهاية عام 2000 وتراجع الناتج المحلي الإجمالي والقومي بنسبة 12% و15.8% على التوالي، حيث أن الجدول رقم (4.1) يوضح الناتج القومي والمحلي ونصيب الفرد في الفترة ما بين 1994 إلى 1999 (مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، 2006)⁽¹⁹⁾.

جدول (4.1): يوضح الناتج القومي والمحلي ونصيب الفرد من عام 1994 إلى 1999

1999	1998	1997	1996	1995	1994	العام
5850	5144	4500	3864	3612	3097	الناتج القومي الإجمالي (مليون)
4750	4100	3589	3413	3112	2624.5	الناتج المحلي الإجمالي (مليون)
1940	1847	1753	1684.6	1680.5	1503	نصيب الفرد من الناتج القومي
1575	1538	1450	1446	1447	1274	نصيب الفرد من الناتج المحلي بالدولار

المصدر: مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، تقرير معلومات واقع الاقتصاد الفلسطيني، 2006، ص 3

(19) مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات (2006)، واقع الاقتصاد الفلسطيني، تقرير معلومات، بيروت.

4.2.2) واقع الاقتصاد الفلسطيني من عام 2000 إلى عام 2005:

مر الاقتصاد الفلسطيني منذ بداية انتفاضة الأقصى بأزمة عميقة نتيجة للإجراءات التعسفية التي فرضها الاحتلال الإسرائيلي على الأراضي الفلسطينية والتدمير المبرمج للبنية التحتية، ونتيجة لتلك الإجراءات وصل المجتمع الفلسطيني إلى أزمة حقيقية وأصاب ذلك عناصر الإنتاج الرئيسية التي شهدت تراجع مما انعكس على الناتج المحلي الإجمالي وعلى القطاعات الاقتصادية الأخرى (مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، 2006).

تبين بأن النمو في الناتج المحلي والإجمالي قد تراجع من 11.4% عام 1999 إلى أكثر من 14.6% عام 2002، وتبين بأن هذا النمو يرتبط بشكل مباشر مع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي والذي بلغ 18,9% عام 2001، وفي حين تراجع إلى 25.6% عام 2002 وبما يزيد عن 31.8% من الدخل القومي الإجمالي لنفس العام (مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، 2006).

نتيجة لتراجع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بالإضافة إلى انخفاض أجور العاملين في السوق الإسرائيلي بأكثر من 7.6% عام 2001 وبنسبة تصل إلى 3.6% عام 2002، انخفض الاستهلاك النهائي العائلي بنسبة 8.8% عام 2001 و10.5% عام 2002، وهذا بدوره أثر على مستوى النمو في الاقتصاد الفلسطيني بشكل مباشر، وباستمرار هذا التدهور وصل الناتج الإجمالي في الضفة وغزة إلى 3881 مليار دولار عام 2003 أي ما يعادل 14% مقارنة مع العام 1999، في حين وصل هذا التراجع إلى نسبة 12.9% في العام 2004 مما أثر على موازنة السلطة التي اعتمدت خلال السنوات الماضية على المنح والمساعدات لتغطية العجز في موازنتها (مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، 2006).

مرت الأراضي الفلسطينية خلال عام 2005 بفترة هدوء، إلا أن ذلك لم ينعكس إيجابياً على الاقتصاد الفلسطيني الذي لازال يعاني من عجز في الميزانية والتي بلغت قيمتها 1162 مليون دولار خلال عام 2004، في حين أشارت البيانات الإحصائية بأن قيمة الناتج المحلي الإجمالي سجل نمو مقداره 4,9% عام 2005 وبلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ما قيمته 1268 دولار مسجلاً نمو قيمته 1.7%.

إضافة إلى أن أداء تلك الأنشطة الاقتصادية أثرت بشكل كبير على الناتج المحلي الإجمالي حيث أن مساهمة نشاط التعدين والصناعة والصناعات التحويلية وإمدادات المياه والكهرباء انخفضت من 12.3% لتصل إلى 12% و11% خلال الربعين الثالث والرابع لعام 2005 (مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، 2006).

4.2.3 واقع الاقتصاد الفلسطيني عام 2006:

أصبح الاقتصاد الفلسطيني على حافة الانهيار بعد أن توقفت المساعدات الدولية عام 2006، وبلغ متوسط دخل الأسرة في عام 2005 ما يقارب 355 دولار، أي أدنى بنحو 30 دولار من خط الفقر البالغ 385 دولار، وارتفع هذا المعدل من 61% ليصل إلى 66% عام 2006 (تقرير الاونكتاد، 2006).

تراجع الناتج المحلي الإجمالي خلال العام 2006 بنسبة 6.6% بينما تراجعت أنشطة الصناعة، والإنشاءات والخدمات بنسبة 6%، و12.9% و3.2% على التوالي، أما فيما يتعلق بمؤشر أسعار المستهلك بين عامي 2006 و2005 نجد أنه ارتفع بنسبة 3.8%.

تراجعت عملية تحصيل إيرادات الحكومة خلال العام 2006 بنسبة 71%، حيث بلغت الإيرادات المحصلة خلال عام 2006 ما قيمته 351 مليون دولار أمريكي، مقابل 1,209 مليون دولار أمريكي عام 2005، وكان السبب الرئيسي لهذا التراجع هو توقف إسرائيل عن تحويل أموال الضرائب التي تقوم بجمعها نيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية والتي قدرت قيمتها خلال العام 2006 بما يقارب من 733 مليون دولار، كما بلغت نسبة التراجع في النفقات التشغيلية والرأسمالية حوالي 37.5% وتراجعت النفقات التطويرية بنسبة 75.5% خلال العام 2006 مقارنة مع العام 2005⁽²⁰⁾.

4.2.4 واقع الاقتصاد الفلسطيني عام 2007 وعام 2008:

تشير التقديرات الأولية بالأسعار الثابتة بأن هناك نمو طفيف في قيمة الناتج المحلي الإجمالي في الضفة وغزة خلال الربع الثاني من عام 2008، حيث أن الربع الأول من عام 2008 تراجع بنسبة 2.7% عن الربع الرابع من العام 2007.

تشير التقديرات الأولية إلى أن نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي قد بلغ 285.8 دولار في الربع الثاني من عام 2008، بينما سجل تراجعاً بنسبة 5.2% مقارنة مع الربع الثاني لعام 2007، ولو تتبعنا الأنشطة الاقتصادية خلال الربع الثاني من عام 2008 نلاحظ بأن إجمالي القيمة المضافة في أنشطة التعدين والصناعات التحويلية وإمدادات المياه والكهرباء في الضفة وغزة قد نمت إلى 1% مقابل تراجع 0.4% مقارنة مع الربع المناظر لعام 2007، والشكل رقم (4.1) يوضح الاتجاه العام للناتج المحلي الإجمالي في باقي الضفة وغزة خلال العام 2005 والعام 2008 (جهاز الإحصاء الفلسطيني المركزي، 2008).

(20) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2007)، رفع الحصار المالي هو مفتاح التحسن الاقتصادي، 2007 التنبؤات الاقتصادية، رام الله، فلسطين.

4.2.5 واقع الاقتصاد الفلسطيني عام 2009:⁽²¹⁾

تشير التقديرات الأولية بالأسعار الثابتة أشارت إلى نمو في قيمة الناتج المحلي الإجمالي للضفة الغربية وقطاع غزة خلال الربع الثاني من عام 2009 بما نسبته 6.4% مقارنة مع الربع الأول من العام نفسه وسجل نمواً عن الربع المناظر من عام 2008 بلغ 5.4%، في حين سجل الربع الأول من عام 2009 نمواً بنسبة 2.8% عن الربع الرابع من العام 2008، وينبغي الإشارة إلى أن الربع الرابع من عام 2008 قد شهد أوضاعاً استثنائية تمثلت بإغلاق المعابر بشكل تام وبدء الحرب على قطاع غزة وأدى بالتالي لتراجع الناتج المحلي الإجمالي خلال هذا الربع. تشير التقديرات إلى أن النمو في الناتج المحلي الإجمالي جاء نتيجة لنمو الأنشطة الاقتصادية الرئيسية ذات المساهمة الأعلى نسبياً، وقد تبين بأن نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي قد بلغ 339.4 دولار أمريكي خلال الربع الثاني من عام 2009، حيث سجل نمواً بنسبة بلغت 5.6% مقارنة مع الربع الأول من العام نفسه، بينما سجل نمواً بنسبة 2.4% مقارنة مع الربع المناظر من عام 2008، ويلاحظ بأن إجمالي القيمة المضافة لأنشطة التعدين والصناعة التحويلية وإمدادات المياه والكهرباء في الضفة الغربية وقطاع غزة خلال الربع الثاني من العام 2009 مقارنة مع الربع الأول من العام نفسه قد بلغت 2.7%، مقابل 7.9% مقارنة مع الربع المناظر له من عام 2008.

أما إجمالي القيمة المضافة الخاصة بنشاط الإنشاءات فقد سجلت نمواً نسبة 27.8% خلال الربع الثاني من العام 2009 مقارنة مع الربع السابق، مقابل نمواً نسبته 25.8% مقارنة مع الربع المناظر له من عام 2008، وقد شهدت بعض الأنشطة ارتفاعاً في نسبة مساهمتها خلال الربع الثاني من عام 2009 مقارنة مع الربع الأول من عام 2009 على النحو التالي:⁽²²⁾

- ارتفعت نسبة مساهمة نشاط الإنشاءات من 5.3% خلال الربع الأول من العام 2009 إلى 6.4% خلال الربع الثاني من العام 2009.
- ارتفعت نسبة مساهمة نشاط أنشطة الخدمة المجتمعية والاجتماعية والشخصية من 1.8% خلال الربع الأول من العام 2009 إلى 1.9% خلال الربع الثاني من العام 2009.

4.2.6 نظرة على اقتصاد قطاع غزة:

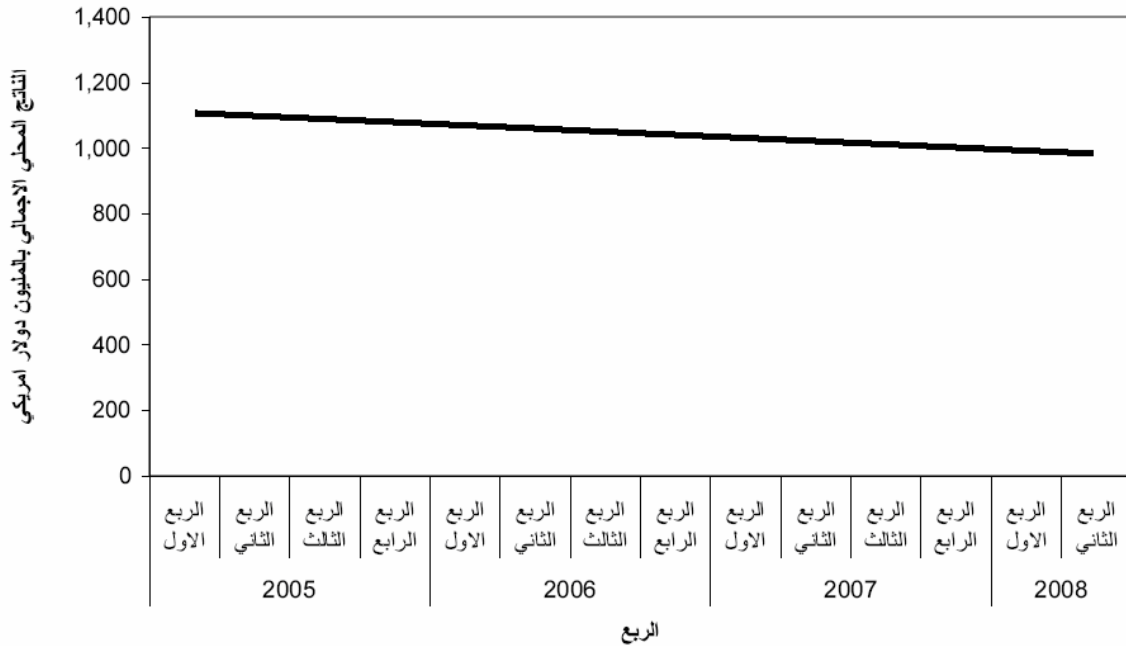
أدى انقطاع مواد الخام إلى تدهور القطاع الخاص وإغلاق المنشآت الاقتصادية، فقد بلغت نسبة المنشآت العاملة في القطاع الصناعي والمتوقفة عن العمل بشكل مؤقت 70%، في حين بلغ عدد المنشآت التي تعمل بشكل جزئي ما يقارب 50%، بينما بلغ عدد المنشآت التي بطاقة تشغيلية تقدر بحوالي 10% ما تقارب نسبته 20% (معهد دراسات التنمية، 2010). إن تضرر الأنشطة الاقتصادية أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة إلى 39.7% خلال الربع الأول من العام 2010، والحصار أدى إلى ارتفاع مؤشر غلاء المعيشة، فقد بلغ متوسط الأسعار خلال

(21) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009)، التقديرات الأولية للحسابات القومية للربع الثاني، رام الله فلسطين.

(22) تقرير منشور للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على وكالة معا الإخبارية (2009).

الربع الأول 2010 حوالي 131.34 نقطة، أي أن المؤشر ارتفع بنسبة 51.4% مقارنة بالعام 2009 (معهد دراسات التنمية، 2010).

أثر القرار الإسرائيلي الأخير بفتح المعابر مع غزة بشكل كبير ومباشر على حركة العمل في الأنفاق والتي تعتبر من إحدى الأنشطة التجارية الغير رسمية ولتقييم ذلك الأثر تم تصميم إستبانة من قبل معهد دراسات التنمية وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من 106 مشاهدة من أصحاب العلاقة المباشرة بالعمل، صاحب نفق، شريك، عامل، تاجر، أخرى، وقد اتضح أن نسبة 71,7% من أفراد العينة يؤيدون فتح المعابر التجارية مع إسرائيل وأن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن فتح المعابر التجارية مع إسرائيل سيؤثر سلبي على حركة الواردات من خلال الأنفاق، حيث أن نسبة 87.3% من أفراد العينة يرون بأن فتح المعابر التجارية مع إسرائيل يفرض نوعاً من المنافسة التجارية مع الواردات من خلال الأنفاق، مما ينعكس بشكل إيجابي على المواطن، حيث تبين أن آراء بعض أفراد العينة أظهرت أنه يترتب على فتح المعابر التجارية مع إسرائيل انخفاض في أسعار السلع المستوردة مقارنة بتلك المستوردة من الأنفاق، أما فيما يتعلق بقضية البطالة فقط انقسمت آراء أفراد العينة بشأنها وهل سيؤدي فتح المعابر التجارية إلى تخفيض معدلات البطالة أم لا لذا فإن 45.3% منهم يعتقد أن فتح المعابر يؤدي إلى تخفيض معدلات البطالة، وفي المقابل فإن 44.3% لا يعتقدون بذلك (معهد دراسات التنمية، 2010، ص 6).



شكل رقم (4.1) : يوضح الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني من العام (2005 – 2008) (23)
المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التقديرات الأولية للحسابات القومية الرباعية، 2008

(23) الشكل (4.1) يوضح الاتجاه العام للناتج المحلي الفلسطيني خلال الفترة بين العام 2005 و 2008، ويتبين من خلال الرسم بأن الناتج المحلي في خلال تلك الفترة في انخفاض وهذا يدل على أن الاقتصاد الفلسطيني يعاني من مشاكل وتدهور.

4.3 الثروة المعدنية في فلسطين:

يوجد بفلسطين ثروات معدنية ومصادر طبيعية متعددة، حيث أن تلك الثروات كانت محط أنظار الحركة الصهيونية وسلطة الانتداب البريطاني التي أسست شركة فلسطين للبوتاس في ذلك الوقت واستثمرت منجماً للكبريت جنوب غزة، وقد حرصت حكومة الانتداب على إخفاء أماكن تواجد المعادن إلى حين قيام الكيان الصهيوني الذي أتاحت له الفرصة للقيام بعمليات مسح جيولوجي منتظم لاكتشاف أماكن تواجد هذه المعادن (تدمري، 1993).

4.3.1 أماكن تواجد المعادن الفلزية:

تتواجد معظم تلك الثروات في صحراء النقب والبحر الميت وحيث أن تلك الثروات تنقسم إلى المعادن الفلزية والمعادن اللافلزية وهي مفصلة على النحو التالي:

1- النحاس:

عرف النحاس منذ القدم وما تزال مناجمه القديمة باقية تدل على ذلك وهي متواجدة حالياً في خربة (النحاس) و(فيفان) شرقي وادي عربة، حيث أن خامات النحاس تقع في أقصى جنوب فلسطين (وادي المنايح) الذي يبعد مسافة 28 كم شمالاً من خليج العقبة، ويعتقد أصل النحاس في فلسطين رسوبي بحري، ومن أبرز المعادن في خام النحاس، الكرايزوكولا، والمالاكيت، والمالاكيت الكاذب، والكالكوسيت، وقد تأكد وجود 17 مليون طن من احتياطي خام النحاس في هذه المنطقة إلى جانب وجود 20 مليون طن آخر لم يتأكد وجودها بعد (تدمري، 1993).

2- الحديد:

تم اكتشاف الحديد في أربع مناطق من فلسطين هي: (تدمري، 1993)

- **المنارة (راميم):** وتقع في الجليل الأعلى على بعد 35 كم شمالي بحيرة طبريا على سطح المنارة، ويقدر الاحتياطي الإجمالي الخام بنحو 40 مليون طن، و12 مليون طن منها حديد (تدمري، 1993).
- **منخفض الحثيرة:** يقع على بعد 50 كم جنوبي غرب البحر الميت، و45 كم جنوبي شرق بئر السبع، ويقدر الاحتياطي بنحو 1.5 مليون طن.
- **وادي جرافي:** المنتهي في وادي عربة جنوبي غرب البحر الميت على بعد 105 كم جنوب شرق بئر السبع وكمية الخام لا قيمة لها من الناحية الاقتصادية، لأنها على شكل عروق تشققية وتمعدنة ثانوي يملأ الفراغات الموجودة في الصخر وله ثلاثة أنواع من الخام هو خام حباسبري، وغوتيت بني، وهيماتيت رمادي.
- **الرمان** وتقع في النقب على بعد 70 كم جنوب بئر السبع وخاماتها على شكل طين ليمونيني وهيماتيتي في صخور الرمل النوبي بنسبة منخفضة جداً (تدمري، 1993).

3- الفوسفات:

تقع حقول الفوسفات في النقب، هي جزء من حزام فوسفات المتوسط الذي يمتد من المغرب غرباً إلى الأردن شرقاً وإلى تركيا شمالاً. وهناك عدة حقول منها حقل عورون وحقل زيفا ايفي في عراد وحقل مختش قطان (تدمري، 1993).

4- الأورانيوم:

مصدر الأورانيوم الوحيد في فلسطين هو صخور الفوسفات في الجنوب، وتصل نسبة الأورانيوم في الفوسفات إلى ما بين 100 و170 جزءاً من المليون، ويستخرج الأورانيوم كمادة جانبية في صناعة حمض الفوسفوريك، تقدر كميات الفوسفات في فلسطين 220 مليون طن، وعليه فإن هناك إمكانية للحصول على 25 مليون طن الأورانيوم (تدمري، 1993، ص 120).

5- المنجنيز:

يقع المنجنيز في أقصى جنوب فلسطين في وادي المنايح على بعد 25 كم شمالي منطقة أم رشرش ويوجد على شكل توضعات ضمن الصخور الطينية البحرية، إلا أن الجزء الهام منه يقع في شمال المنايح، وجبل المنجنيز يرتفع إلى 120 م ويغطي مساحة 1.5 كم مربع (تدمري، 1993، ص 120).

4.3.2 أماكن تواجد المعادن اللافلزية:

تشمل المعادن اللافلزية التالي:

1- الإسفلت:

مادة قديمة استعملت في التحنيط ويظهر الإسفلت على شكل كتل سوداء قاسية ذات بريق تطفو على سطح البحر الميت، وتحتوي هذه الكتل الإسفلتية على 9% من الكبريت، وكذلك في وادي المحوط على بعد 20 كم غرب الطرف الشمالي لجبل سدوم رمال مشبعة بهذه المادة، وتقدر كمية الإسفلت فيها بأربعة آلاف طن (تدمري، 1993، ص 120).

2- الجص:

هو كبريتات الكالسيوم المائية ويوجد بكثرة في فلسطين في مواقع متعددة ومن أهم استعمالاته يدخل في صناعة الأسمنت، ويكثر تواجده في منطقة الرمان جنوب غرب البحر الميت، وأيضاً يوجد بأماكن أخرى مثل وادي الأردن وأيضاً في منطقة بئر حندس وغضيبان جنوب النقب وأيضاً توجد كميات منه في وادي المنايح (تدمري، 1993، ص 120).

3- حجر البناء:

يكثر في فلسطين كميات كبيرة من أحجار البناء والتي تعتبر المكون الرئيسي لجبال الخليل والقدس ونابلس والكرمل، حيث أن تلك الحجارة لها عدة أنواع من أهمها الحجر المزي والحجر الملكي وحجر البينة (تدمري، 1993، ص 120).

4- الكبريت:

يوجد في منطقة غزة تحديداً في منطقة الجنوب الشرقي من المدينة ولكن قد تم استنفاد معظم الكميات من الكبريت وقت الانتداب البريطاني (تدمري، 1993، ص 120).

5- الفلسبار:

يضم مجموعة كبيرة من المعادن ويتكون من سليكات الألمنيوم والصدوديوم والكالسيوم والبوتاسيم، حيث أن الفلسبار يتواجد بالقرب من أم رشرش وهو يستعمل في صناعة الخزف (تدمري، 1993، ص 120).

6- الصلصال:

مادة ترابية واسعة الانتشار، ذات تركيب كيميائي ومعدني معقد فهي تتكون من سيليكات الألمونيوم المائية لبعض عناصر مثل البوتاسيوم والمغنيسيوم والكالسيوم والصدوديوم، وهي غير متجانسة معدنياً، حيث أن لها أنواع مختلفة ومن أهمها صلصال الفخار والأجر وأيضاً صلصال الخزف الذي يتواجد بكميات كبيرة في صحراء النقب (تدمري، 1993، ص 120).

7- الصخور الزيتية:

هي صخور سوداء إلى بنية وتحتوي على مواد عضوية وعند تسخينها إلى 500 درجة تنقطر وتتحول إلى زيت الوقود، حيث أن تلك الصخور موجودة في شمال فلسطين خاصة في حجارة النبي موسى وأيضاً تقع في جنوب غرب البحر الميت (تدمري، 1993، ص 120).

8- الملح الصخري:

يتواجد في جبل أسدوم الذي يتكون من الملح الصخري، وهو جبل يستطيب باتجاه شمال جنوب، بمقدار 10 كم ويصل عرضة قرابة 2 كم ويقع على الشاطئ الجنوبي الغربي للبحر الميت وأيضاً يتواجد هذا الملح في البحر الأبيض المتوسط وخليج إيلات (تدمري، 1993، ص 120).

4.4 واقع الصناعات المعدنية في فلسطين:

4.4.1 المقدمة:

يحتل قطاع الصناعات المعدنية أهمية متزايدة في الاقتصاد الوطني فهو يساهم في الناتج المحلي الإجمالي ويساهم في زيادة الصادرات الصادرات، إضافة إلى مساهمته في علاج مشكلة البطالة، وأيضاً يساهم قطاع الصناعات المعدنية في رفع مستوى الإنتاجية، لأن هذا القطاع يعتبر من أكثر القطاعات قدرة على استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة.

بالرغم من وجود ثروات معدنية في فلسطين، إلا أن قطاع الصناعات المعدنية لم يستفيد منها قطعاً، لأن دولة الاحتلال الإسرائيلي تسيطر على جميع المناطق التي تتواجد فيها تلك المعادن والثروات.

تعتبر الصناعات المعدنية الأساس لكل الصناعات الأخرى، فمن هذا المنطلق لا بد من تطوير وتحديث هذا القطاع المهم في حياتنا، حيث أن قطاع الصناعات المعدنية بقطاع غزة مر بعدة مراحل مهمة وهي:

- **مرحلة الاحتلال الصهيوني:** في تلك المرحلة كانت الصناعات تكميلية للصناعات الإسرائيلية، فكان هناك تبعية كاملة لاحتياج السوق الإسرائيلي ومستهلك فلسطيني لمنتج إسرائيلي (السنة، 2006).

- **مرحلة وجود السلطة الفلسطينية:** في تلك المرحلة كان هناك تطوير ووعي محلي في هذا القطاع حيث أنه في هذا الوقت تم إنشاء بعض المصانع الفلسطينية والتي استطاعت أن تغني السوق بمنتجاتها المحلية ذات الجودة العالية (السنة، 2006).

- **مرحلة انتفاضة الأقصى:** في تلك المرحلة دمر ما تم إنجازه في قطاع الصناعات المعدنية على يد الاحتلال، وبلغ عدد المصانع والورش التي دمرت في هذا الوقت بحدود 140 مصنع وورشة بخسارة تقدر بحدود 18 مليون دولار (السنة، 2006).

- **مرحلة ما بعد الانسحاب:** وهي تعتبر من أهم المراحل التي مرت بها الصناعات المعدنية، حيث أنه في تلك الفترة عانت الصناعات المعدنية من معوقات داخلية تمثلت في عدم وجود إستراتيجية واضحة من أجل البدء والتطوير بالإضافة إلى عدم وجود مناطق صناعية مع عدم وجود برامج دعم وتطوير للصناعات المعدنية، ونقص في الخبرات الإدارية المتعلقة بالرقابة والتخطيط على الإنتاج، أيضا هناك معوقات خارجية أثرت بشكل كبير على الصناعات المعدنية مثل عدم استقلالية المعابر وعدم وجود ميناء حر للاستيراد بشكل مباشر، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف النقل والمواصلات وقيام إسرائيل بمنع إدخال العديد من المواد الأولية والآلات وهذا كله أثر بصورة سلبية على أداء الصناعات المعدنية بقطاع غزة (السنة، 2006).

- **مرحلة الحصار على غزة:**

تسبب إغلاق المعابر إلى تدمير ما تبقى من الصناعات المعدنية والهندسية والتي تشمل على مصانع المسامير ومصانع السلك ومصانع سلك الجلي وشركات الألمنيوم والمخارط، وورش الحدادة ومصانع الأثاث المعدني ومصانع السخانات الشمسية، وتم إغلاق أكثر من 50% من الورش والمصانع التي تعمل في هذا المجال وبات هذا القطاع مهدد بالانهيار لعدم توفر مواد الخام، إضافة إلى أن الاحتلال الإسرائيلي دمر العديد من المصانع والورش بشكل كامل خلال السنوات الماضية عن طريق القصف والتجريف.⁽²⁴⁾

(24) إتحاد الصناعات الهندسية والمعدنية، 2009.

تبين بأن (52 %) من المنشآت المعدنية حالياً قيد العمل بشكل جزئي أو كلي ويرجع ذلك إلى عدم وجود بضائع مستوردة من الخارج مما أدى إلى تنشيط الطلب على المنتجات المحلية المعدنية بشكل كبير، في المقابل هناك (48%) من تلك المنشآت أغلقت بشكل كامل بسبب شح مواد الخام الرئيسية في العمل والنقص الحاد في المواد الأولية و قطع الغيار، حيث أنه في إحدى المقابلات مع أحد الورش تبين بأن الحصار عمل كسلاح ذو حدين حيث أن الحصار أدى إلى تنشيط الطلب على السلعة المحلية مما أدى إلى تنشيط العمل في بعض المؤسسات خاصة بعد فتح الأنفاق ودخول كمية كبيرة من المواد اللازمة للعمل، والتي كان البعض منها يمنع دخوله بسبب القيود الإسرائيلية، وهناك مؤسسات توقفت عن العمل بسبب شح مواد الخام الأولية والعديد من مستلزمات الآلات⁽²⁵⁾.

4.4.2 أهمية الصناعات المعدنية في فلسطين:

تشمل صناعة المنتجات المعدنية العديد من الصناعات الهندسية والميكانيكية الهامة، مثل صناعة القبانات وقضبان اللحام والآلات الحادة والبراغي والثلاجات والأسلاك وغيرها، وأيضا المعامل الصغيرة مثل الحدادة والخراطة والألمونيوم وسكب المعادن (نوفل، 2006، ص82). تعتبر الصناعات المعدنية من إحدى فروع الصناعات التحويلية والتي يبلغ عدد منشآتها في قطاع غزة 3529 منشأة وفي الضفة الغربية 11811 منشأة (جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2008)، حيث أن أهمية هذا القطاع تتمثل في النقاط التالية:

- 1- تعتبر الصناعات المعدنية الأساس الذي تقوم عليه الصناعات الأخرى المتعلقة بكافة مجالات الحياة، حيث أن الصناعات التحويلية الأخرى مثل الصناعات الخشبية والغذائية والورقية والبتروولية والكيميائية وغيرها من صناعات تعتمد بشكل أساسي على الصناعات المعدنية.
- 2- تحدث الصناعات المعدنية تكامل بين منتجات الصناعات الصغيرة كعلاقة ورش الخراطة وتشكيل المعادن والصناعات الهندسية وغيرها، حيث أن وجود هذه الصناعة يعتبر مكملا لنشاط الصناعات الكبيرة بالإضافة إلى أنها تمثل طلبا مثاليا على إنتاج الصناعات الكبيرة مثل صناعة العبوات والأدوات واللوازم الصغيرة (تيم، 1985).
- 3- تحتل الصناعات المعدنية المرتبة الأولى في الصناعة التحويلية فهي تشمل قطاعات اقتصادية واسعة بجانب الصناعة التحويلية وهي صناعة الحديد والصلب، والصناعات الأساسية للمعادن غير الحديدية.
- 4- تعتبر الصناعات المعدنية من أهم المجالات التي تساهم في خلق الكثير من فرص العمل بالمقارنة مع غيرها من القطاعات الصناعية الأخرى.

5- إن الصناعات المعدنية هي من أهم أسس ودعائم الاقتصاديات المختلفة لمجموعة من دول العالم والتي كان لها الدور البارز في النهوض باقتصادها من الحضيض إلى القمة (نوفل، 2006).

4.4.3 تصنيف الصناعات المعدنية في فلسطين:

تصنف الصناعات المعدنية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي المنتجات اللافلزية والمنتجات الفلزية القاعدية ومنتجات المعادن ماعدا الآلات، حيث أن هذا التقسيم قام بوضعه إتحاد الصناعات الهندسية والمعدنية بالتنسيق مع وزارة الاقتصاد الوطني والإتحاد العام للصناعات الفلسطينية. إضافة إلى ذلك أن منتجات المعادن لها أشكال وأنواع متعددة وهي تنسب حسب المنشأة المنتجة له، والجدول رقم (4.2) يبين التصنيف السلعي للصناعات المعدنية بفلسطين حيث أنه من خلال الجدول يمكن أن نلاحظ الترميز الدولي للمنتجات المعدنية من أجل تسهيل التجارة الخارجية بالإضافة إلى تسهيل التعامل مع هذه المنتجات دولياً دون أي معوقات.

4.4.4 عدد منشآت الصناعات المعدنية في فلسطين:

يتبين من خلال الجدول رقم (4.3) عدد المنشآت العاملة بفلسطين وعددها 6731 منشأة متخصصة في مجال الصناعات المعدنية، وهي تنقسم إلى 1187 أي ما نسبته 17.6% منشأة بقطاع غزة، و5544 أي ما نسبته 82.3% منشأة بالضفة الغربية. يلاحظ من خلال الأرقام السابقة بأن عدد المنشآت في قطاع غزة قد انخفض إلى 9.4% مقارنة مع العام 2004 حيث كانت النسبة 27% ويرجع ذلك بسبب الإغلاقات الإسرائيلية والحصار الخانق الذي يتعرض له القطاع ونقص مواد الخام والمواد الأولية وكل هذا أدى إلى إغلاق ما يقارب 112 منشأة، أما بالضفة الغربية فقد ازداد عدد المنشآت بنسبة 9.3% أي ما يقارب 516 منشأة مقارنة مع العام 2004 حيث كانت النسبة 73% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004).

4.4.5 مساهمة الصناعات المعدنية في الاقتصاد الفلسطيني:

تلعب الصناعات المعدنية دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية للبلاد، حيث الصناعة المعدنية تعتبر من أهم الاستراتيجيات لعملية التنمية الشاملة التي يجب اعتمادها للنهوض بالاقتصاد الوطني وتحريره من التشوهات التي لحقت به جراء الاحتلال الإسرائيلي وسياساته، إن الصناعات المعدنية تساهم بشكل كبير في زيادة الناتج المحلي الإجمالي بالإضافة إلى مساهمتها في توفير فرص عمل للعاطلين.

4.4.5.1 مساهمة الصناعات المعدنية في الإنتاج والقيمة المضافة:

أظهرت نتائج المسح أن إجمالي إنتاج أنشطة الصناعة التحويلية في الضفة الغربية وقطاع غزة يبلغ 1284.1 مليون دولار أمريكي مشكل بذلك 87.9% من إجمالي الإنتاج الصناعي، وأن القيمة المضافة لذات العام تبلغ 536.7 مليون، حيث أن الصناعات المعدنية ساهمت بقيمة 486.7 مليون دولار من الإجمالي في الصناعات التحويلية أي ما نسبته 26.4% و11.5% لمنتجات المعادن اللافلزية الأخرى وصنع المنتجات المعدنية الأخرى ماعدا الماكينات على التوالي والقيمة المضافة كانت ما يقارب 36.8% من إجمالي الإنتاج والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004).

4.4.5.2 مساهمة الصناعات المعدنية في تشغيل الأيدي العاملة:

يبلغ عدد العاملين في الصناعات التحويلية في فلسطين 37212 عاملاً، وفي حين يبلغ عدد العاملين في الصناعات المعدنية بقطاع غزة حوالي 3394 عاملاً من الجنسين أي ما نسبته 9.1% من إجمالي العاملين في الصناعات التحويلية بفلسطين، وفي الضفة بلغ عدد العاملين في مجال الصناعات المعدنية 15212 عاملاً أي بنسبة 41% من القوي العاملة في قطاع الصناعات المعدنية في فلسطين، حيث أن الجدول رقم (4.5) يوضح تلك الأعداد والنسب بالتفصيل.

4.4.5.3 مساهمة الصناعات المعدنية في التجارة الخارجية:

تحتل الصناعات المعدنية أهمية كبرى في التجارة الخارجية والتي تلعب دوراً هاماً في تنمية الاقتصاد الوطني، ويعود ذلك لعوامل عديدة تتعلق في مجملها بتأثير هذا القطاع على الفروع الاقتصادية الإنتاجية وسوق العمل وميزان المدفوعات ومستويات الأسعار من ناحية، وقد أسهمت الصناعات التحويلية بنسبة 93.4% من إجمالي الصادرات الصناعية خلال عام 2004 بمبلغ يصل إلى 148.8 مليون دولار، واحتلت صناعة منتجات المعادن اللافلزية الأخرى المرتبة الأولى في أنشطة الصناعة التحويلية بنسبة 39.8% وهذه الصادرات تمثل 17.5% من حجم الإنتاج لهذا النشاط، تليها صناعة منتجات المعادن عدا الماكينات بنسبة 12.4% وتمثل 12.5% من حجم إنتاج هذا النشاط والجدول رقم (4.6) يوضح تلك الأرقام بالتفصيل.

جدول (4.2): الترميز السلعي الدولي لتصنيف الصناعات المعدنية بفلسطين

القسم	رقم التصنيف	رقم المنتج	اسم المنتج
د		--	الصناعات التحويلية
	26	--	صنع منتجات المعادن اللافلزية الأخرى
		2610	صنع الزجاج والمنتجات الزجاجية
		2691	صنع منتجات خزفية غير إنشائية وغير حرارية
		2692	صنع منتجات خزفية حرارية
		2693	صنع منتجات طفليه إنشائية غير حرارية ومنتجات خزفية
		2694	صنع الأسمنت والجير والجص
		2695	صنع الأصناف المنتجة من الخرسانة والأسمنت والجص
		2696	قطع وتشكيل وإتمام وتجهيز الأحجار
		2699	صنع منتجات معدنية لافلزية أخرى غير مصنفة في موضوع آخر
	27	--	صنع المنتجات الفلزية القاعدية
		2720	صنع الفلزات الثمينة وغير الحديدية القاعدية
		2731	صنع الحديد والصب
		2732	سبك المعادن الغير حديدية
	28	--	صنع منتجات المعادن ما عدا الماكينات
		2811	صنع المنتجات المعدنية الإنشائية
		2812	صنع الصهاريج والخزانات والأوعية من المعادن
		2813	صنع مولدات بخار الماء باستثناء مراحل التدفئة المركزية بالمياه الساخنة
		2891	تشكيل المعادن بالطرق والسبك والدفنة
		2892	معالجه وطلاي المعادن، الهندسة الميكانيكية العامة نظير الرسم
		2893	صنع أدوات القطع، والعدد اليدوية والأدوات المعدنية
		2899	صنع منتجات المعادن المشكلة الأخرى، وغير المصنفة في موضوع آخر

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التعداد العام للمنشآت 2007، الأرقام مستخلصة بواسطة الباحث من جداول التعداد العام للمنشآت العاملة في القطاع العام والخاص والأهلي بالضفة وغزة.

الجدول (4.3): عدد المنشآت العاملة في مجال الصناعات المعدنية بفلسطين سنة (2004)

الضفة الغربية	قطاع غزة	الصناعات التحويلية
1809	326	صنع منتجات المعادن اللافلزية الأخرى
105	22	صنع الزجاج والمنتجات الزجاجية
35	7	صنع منتجات خزفية غير إنشائية وغير حرارية
13	0	صنع منتجات خزفية حرارية
27	0	صنع منتجات طفليه إنشائية غير حرارية ومنتجات خزفية
38	3	صنع الاسمنت والجير والجص
443	178	صنع الأصناف المنتجة من الخرسانة والاسمنت والجص
1142	114	قطع وتشكيل وإتمام وتجهيز الأحجار
6	2	صنع منتجات معدنية لافلزية أخرى غير مصنفة في موضوع آخر
70	5	صنع المنتجات الفلزية القاعدية
41	0	صنع الفلزات الثمينة وغير الحديدية القاعدية
23	5	صنع الحديد والصب
6	0	سبك المعادن الغير حديدية
3665	856	صنع منتجات المعادن ما عدا الماكينات
3207	703	صنع المنتجات المعدنية الإنشائية
53	12	صنع الصهاريج والخزانات والأوعية من المعادن
122	39	تشكيل المعادن بالطرق والسبك و الدلفنة
198	60	معالجه وطلاي المعادن، الهندسة الميكانيكية العامة نظير الرسم
37	17	صنع أدوات القطع، والعدد اليدوية والأدوات المعدنية
48	25	صنع منتجات المعادن المشكلة الأخرى، وغير المصنفة في موضوع آخر
5544	1187	المجموع

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التعداد العام للمنشآت 2007، الأرقام مستخلصة بواسطة الباحث من جداول التعداد العام للمنشآت العاملة في القطاع العام والخاص والأهلي بالضفة وغزة.

الجدول رقم(4.4): إجمالي الإنتاج وإجمالي القيمة المضافة للصناعات المعدنية بالضفة وقطاع غزة (2004)

اسم المنتج	إجمالي الإنتاج (مليون الدولار)	إجمالي الإنتاج (%)	إجمالي القيمة المضافة (مليون دولار)	إجمالي القيمة المضافة (%)
منتجات المعادن اللافلزية	339 ⁽²⁶⁾	26.4	136.8 ⁽²⁷⁾	25.5
وصنع المنتجات المعدنية الأخرى ما عدا الماكينات	147.67	11.5	60.64	11.3
الإجمالي	486.67	37.9	197.44	36.8

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2006. دراسة مقارنة حول الأنشطة الصناعية، 1999-2004، تم استخلاص الأرقام من قبل الباحث

4.5) المشاكل والمعوقات التي تواجه الصناعات المعدنية في فلسطين.

تعاني الصناعات المعدنية في فلسطين بشكل عام من معوقات ومشاكل تحول دون تنميتها وتطويرها، حيث أن الصناعات المعدنية بقطاع غزة تعاني من العديد من المشاكل والمعوقات التي تحد من نمو وتطور تلك الصناعات، ويرجع ذلك بسبب عوامل عديدة منها سياسة الحصار الإسرائيلي المبرمجة بالإضافة إلى سياسة التدمير والقصف المتوالي على المنشآت المعدنية

(26) تم احتساب تلك القيمة من خلال ضرب النسبة المبينة بالجدول في إجمالي إنتاج أنشطة الصناعات التحويلية البالغة قيمتها 1284.1 مليون دولار (26.4% × 1284.1) = 339 مليون دولار.

(27) تم احتساب تلك القيمة من خلال ضرب النسبة المبينة بالجدول في إجمالي القيمة المضافة لأنشطة الصناعات التحويلية البالغة قيمتها 536.7 مليون دولار (25.5% × 536.7) = 136.8 مليون دولار.

بالتحديد، ويضيف رئيس إتحاد الصناعات المعدنية والهندسية أن عدد المصانع والورش التي تم تدميرها حوالي 140 منشأة بخسارة تقدر بحوالي 18 مليون دولار (السنة، 2006)، وبذلك فإن الاحتلال الإسرائيلي يعتبر من أهم المعوقات الذي يواجه قطاع الصناعات المعدنية وبالتالي يمكن حصر أهم المعوقات في التالي:

4.5.1 المشاكل المتعلقة بنقص مواد الخام والإغلاقات:

تعتبر مواد الخام الأساس لجميع القطاعات الصناعية العاملة بفلسطين، حيث أن الاحتلال الإسرائيلي يفرض عددا كبيرا من القيود الأمنية على انتقال السلع ومواد الخام والمواد الأولية (تيم، 1995)، وقد أشارت دراسة السنة بأن إسرائيل منعت دخول أكثر من 330 سلعة مادة أولية إلى قطاع غزة وهي خاصة للمصانع والورش المتعلقة بالصناعات المعدنية، وهذا من شأنه أدى إلى إعاقة ونمو وتطور تلك الصناعات (السنة، 2006).

الجدول رقم (4.5): عدد العاملين في الصناعات المعدنية بالضفة وقطاع غزة (2004)

قطاع غزة			الضفة الغربية				الأراضي الفلسطينية			نوع الصناعة		
عدد العاملين			عدد المنشآت	عدد العاملين			عدد المنشآت	عدد العاملين				
إناث	ذكور	مجموع		إناث	ذكور	مجموع		إناث	ذكور		مجموع	
6	1435	1441	326	91	9072	9163	1483	97	10507	10604	1809	صنع منتجات المعادن اللافلزية
0	23	23	5	36	274	310	65	36	297	333	70	صنع الفلزات القاعدية
16	1914	1930	856	63	5676	5739	2809	79	7590	7669	3665	صنع منتجات المعادن عدا الماكينات
22	3372	3394	1187	190	15022	15212	4357	212	18394	18606	5544	المجموع

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التعداد العام للمنشآت 2007، الأرقام مستخلصة بواسطة الباحث من جداول التعداد العام لعدد المنشآت العاملة والعاملين فيها في القطاع العام والخاص بالضفة وغزة (ص106 - 105).

الجدول رقم (4.6): التوزيع النسبي للصادرات من المنتجات المعدنية في فلسطين (2004)

اسم النشاط	حجم الصادرات (%)	حجم الصادرات (مليون دولار)
صنع منتجات المعادن اللافلزية	39.8	59.22 ⁽²⁸⁾
صنع منتجات المعادن عدا الماكينات	12.4	18.45

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2006. دراسة مقارنة حول الأنشطة الصناعية، 1999-2004، تم استخلاص الأرقام من قبل الباحث.

(28) تم احتساب تلك القيمة من خلال ضرب النسبة المبينة بالجدول في إجمالي قيمة الصادرات لأنشطة الصناعات التحويلية البالغة قيمتها 148.8 مليون دولار (39.5% × 148.8) = 59.22 مليون دولار.

تقدر تكلفة المشاريع التي تم إيقافها بسبب نقص المواد الخام ولوازم البناء من الأسمت والحديد بحوالي 93 مليون دولار (صحيفة الشرق أوسط، 2008 العدد 10706)، وقد أصبحت الصناعات المعدنية والهندسية مهددة بالانهيار بسبب عدم توفر المواد الخام، إضافة إلى أن قوات الاحتلال الإسرائيلي عملت خلال انتفاضة الأقصى على تدمير مئات المصانع والورش بشكل كامل خلال السنوات الماضية عن طريق القصف والتجريف لعدة مرات متتالية⁽²⁹⁾. أما في الضفة الغربية تستخدم إسرائيل سياسة الإغلاق بحجج أمنية غير مبررة وهذا بدوره يضع قيود على حركة السلع والخدمات التي تحد من حرية إتمام المعاملات الاقتصادية وتزيد من أعبائها المالية والإدارية، أيضا هناك ارتفاع في تكاليف المواصلات، وهذا يؤثر سلباً على أداء تلك المنشآت (الصوراني، 2005).

يرى الباحث بأن إنهاء الأزمة الاقتصادية تكمن في قدرة القطاع الخاص للوصول للأسواق العالمية من خلال فتح الحدود ورفع الإغلاقات وتوفير مدخلات الإنتاج والتكنولوجيا بأسعار تنافسية وإمكانية تسويق المنتجات الوطنية بحرية تامة.

4.5.2 المشاكل المتعلقة بسياسة الحصار الإسرائيلي:

تعتبر سياسة الحصار الإسرائيلي الممنهجة من أكبر معوقات الصناعات الفلسطينية بشكل عام، خاصة الصناعات المعدنية التي تعاني من نقص شديد من إمكانياتها مثل الآلات والمواد الأولية، وحسب الإحصاءات الخاصة بالإتحاد العام للصناعات الفلسطينية، فقد أدى الحصار إلى إغلاق أكثر من 96% من المنشآت الصناعية البالغ عددها 3900 منشأة صناعية، الأمر الذي أدى إلى انضمام أكثر من 140 ألف عامل في هذا القطاع إلى أعداد العاطلين عن العمل، وقد أكد مدير الإتحاد العام للصناعات الفلسطينية أن القطاع الصناعي في قطاع غزة وصل في الفترة الحالية إلى نقطة الانهيار، محذراً من أنه في حال تواصلت الأوضاع على ما هي عليه، فإن القطاع الصناعي لن يتمكن في المستقبل من جذب أي استثمار إلى قطاع غزة ولن يكون مقنعا لأي مستثمر بالاستثمار وحتى وإن رفع الحصار (صحيفة الشرق أوسط، 2008 العدد 10706).

إن استمرار الحصار المفروض وإغلاق المصانع، سيؤديان إلى قيام العديد من التجار بتسريح المزيد من الموظفين والعمال، إضافة إلى أن العديد من التجار وأصحاب المصانع سيعملون على تنويع وتغيير طبيعة عملهم والسلع والخدمات التي يقدمونها.

إن المشكلة لا تكمن فقط في عدم توفر المواد الخام بل في انقطاع التيار الكهربائي، الأمر الذي يعطل القدرة على مواصلة الإنتاج، مما يجعل الأمور تزداد صعوبة لعدم قدرة أصحاب المصانع على جلب آلات جديدة للعمل، فقد قدرت خسائر القطاع الصناعي بحوالي 500 مليون دولار،

(29) الطباع، ماهر (2008)، حصاد عام على حصار قطاع غزة، الغرفة التجارية الفلسطينية، غزة.

بالإضافة إلى خسائر قدرت بحوالي 150 مليون دولار ناجمة عن عدم قدرة أصحاب المصانع على جلب البضائع التي سبق أن قاموا باستيرادها ولا تزال في مخازن الموانئ الإسرائيلية بفعل الحصار (صحيفة الشرق الأوسط، 2008 العدد 10706).⁽³⁰⁾

أما بالنسبة للصناعات المعدنية والهندسية، فإن إغلاق المعابر أدى إلى تدمير ما تبقى من الصناعات المعدنية والهندسية والتي تشمل على مصانع المسامير، ومصانع السلك، ومصانع سلك الجلي، وشركات الألمنيوم، والمخارط، وورش الحدادة، ومصانع الأثاث المعدني، ومصانع السخانات الشمسية.⁽³¹⁾

4.5.3 المشاكل المتعلقة بغياب الدور الحكومي لتنمية تلك الصناعات:

تلعب الحكومات والبلديات دوراً هاماً في تنمية قطاع الصناعة بشكل عام من خلال تزويدها قطاع الصناعات المعدنية بالمعلومات والاقتراحات اللازمة لتطوره ونموه، ولكن يلاحظ بأن معظم الصناعات المعدنية في فلسطين تعاني من مشاكل متعددة ومن أهمها عدم القدرة على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة بالإضافة على عدم القدرة على تحقيق أي نوع من التطور. إن غياب الدور الفعال الذي تلعبه البلديات والاتحادات في تنمية وتنظيم قطاع الصناعات المعدنية أو القطاع الصناعي، وعدم قيام الحكومة بإنشاء مناطق صناعية بمساحات كبيرة قد يؤدي إلى إعاقة تطور ونمو تلك الصناعات، حيث أن عدم وجود سياسة واضحة لدى السلطة تحمي الصناعات المحلية من المنافسة الغير عادلة والتي تسمح بها منظمة التجارة العالمية GATT (نوفل، 2006).

4.5.4 المشاكل المتعلقة بنقص الخبرات الفنية والأيدي العاملة:

تعتبر الأيدي العاملة بشكل عام العنصر المهم لتشغيل وإدارة القطاعات الصناعية بمختلف مجالاتها، لذلك تعتبر مشكلة العمالة الفنية المدربة من المعوقات الأساسية التي لا يمكن للصناعات الصغيرة تجاوزها، لذا فإن نقص العمالة المدربة يعتبر من أهم المعوقات التي تواجهها الصناعات الصغيرة، ويرجع هذا النقص إلى أن الكثير من العاملين يفضلون العمل لدى المصانع الكبيرة لقدرتها على دفع أجور أعلى (أحمد، 2005).

بالرغم من توافر هذا العنصر الإنتاجي في الأراضي المحتلة إلا أن اليد العاملة مازالت بحاجة ماسة إلى تنمية في قدراتها الفنية وزيادة تدريبها، لأن تلك الصناعات تعتمد بالدرجة الأولى على مهارة العاملين فيها (سليم، 1990).

إن معظم الصناعات الفلسطينية تعاني من نقص في العمالة، بسبب سياسة الحصار الإسرائيلي التي أدت إلى القضاء على المؤسسات المنتجة في القطاع الصناعي، حيث يتجه أصحاب

(30) مقال تم نشره في صحيفة الشرق الأوسط لصالح النعامي، 21-3-2008.
(31) دلول، 2008، خسائر الاقتصاد في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، دراسة بكالوريوس، غزة.

المصانع إلى بيع الآتيم وأدوات الإنتاج، وإغلاق المصانع، في حين يترك العمال العمل، ويتجهون إلى حرف أخرى تختلف تماماً عما درجوا على عمله، مشدداً على أن العمالة الماهرة التي تم استثمار وقت طويل في إعدادها تترك عملها لعدم توفر المال، حيث يضطر العمال المهرة إلى التوجه لمهن تتطلب كفاءة ومهارة أقل.

4.5.5 المشاكل الإدارية والتنظيمية:

تعتبر الإدارة هي الأساس لنجاح العملية الصناعية، فتوفر القدرة الإدارية والتنظيمية هي حجر الأساس لنجاح أي مشروع، وبذلك نجد أن قطاع الصناعة تحديداً بقطاع غزة يعاني من مشاكل إدارية متعددة، حيث أن معظم إدارة تلك المنشآت يغلب عليها الطابع الأسري وتستخدم تكنولوجيا متخلفة في الإنتاج وهذا بدوره يؤدي إلى بطئ في نموها وضعف في قدرتها التنافسية وارتفاع معدل الفشل بينها، وضعف القدرات المالية، ووفقاً لدراسة تم إعدادها حول الممارسات الإدارية في المنشآت الصناعية في غزة اتضح بأن الإدارة تميل إلى الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات وإلى الرقابة اللصيقة، حيث أن معظم مدراء المنشآت بغزة يميلون إلى استخدام التسلط وتجنب تفويض السلطات (الفرا وآخرون، 2006).

ولتعزيز الدور التنموي للصناعات الصغيرة لابد من توفير كل ما يلزمها من نواحي تنظيمية مالية وفنية وتكنولوجية، حيث أن المشاريع الصغيرة بحاجة إلى ماسة خدمات مسانده أكثر من المشاريع الكبيرة نظر لمحدودية مواردها المالية والقدرات الإدارية وبذلك لابد من تطوير مهارات العاملين في تلك الصناعات في مجال التخطيط المالي والعمل على إنشاء مراكز استشارية تشمل معلومات فنية وقانونية وإحصائية تتركز عليها القرارات الإدارية أو المعلومات الإرشادية لصاحب المشروع، بالإضافة إلى تنمية مهارات العاملين في مجال إدارة المخزون والتكاليف والتسعير (مكحول، 2003).

4.6 الخلاصة

يتحدث هذا الفصل عن واقع الاقتصاد الفلسطيني ومراحل تطوره بالإضافة إلى الثروة المعدنية بفلسطين، ويتضح من هذا الفصل الأهمية التي تلعبها الصناعات المعدنية في فلسطين من خلال مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والصناعية، حيث أن الصناعات المعدنية تساهم بنسبة 36.8% من إجمالي إنتاج الصناعات التحويلية إضافة إلى مساهمتها في تشغيل الأيدي العاملة حيث بلغ عدد العاملين في الصناعات المعدنية بقطاع غزة حوالي 9.1% من إجمالي العاملين في الصناعات التحويلية بفلسطين وفي الضفة بلغ عدد العاملين في مجال الصناعات المعدنية حوالي 41% من القوي العاملة في قطاع الصناعات المعدنية في فلسطين.

يواجه قطاع الصناعات التحويلية في فلسطين العديد من المعوقات والمشاكل ونخص بالذكر الصناعات المعدنية التي تعاني من معوقات ومشاكل تحول دون تنميتها وتطويرها، ومن أبرز تلك المعوقات سياسة الحصار الإسرائيلي المبرمجة بالإضافة إلى سياسة التدمير والقصف المتوالي على المنشآت المعدنية بالتحديد، وقدرت عدد المنشآت المعدنية التي دمرت بواسطة الاحتلال ما يقارب 140 منشأة بخسارة تقدر بحوالي 18 مليون دولار (السنة، 2006).

تعاني الصناعات المعدنية بسبب سياسة إسرائيل من نقص في دخول مواد الخام الأولية للتصنيع وقدرت المشاريع التي تم إيقافها بسبب نقص المواد الخام بحوالي 93 مليون دولار (صحيفة الشرق الأوسط، 2008 العدد 10706)، أيضا تعاني معظم الصناعات الفلسطينية بنقص في العمالة بسبب الحصار الإسرائيلي والذي أدى إلى إغلاق العديد من المصانع، حيث يتجه أصحاب المصانع إلى بيع آلاتهم وأدوات الإنتاج، وإغلاق المصانع في حين يترك العمال العمل.

أيضا هناك مشاكل داخلية تتعلق بضعف الخبرات الإدارية في المنشآت الصناعية، حيث أن معظم تلك المنشآت تميل إلى الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات وتستخدم تكنولوجيا متخلفة في الإنتاج إضافة إلى أن معظم المنشآت بقطاع غزة بحاجة إلى تخطيط بجميع أنواعه، حيث أن معظمها لا يوجد فيها خطط مكتوبة أو غير مكتوبة، وأن معظم الخطط الموجودة هي خطط قصيرة الأجل تم وضعها من قبل أشخاص غير مؤهلين (الفراء، 2006)، أيضا هناك مشاكل متعلقة بسبب غياب الدور الذي تلعبه الجهات الحكومية والمؤسسات التمويلية لتنمية هذا القطاع وبذلك لو تم تطبيق أسلوب مراقبة وتخطيط الإنتاج على المنشآت المعدنية يمكن أن يساهم ذلك في إزالة بعض من المعوقات الداخلية التي تؤدي إلى تطوير ونمو تلك المنشآت.

الفصل الخامس منهجية الدراسة وأساليب التحليل

- 5.1 المقدمة
- 5.2 منهجية الدراسة
- 5.3 مجتمع الدراسة
- 5.4 صدق الإستبانة
- 5.5 صدق الاتساق الداخلي لفرضيات الدراسة
- 5.6 ثبات الإستبانة
- 5.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

5.1) المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم الاعتماد عليها من خلال التعرف على أهم الوسائل والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات الأولية، وأيضاً على تحديد مجتمع الدراسة التي تم إجراء الدراسة عليها، ويستعرض هذا الفصل تحديد كيفية إعداد الإستبانة وفحص ثباتها وصدقها.

نهاية يركز هذا الفصل على تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها من أجل تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمعرفة الدور الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة بالإضافة إلى المعوقات التي تواجه تلك الصناعات، والتي تؤثر على تنميتها وكفاءتها بالعمل.

5.2) منهجية الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات التي تركز على معرفة وفهم المشاكل التي تعاني منها الصناعات الصغيرة أثناء عملية الإنتاج، بالإضافة إلى التركيز على الدور الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات، والدور الذي تساهم به في الحد من المعوقات الداخلية والتي يساعد إزالتها على تنمية وتحسين كفاءة تلك المؤسسات، وقد اعتمدت تلك الدراسة على جمع البيانات من خلال استخدام المصادر الأولية والثانوية.

5.2.1) المصادر الأولية:

تعتبر المصادر الأولية من أهم مصادر البيانات لأنها ذات ارتباط مباشر بموضوع الدراسة وبذلك تم التركيز على المصادر التالية لجمع البيانات الأولية اللازمة لمعالجة مشكلة الدراسة وتمثل تلك المصادر في:

5.2.1.1) الإستبانة:

تم توجيه إستبانة إلى جميع المنشآت التي تشغل من 5 إلى 19 عاملاً فيها ويبلغ عددها (134) منشأة، حيث أن الإستبانة مكونة من أسئلة ذات نهايات مغلقة وأسئلة مفتوحة تناقش مختلف الجوانب المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد مرت الإستبانة بعدة مراحل وهي :

- 1- تم تصميم الإستبانة من قبل الباحث وذلك بالإطلاع على إستبانات لدراسات سابقة بالإضافة إلى الاستعانة بأهل الخبرة.
- 2- تم عرض الإستبانة بشكلها الأولي على محالين إحصائيين حتى يتناسب تصميم الاستبيان مع عملية التحليل الإحصائي.
- 3- تم عرض الإستبانة على مشرف الدراسة وتعديلها بشكل مبدئي.

4- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المهنيين والمختصين العاملين بمجال الصناعات المعدنية في القطاع العام والخاص، وأيضاً تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين بالجامعة الإسلامية، حيث أن البعض منهم قام بالتعديل والحذف وإعادة الصياغة.

5- تم عرض آراء المحكمين على المشرف لوضع الصيغة النهائية للإستبانة من أجل التوزيع، حيث أن عملية توزيع الإستبيان استغرقت ما يقارب 25 يوم، وتمت عملية التوزيع بمساعدة إتحاد الصناعات المعدنية.

6- بعد استرداد الإستبانة قام الباحث بفرزها وتدقيقها من أجل تجهيزها لعملية إدخالها على برنامج (SPSS).

5.2.1.2 (5.2.1.2) المقابلات:

تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض الأعضاء العاملين بإتحاد الصناعات المعدنية، وبعض العاملين بمجال الصناعات المعدنية في كل من القطاع العام والخاص.

5.2.1.3 (5.2.1.3) ملاحظة الباحث المشاركة: (32):

يعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال الملاحظة المشاركة كونه يعمل بمجال الإنتاج بإحدى المنشآت العاملة في مجال الصناعات المعدنية بقطاع غزة منذ العام 2003، ومن خلال إشرافه و عمله كمدير تنفيذي فإنه راقب طبيعة العمل في مجال الإنتاج والإدارة داخل المنشآت المعدنية على مدار هذه المدة الطويلة وحتى تاريخه بشكل شهري، وقد توصل الباحث من خلال الملاحظة المشاركة إلى التالي:

- 1- تبين وجود ضعف في المؤهلات التعليمية لدى أصحاب المنشآت المعدنية.
- 2- تبين بأن معظم إدارة المنشآت يطغى عليها النظام العائلي وأنها تستخدم أساليب بدائية بالانتاج.
- 3- تبين بأن انقطاع التيار الكهربائي له تأثير سلبي على أداء تلك الصناعات.
- 4- تبين بأن معظم المنشآت لا تضع خطط للإنتاج، وأيضاً تبين بأن معظمها يهتم بالجانب الكمي للإنتاج.
- 5- تبين بأن معظم مدراء تلك المنشآت هم من أصحاب المنشأة، وأن معظمهم يمتلك خبرة تنفيذية مهنية، وأن خبرتهم من المجالات الإدارية من الناحية النظرية ضعيفة.

(32) يقوم الباحث من خلال هذه الطريقة بالاستدراك المباشر، وتتطلب تلك المشاركة من الباحث أن يعيش مع أفراد الجماعة، وأن يشاركهم في كافة نشاطاتهم ومشاعرهم، والباحث هنا يقوم بدورين دور الباحث الذي يجمع البيانات، ودور العضو المشارك في حياة الجماعة، ويمتاز هذا النوع من الملاحظة بغزارة البيانات التي يتم جمعها بواسطته، ومشاركة الباحث في حياة الجماعة تمكنه من ملاحظة جوانب السلوك الخفية، وكذلك تفهم سلوك أفراد الجماعة ومناقشة موضوعات حساسة لا يجرؤ الباحث الغريب عن الجماعة مناقشتها.

5.2.2 المصادر الثانوية:

تم جمع البيانات الثانوية بالإطلاع على الدوريات والكتب المتخصصة بهذا المجال، واستعان الباحث ببعض رسائل الماجستير والدكتوراه، إضافة إلى الاستعانة ببعض التقارير الصادرة من وكالة الأونروا، والمنشورات التي صدرت من إتحاد الصناعات المعدنية، وبعض المقالات التي نشرت في الصحف المحلية، وبعض من التقارير التي أصدرها مركز الإحصاء الفلسطيني، والكتب والمقالات والمنشورات الإلكترونية على شبكة الإنترنت.

5.3 مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة المنشآت الصغيرة التي تعمل في مجال الصناعات المعدنية والتي تشغل من 5 إلى 19 موظف في قطاع غزة وعددها 134 منشأة حسب ما نشره مركز الإحصاء الفلسطيني لعام 2008، وهي مبينة بالجدول رقم (5.1)، وقد تم مسحها بالكامل.

إن البعض من الورش والمصانع العاملة بقطاع الصناعات المعدنية متوقف عن العمل إما بشكل جزئي أو كلي، بسبب النقص الحاد الذي تعانيه في مواد الخام بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة منذ العام 2006.*

تم استثناء المشروعات التي يعمل فيها أقل من 4 عمال لأنها تقع ضمن المشروعات الأهلية المتناهية الصغر ولا يوجد إدارة إنتاج فيها، أما بالنسبة للمشروعات التي تحتوي على أكثر من 50 عاملاً فإنها لا تقع ضمن المشروعات الصغيرة حسب التعريف المحلي، وأيضاً تم استثناء الصناعات التي توظف أكثر من 20 عاملاً لأن تلك المنشآت تصنف من ضمن المشاريع المتوسطة (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2004).

5.3.1 العينة الاستطلاعية للدراسة:

تكونت الاستطلاعية من (30) صاحب مشروع في محافظات غزة، ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة.

5.4 صدق الإستبانة:

5.4.1 آراء المحكمين:

تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة، وطلب منهم إبداء وجهة نظرهم إزاء وضوح كل عبارة، من حيث الصياغة اللغوية والبساطة والدقة، وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم وتم إجراء التعديلات اللازمة بناء على تلك الملاحظات، وطلب من المحكمين تحديد مدى صدق العبارات، ومدى قياسها لما وضعت لأجله، وعالية تم انتقاء العبارات التي اتفق المحكمين على صلاحيتها، وتم استبعاد العبارات التي أشار إليها المحكمين ليصبح عدد فقرات الإستبانة (32) فقرة، والجدول (5.2) يبين توزيع فقرات الإستبانة على مجالاتها:

5.4.2 صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) صاحب مشروع في محافظات غزة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة مع

* تم توجيه الإستبانة للأفراد العاملين في الإدارة العليا بالمنشأة، وبالتالي فإن الإستبانة قد تم تعبئتها من قبل أفراد الإدارة العليا بغض النظر عن حالة المنشأة سواء كانت عاملة أو متوقفة بشكل كلي أو جزئي.

الفرضية الذي تنتمي إليه، وتم حساب معامل ارتباط درجة كل فرضية مع جميع فرضيات الإستبانة، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (5.1): يوضح توزيع المنشآت الصناعية حسب النشاط و فئات حجم العمالة المختلفة (2007).

فئات حجم العمالة					عدد المنشآت	اسم الصناعة
99-50	49-20	19 -10	9 - 5	4 - 1		
-	4	24	68	230	326	منتجات المعادن اللافلزية الأخرى
-	-	-	2	3	5	المنتجات الفلزية القاعدية
-	2	3	37	814	856	صنع منتجات المعادن ماعدا الماكنيات
-	-	-	16	687	703	صنع المنتجات المعدنية الإنشائية
-	-	-	3	9	12	صنع الصهاريح والخزانات والأوعية من المعادن
-	2	2	8	27	39	تشكيل المعادن بالطرق والسبك والدفنة
-	-	1	5	19	25	صنع منتجات المعادن المشكلة الأخرى غير المصنفة في موضع آخر
-	6	37	97	1057	1187	المجموع

المصدر : الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التعداد العام للمساكن والمنشآت لعام 2008، تم استخلاص الأرقام السابقة من جداول التعداد العام للمنشآت من قبل الباحث.

جدول (5.2): يبين توزيع فقرات الإستبانة على مجالاتها

عدد الفقرات	المجالات
8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية
8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج
8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للشركة
8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت
32	المجموع

جدول (5.3): يوضح معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الفرضية الأولى (مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية) مع الفرضية الأولى

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يهتم بإنتاج السلع من عناصر الإنتاج المتاحة بأعلى كفاءة وبالتالي استغلال المدخلات بشكل فعال.	0.855	دالة عند 0.01
2	إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يجنب المنشأة تحمل تكاليف المنتجات المعيبة خلال العملية الإنتاجية وبالتالي تقليل التكاليف النهائية للسلعة.	0.902	دالة عند 0.01
3	تخطيط ومراقبة الإنتاج يعمل على تحقيق التوازن في تدفق المواد خلال مراحل الإنتاج بشكل يضمن عدم وجود طاقات عاطلة.	0.756	دالة عند 0.01
4	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على استغلال الوقت بشكل أفضل وبالتالي تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية.	0.808	دالة عند 0.01
5	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تخفيض تكاليف الأيدي العاملة خلال العمل.	0.713	دالة عند 0.01
6	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تخفيض تكاليف الخدمات التي تشتمل خدمات القوى المحركة (الكهرباء)، استهلاك آلات و تكلفة التخزين ومصاريف تأجير المعدات .	0.709	دالة عند 0.01
7	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقليل محركات التكلفة من خلال توفير المساحات الملائمة للإنتاج	0.698	دالة عند 0.01
8	إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على إدخال تقنيات جديدة مثل التحكم الآلي و نظام الحاسوب وبالتالي زيادة كمية الإنتاج.	0.807	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول (5.4): يوضح معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الفرضية الثانية (مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج) مع الفرضية الثانية

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يقلل من عيوب المدخلات وهذا يقلل من عيوب المخرجات وبالتالي يحسن الجودة	0.694	دالة عند 0.01
2	تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد في التأكد من توافق جوده المنتج مع المواصفات المطلوبة.	0.866	دالة عند 0.01
3	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على متابعه مستوى الجودة خلال المراحل المبكرة للإنتاج وبالتالي تدارك العيوب أولاً بأول.	0.855	دالة عند 0.01
4	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على متابعه أعطال الآلات وبالتالي تنفيذ برامج الصيانة بكفاءة عالية.	0.840	دالة عند 0.01
5	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تحسين مهارات الاتصال بين الأقسام، وبالتالي منع وقوع الأخطاء خلال العملية الإنتاجية من خلال التأكد من أن كل شخص يؤدي ما هو مطلوب منه بالتحديد.	0.806	دالة عند 0.01
6	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على التحقق من تنفيذ الأنشطة التي تشمل التحقق من التصميم، والمصادقة عليها وفحص المنتج أثناء عمليات التصنيع، والتأكد من مطابقة للمواصفات وبالتالي تحسين الجودة.	0.760	دالة عند 0.01
7	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على الاحتفاظ بسجلات الجودة والتي تهدف إلى تمكين المنشأة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة تتعلق بالإنتاج وبالتالي بيان هل تم إتباع الإجراءات، وتعليمات العمل، كما يجب.	0.782	دالة عند 0.01
8	يعمل التخطيط و مراقبة الإنتاج على توفير السلع و الخدمات إلى المستهلكين بأفضل جوده.	0.753	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول (5.5): يوضح معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الفرضية الثالثة (مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للشركة) مع الفرضية الثالثة

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقدير المستوى الممكن من الإنتاج في كل فترة وهذا يضمن الوفاء بالطلب المتوقع.	0.765	دالة عند 0.01
2	يساعد التخطيط ومراقبة الإنتاج على تلبية حاجات المستهلكين وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للشركة.	0.817	دالة عند 0.01
3	تخطيط ومراقبة الإنتاج يقلل من ظهور وحدات معيبة داخل المصنع وبالتالي عدم الوقوع في مشاكل مع العملاء.	0.876	دالة عند 0.01
4	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقليل نسب المرفوض من مخرجات النظام من جانب العملاء وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للشركة.	0.902	دالة عند 0.01
5	يساعد التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقوية المركز التنافسي للمنشأة من خلال تميز منتجاتها وخدماتها عن المنافسون وبالتالي تقديم منتج فريد من وجهة نظر المستهلك، بالنسبة لما يقدمه المنافسون.	0.895	دالة عند 0.01
6	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين قدرة المنشأة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وبالتالي تحسن في الناتج الداخلي والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، وهذا يدعم المركز التنافس للمنشأة.	0.696	دالة عند 0.01
7	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تحسين أداء المنشأة من إدخال تكنولوجيا وتقنيات جديدة تحسن الأداء وبالتالي تقلل التكاليف النهائية وهذا بدوره يدعم المركز التنافسي للمنشأة.	0.787	دالة عند 0.01
8	أنها وظيفة للتأكد من أن مزيج ومنتجات وخدمات الشركة قد تم إنتاجه طبقاً للمواصفات والشروط التي يطلبها العملاء.	0.758	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

جدول (5.6): يوضح معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الفرضية الرابعة (مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت) مع الفرضية الرابعة

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على التخفيف من آثار العوائق و العقبات إلى أقل حد ممكن وبالتالي الحد من الأخطار خلال الإنتاج.	0.698	دالة عند 0.01
2	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقليص الأوقات والجهود المبذولة في عمليات التشغيل.	0.778	دالة عند 0.01
3	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تخفيض نقاط الاختناق التي تعوق حركة الأفراد أو المواد خلال العمل.	0.835	دالة عند 0.01
4	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على استقرار بيئة العمل الداخلية وبالتالي زيادة الراحة المعنية للأفراد في العمل وهذا بدوره يؤدي إلى استمرار واستقرار المنشأة.	0.632	دالة عند 0.01
5	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على زيادة وعي ثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية	0.704	دالة عند 0.01
6	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تطبيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وبالتالي إلى استقرار المنشأة في العمل.	0.688	دالة عند 0.01
7	تسهل عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج الإشراف والمتابعة وإتاحة الفرصة للاتصال المباشر وهذا يرفع الروح المعنوية للأفراد.	0.641	دالة عند 0.01
8	يساعد على تحديد مواقع الأقسام الإنتاجية وأقسام الخدمات مثل الصيانة والرقابة على الجودة والإسعافات الأولية.	0.634	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجداول السابقة أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

5.5 صدق الاتساق الداخلي لفرضيات الإستبانة:

للتحقق من الاتساق الداخلي للفرضيات، تم استخدام معامل الارتباط بين درجة كل فرضية مع جميع فرضيات الإستبانة والجدول (5.7) يوضح ذلك.

الجدول (5.7): معاملات ارتباط كل فرضية مع جميع فرضيات الدراسة

تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على الاستقرار والاستمرار	تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تدعيم المركز التنافسي	تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تحسين الجودة	دور تخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض التكاليف	المجموع	
				1	المجموع
			1	0.939	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية
		1	0.852	0.965	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج
	1	0.930	0.859	0.952	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للشركة
1	0.798	0.861	0.850	0.925	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفرضيات ترتبط بالدرجة الكلية للإستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

5.6 ثبات الإستبانة:

تم إيجاد معامل الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية:

أ- طريقة حساب ثبات الإستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ فتم الحصول على القيم الموضحة في الجدول (5.8).

جدول رقم (5.8) : معامل ألفا كرونباخ لكل فرضية من فرضيات الإستبانة وكذلك للإستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.902	8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية
0.910	8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج
0.925	8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للشركة
0.851	8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت
0.970	32	الإستبانة ككل

يتبين من الجدول أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.851 إلى 0.97) وهي قيم عالية.

ب- طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الإستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل فرضية من فرضيات الإستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون والجدول (5.9) يوضح ذلك:

الجدول (5.9) : يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل فرضية من فرضية الإستبانة وكذلك الإستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	البعد
0.940	0.887	8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية
0.916	0.884	8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج
0.901	0.819	8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للشركة
0.859	0.753	8	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت
0.980	0.961	32	الإستبانة ككل

يتبين من الجدول أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.859 إلى 0.98) وهي قيم عالية تدل على ثبات الإستبانة.

5.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

يستخدم الباحث منهج التحليل الوصفي ويستخدم برنامج SPSS ليساعده على إجراء التحليلات التالية :

- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للإستبانة بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل فرضية وإجمالي الفرضيات.
- معامل ارتباط سبيرمان بروان وأسلوب التجزئة النصفية المتساوية، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية.

- تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعالجة الفروق بين أكثر من مجموعتين،
خاصاً الفروق المتعلقة (المؤهل العلمي، الوظيفة، التخصص، نوع الشركة، مكان المنشأة)

- اختبار شيفية البعدي لمعالجة الفروق الناتجة عن تحليل التباين الأحادي.

- اختبار سمرنوف - كولمجروف لمعرفة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتفسيرها

6.1 المقدمة:

من خلال تحليل واقع الصناعات المعدنية الصغيرة في قطاع غزة، تم توزيع (134) إستبانة على مختلف محافظات غزة وتم استرداد ما يقارب (120) إستبانة، أي ما تقارب نسبته (89.5%)، وبعد إجراء عملية المراجعة والتنقيح للإستبانات المستردة، تم استبعاد (10) إستبانات لوجود أخطاء فيها وعدم استكمالها، وبالتالي فإن عدد الإستبانات الداخلة في التحليل تتكون من (110) إستبانة، أي ما تقارب نسبته (82.1%)، وهذه النسبة تمثل غالبية المنشآت الصغيرة التي تعمل في مجال الصناعات المعدنية، تم تحليلها بهدف التعرف على الدور الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجهها هذه الصناعة، والعمل على تذليل هذه العقبات من خلال وضع حلول لهذه المشاكل والمعوقات والتي بدورها تساهم في تنمية تلك الصناعات وتحسين كفاءتها بالعمل.

إن تلك النتائج تساهم في تقديم رؤية واضحة لأصحاب الاختصاص في هذا المجال بالإضافة إلى توفير المعلومات الهامة التي تساعد العاملين بهذا المجال في وضع خطط، وإستراتيجيات لتفادي المشاكل والمعوقات التي تعترض الصناعات المعدنية، والعمل على وضع خطة تنمية خاصة بالصناعات المعدنية، وبناء على ذلك فإنه في هذا الفصل يتم تحليل واقع الصناعات المعدنية بالنسب المئوية والتكرارات الإحصائية.

6.2 نتائج الدراسة الميدانية:

6.2.1 تحليل المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية لأصحاب المنشآت المعدنية:

1- فئات العمر الزمنية ومشاركة النساء في قطاع الصناعات المعدنية:

يتضح من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية والتكرارات الإحصائية والنسب المئوية، بأن (26.36%)، من أصحاب المنشآت المعدنية عينة الدراسة هم من المراحل العمرية الأقل من 40 عاماً، ونسبة الفئات العمرية ما بين 40 و50 عاماً (37.27%) و الأكثر من 50 عاماً تبلغ نسبتهم (36.36%)، من خلال النسب السابقة يتضح بأن الفئات العمرية الأقل من 50 عاماً تبلغ نسبتهم (63.63%)، وتتقارب هذه النسب مع دراسة (نوفل، 2006)، والتي تبلغ فيها نسبة المراحل العمرية الأقل من 50% ما يقارب (76.3%)، ولكن يوجد بعض الاختلافات، ترجع إلى الحصار الخانق الذي يعاني منه قطاع غزة منذ العام 2006 والذي أدى إلى إغلاق العديد من

المصانع والورش، واتجاه العديد من أصحاب تلك الصناعات للعمل بمجالات أخرى، أنظر الجدول (6.1).

يتضح من خلال النسب السابقة بأن معظم أصحاب المنشآت هم من الفئات العمرية الأقل من 50 عاماً، وهذا يدل على أن القطاع الصناعي يمر بمرحلة تطور وتوسع وهذا ما تتميز به الدول النامية، حيث أن أصحاب الصناعة هم من مراحل الشباب والمراحل المتوسطة.

(6.1): عينة الدراسة حسب فئة العمر

النسبة المئوية	العدد	فئة العمر
26.36	29	أقل من 40 سنة
37.27	41	من 41-50 سنة
36.36	40	أكثر من 50 سنة
100	110	المجموع

يتبين من نتائج الدراسة الميدانية بأن معظم أصحاب المنشآت الصناعية هم من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور ما يقارب (95.5%)، أما نسبة النساء تقارب (4.5%) وترجع نسبة الذكور المرتفعة إلى أن قطاع الصناعات المعدنية يعتبر من الصناعات الصلبة والمعقدة والتي لا تناسب عمل المرأة فيها.

يلاحظ بأن هناك نسبة من النساء تعمل في هذا المجال ويرجع ذلك أن هناك بعض المنشآت يعمل فيها بعض من النساء في المجال الإداري والبعض الآخر منهم من أصحاب المنشآت، وتتقارب هذه النسب مع دراسة (نوفل، 2006)، التي بينت بأن نسبة الذكور كانت في ذلك الوقت (100%) وأن دور المرأة في تلك الصناعات شبة معدوم.

نلاحظ بأن هناك دوراً للمرأة في القطاع الصناعي، ويرجع ذلك إلى وجود عدد كبير من خريجات الهندسة الصناعية بالإضافة إلى وجود عدد كبير من خريجات المحاسبة والإدارة، وأن معظمهم يعمل فقط في مجال العمل الإداري بالمنشآت الصناعية وهذا بدوره أدى إلى زيادة نسبة النساء في العمل إلى (4.5%)، أنظر الجدول (6.2).

جدول (6.2): عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
95.5	105	ذكر
4.5	5	أنثى
100	110	المجموع

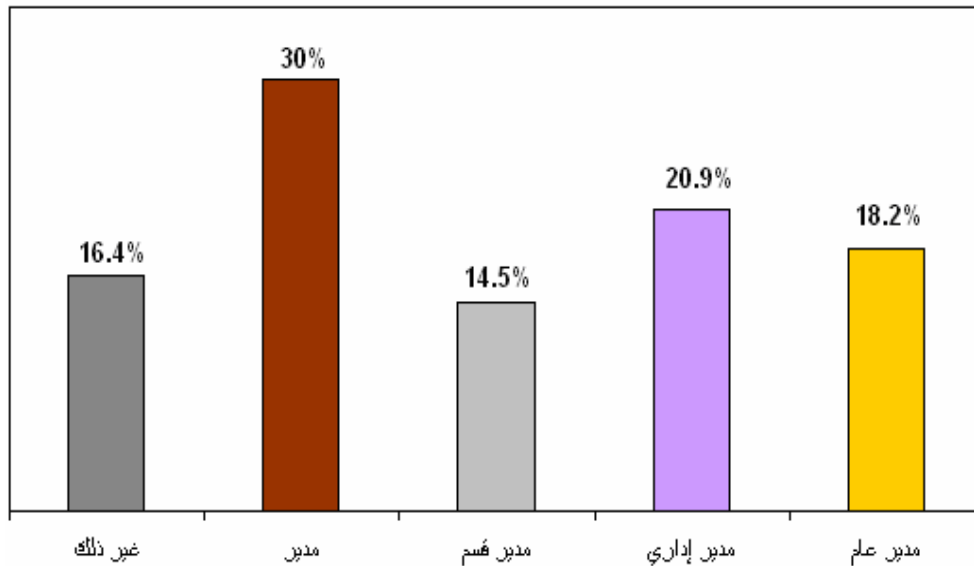
2- المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والتخصص (صفات المالك أو المدير):

من المتعارف عليه في معظم الصناعات الصغيرة أن صاحب المنشأة نفسه مديرها، فمن خلال الجدول (6.3) نلاحظ بأن معظم أصحاب المنشآت يعملون إما بوظيفة مدير أو مدير إداري أو مدير عام المنشأة وبالتالي تبلغ نسبة المدراء (69.1%)، ويتبين من خلال هذه النسب أنه في

معظم المنشآت يكون مدير المنشأة هو مالکها ويرجع ذلك إلى أن معظم المدراء هم من أبناء أو أقارب أصحاب المنشآت الصناعية، وهذا ما تتميز به الصناعات الصغيرة. يتبين من خلال الجدول (6.3) بأن ما نسبته (30.6%) إما قد يكون مدير قسم أو غير ذلك أي أن صاحب المنشأة لا يقوم بإدارتها بمفرده بل يعتمد في ذلك على أحد الأقارب أو الأبناء في الإدارة، نلاحظ بأن هذه النتائج متقاربة مع دراسة (نوفل، 2006) ودراسة (مكحول، 2003) التي تبين بأن صاحب المنشأة هو نفسه المدير وأن معظم التمويل المالي لهذه المنشآت يكون ذاتياً من نفس صاحب المنشأة.

جدول (6.3): عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
30	33	مدير
20.9	23	مدير إداري
18.2	20	مدير عام
16.4	18	غير ذلك
14.5	16	مدير قسم
100	110	المجموع



شكل (6.1): يوضح عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

أما بالنسبة لمستوى تعليم أصحاب تلك المنشآت نلاحظ من الجدول (6.4) بأن ما نسبته (65.4%) هم من الحاصلين على الثانوية العامة أو أقل من ذلك، حيث أن نسبة الحاصلين على الثانوية العامة كانت (26.2%) ونسبة الأقل من الثانوية العامة (39.2%) ونسبة الحاصلين على البكالوريوس (13%) والحاصلين على الدراسات العليا (2.1%).

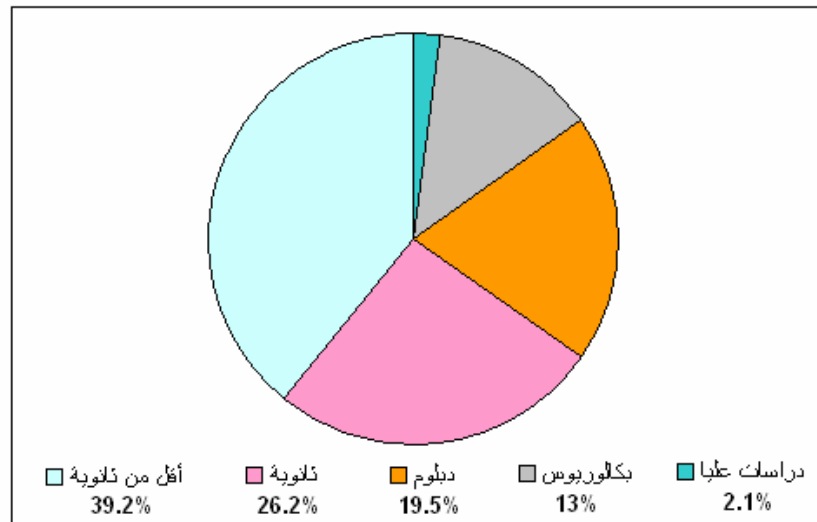
إن مستوى التعليم في المؤسسات الصناعية يساعد بشكل كبير في تحسين الإنتاج وزيادة كفاءة المنشآت في العمل وهذا يتقارب مع دراسة (يوسف، 1993) التي بينت بأن المؤهل العلمي مهم جداً في تحسين الإنتاج.

جدول (6.4): عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
39.2	42	أقل من ثانوية
26.2	29	ثانوية
19.5	22	دبلوم
13	14	بكالوريوس
2.1	3	دراسات عليا
100	110	المجموع

من خلال النسب الواردة في الجدول (6.4)، يتبين بأن مستوى التعليم لأصحاب المنشآت متدني، لأن معظم هؤلاء تعلموا المهنة من خلال العمل إما في إحدى الورش الصناعية الموجودة داخل القطاع أو خارجه.

لذلك يرجع عدم اهتمام المنشآت بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج، لأن نسبة الحاصلين على الثانوية العامة أو أقل مرتفعة، وهذا بدوره يبين بأن هؤلاء ليس لديهم خبرة إدارية من الناحية النظرية، وبالتالي فإن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج ليست مهمة بالنسبة لهؤلاء، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الفرا وآخرون، 2000) التي تبين بأن القطاع الصناعي لا يوجد به تخطيط بجميع الأنواع وأنه يستخدم أساليب إنتاج بدائية، وأن أصحاب تلك المشاريع يفتقرون إلى الخبرة الإدارية.



شكل (6.2): يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول (6.5) يبين توزيع التخصصات على العاملين في مجال الإدارة العليا في تلك المنشآت، حيث أنه يتبين بأن ما نسبته (67.2%) من العاملين في مجال الإدارة العليا لا يوجد لديهم تخصص، ويرجع ذلك إلى أن الغالبية العظمى من تلك المؤسسات يتم تمويلها من قبل أفراد

العائلة وأن معظمها يتم إدارتها من قبل أصحاب المنشأة وأبناءهم وأقاربهم وبالتالي فإن جانب التخصص ليس لديه أهمية.

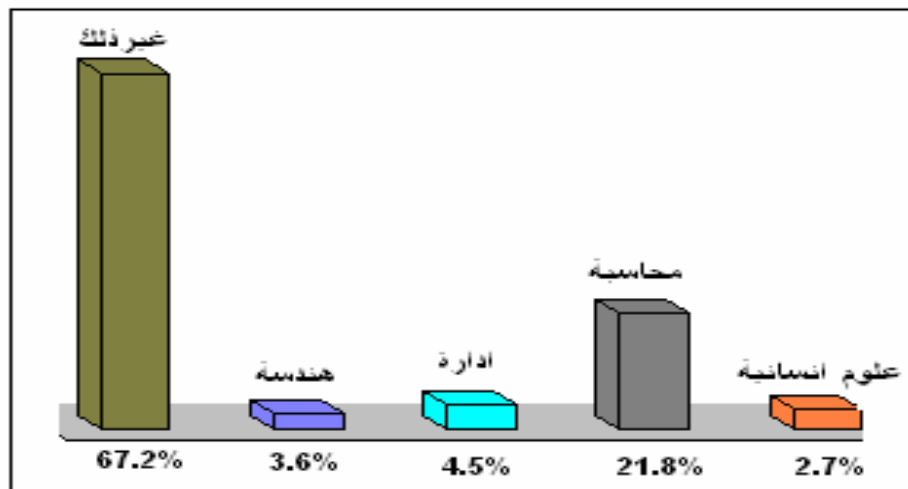
يتبين أيضاً بأن معظم أصحاب تلك الصناعات اكتسبوا الخبرة من خلال العمل بالورش الصناعية داخل وخارج قطاع غزة وبالتالي فإن خبرتهم تنحصر في الجانب المهني وليس بالجانب الإداري.

إن الخبرة المهنية وحدها لا تكفي لإدارة تلك المؤسسات بشكل سليم، وبذلك فإن معظم المنشآت الصناعية بالقطاع تفتقر إلى الجانب الإداري وأنه لا يوجد بها تخطيط بجميع الأنواع، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (الفرا وآخرون، 2000)، وتتقارب مع دراسة (نوفل، 2006) ودراسة (مقداد، 2007) ودراسة (المغني، 2006).

في المقابل هناك مؤسسات يعمل فيها أفراد من تخصصات مختلفة، حيث أن نسبة المهندسين (3.6%) ونسبة المحاسبين (21.8%)، لكن هذه النسب منخفضة إلى حد ما، لأن معظم أصحاب هذه المنشآت ينظرون إلى أن أصحاب تلك التخصصات يفتقرون إلى الخبرة المهنية في العمل، وبالتالي اعتقادهم بأن وجودهم يكلف المنشأة أعباء مالية، بالإضافة إلى تخوفهم من نقل لأسرار العمل، أنظر الجدول (6.5) وشكل (6.3).

جدول (6.5): يوضح عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	24	21.8
إدارة وتسويق	5	4.5
هندسة	4	3.6
علوم إنسانية	3	2.7
غير ذلك	74	67.2
المجموع	110	100



شكل (6.3): يوضح عينة الدراسة حسب التخصص

6.2.2 تحليل المعلومات المتعلقة بالمنشأة:

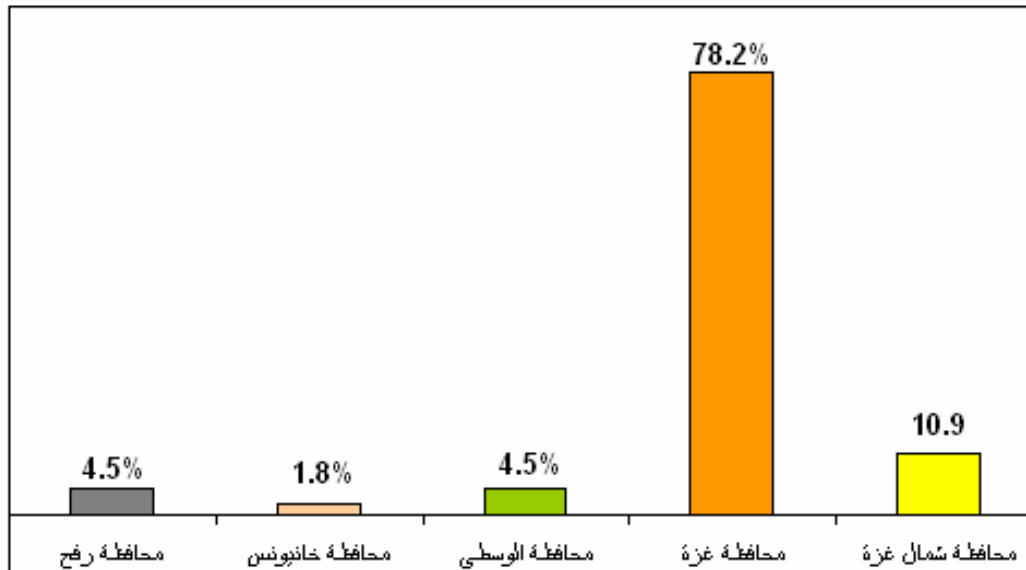
1- التوزيع الجغرافي للمنشآت وعدد الموظفين:

يتضح من الجدول (6.6) بأن معظم المنشآت الصناعية في قطاع غزة تقع في محافظة غزة وشمالها، لتوفر البنية التحتية الصالحة بالمقارنة مع المحافظات الأخرى، حيث أن نسبة المؤسسات التي تقع في محافظة غزة هي (78.2%)، ونسبة المؤسسات التي تقع في شمال غزة تقارب (10.9%).

يلاحظ بأن نسبة المؤسسات في محافظة غزة قد ازداد عن السنوات السابقة لأن العديد من المؤسسات الصناعية الموجودة في محافظة الشمال والمحافظات الأخرى قد أغلقت وقامت بالانتقال للعمل في محافظة غزة بسبب الإجتياحات المتكررة في تلك المناطق.

جدول (6.6): عينة الدراسة حسب منطقة عمل المنشأة

منطقة المنشأة	العدد	النسبة المئوية
محافظة غزة	86	78.2
محافظة شمال غزة	12	10.9
محافظة الوسطى	5	4.5
محافظة خانينونس	2	1.8
محافظة رفح	5	4.5
المجموع	110	100



شكل (6.4): يوضح عينة الدراسة حسب موقع المنشأة

من خلال الجدول (6.7) تبين بأن نسبة المؤسسات التي يعمل بها أقل من 10 موظفين هي (63.2%)، وأن المنشآت التي يعمل بها من (11 - 20) عاملاً تبلغ نسبتها (33.7%)، يلاحظ بأن تلك النسب مرتفعة بشكل ملحوظ بالرغم من وجود الحصار، ويرجع ذلك إلى أن هناك عدد كبير من موظفين يعملون في تلك المنشآت من خلال برامج البطالة التي تشرف عليها وكالة الأمم

المتحدة لإغاثة اللاجئين (UNRWA)، حيث أن الحصار أدى إلى زيادة الاعتماد على المنتجات الداخلية لعدم توفر المنتجات المستوردة مما أدى إلى زيادة الطلب على الأيدي العاملة.

جدول (6.7): عينة الدراسة حسب عدد موظفي المنشأة

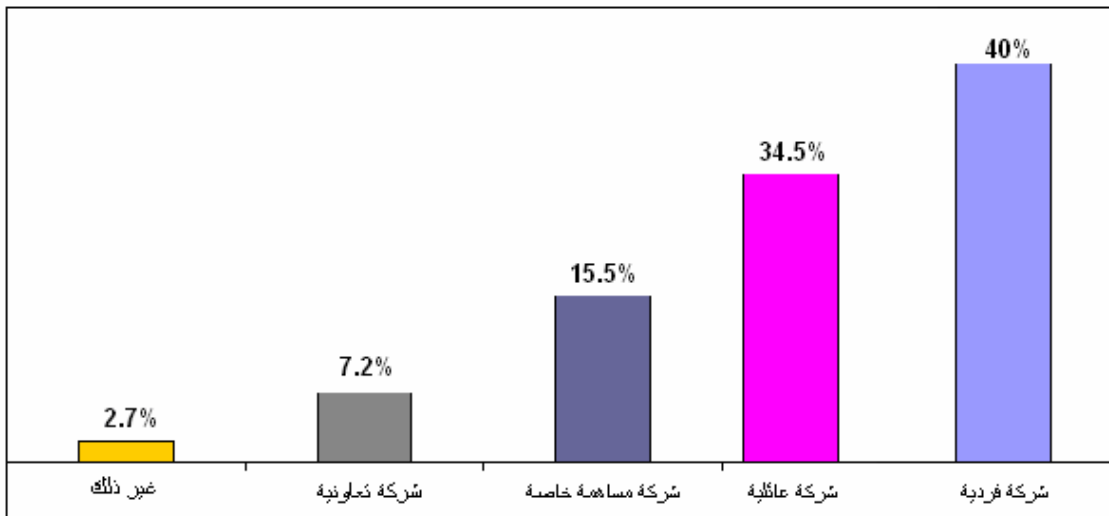
عدد الموظفين	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 عمال	43	63.2
من 11-20 عامل	58	33.7
أكثر من 20	9	3.1
المجموع	110	100

2- الشكل القانوني والتراخيص والعضوية في إتحاد الصناعات الفلسطينية وطبيعة الإدارة بالمنشأة:

يتضح من الجدول (6.8) بأن نسبة المنشآت الفردية (40%) والمنشآت العائلية هي (34.5%) والمنشآت المساهمة الخاصة تبلغ نسبتها (15.5%)، وبالتالي فإن مجموع المنشآت المعدنية الفردية والعائلية والتعاونية بناء على عينة الدراسة تبلغ نسبتها ما يقارب (81.7%)، وهذه النسب تتفق مع دراسة (نوفل، 2006) حيث كانت نسبتها (89.9%)، وأن معظم تلك المؤسسات تعتمد على التمويل الشخصي.

جدول (6.8): عينة الدراسة حسب الشكل القانوني للمنشأة

الشكل القانوني	العدد	النسبة المئوية
شركة فردية	44	40
شركة مساهمة خاصة	17	15.5
شركة تعاونية	8	7.2
شركة عائلية	38	34.5
غير ذلك	3	2.7
المجموع	110	100



شكل (6.5): يوضح عينة الدراسة حسب الشكل القانوني للمنشأة

يلاحظ من الجدول (6.9) بأن نسبة الحاصلين على رخصة تقارب (90.9%)، أما نسبة الورش الغير حاصلة على تراخيص تبلغ (9.1%)، ويلاحظ بأن نسبة الورش التي أصبح لديها ترخيص قد ازداد بشكل كبير عن العام 2006، مقارنة مع دراسة (نوفل، 2006).

يفسر الباحث الزيادة الملحوظة إلى الإستقرار الأمني الذي يمر به قطاع غزة بعد العام 2007، حيث أن الحكومة الحالية التي تدير قطاع غزة تقوم بحملات على أصحاب الورش لدفعهم للترخيص، وبالتالي تفرض غرامات ومخالفات على المؤسسات التي ليس بحوزتها ترخيص لمزاولة المهنة.

أما بالنسبة إلى عضوية تلك المنشآت بإتحاد الصناعات المعدنية، فمن خلال البحث الميداني تبين بأن نسبة المنشآت التي لها عضوية في إتحاد الصناعات المعدنية تبلغ (84.5%)، والمنشآت التي ليس لها عضوية تبلغ نسبتها 15.5%.

من خلال تلك النسب نجد بأن نسبة المنشآت التي لها عضوية بالإتحاد قد ازدادت عن السنوات السابقة بالمقارنة مع دراسة (نوفل، 2006)، ويرجع ذلك إلى أن هناك برامج تمويلية لا تأتي إلا عبر الإتحاد من الجهات المانحة مثل UNDP لدعم المنشآت والورش التي تأثرت خلال الحرب الأخيرة على غزة، وبالتالي فإن تلك المؤسسات لا يمكنها المشاركة في هذه البرامج بدون وجود عضوية لها في الإتحاد، أما المنشآت الأخرى التي ليس لها عضوية في الإتحاد ترى بأن الإتحاد ليس له أي دور في تنمية وتطوير تلك الصناعات وليس له أي أثر عليها.

يرى الباحث بأن هذه النتائج مقاربة لدراسة (نوفل، 2006)، التي بينت بأن نسبة المنشآت المنتسبة للإتحاد تقارب (63.7%) في العام 2006، أنظر الجدول (6.10)

جدول (6.9): عينة الدراسة حسب المنشأة التي لديها ترخيص من الجهات الحكومية

هل لدى المؤسسة ترخيص	العدد	النسبة المئوية
نعم	100	90.9
لا	10	9.1

جدول (6.10) : عدد المنشآت المشتركة بإتحاد الصناعات المعدنية والهندسية

هل المنشأة عضو بالإتحاد	العدد	النسبة المئوية
نعم	93	84.5
لا	17	15.5

يتضح من الجدول (6.11)، بأن ما يقارب (74.5%) من الورش والمصانع التي تعمل في مجال الصناعات المعدنية يديرها فرد واحد من الملاك، وأن الجانب العائلي يطغى على إدارة المنشأة.

تبين من خلال إحدى المقابلات الشخصية⁽³³⁾ مع أحد أصحاب الورش عن أسباب عدم إدارة مؤسسته من قبل إدارة متخصصة، هي الخوف من نقل أسرار العمل والخوف من الحسد، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الفرا وآخرون، 2000)، التي بينت بأن الجانب العائلي يطغى على إدارة المؤسسات الصناعية.

يرى الباحث من خلال عملة في إحدى المنشآت المعدنية بأن بعض أصحاب العمل يستعملون الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة، على الرغم من وجود إدارة متخصصة، لكن الإدارة تتم عبر أصحاب العمل، وبالتالي فإن الإدارة المتخصصة تكون شبة مهمشة، بسبب وجود مالك وحيد للمنشأة يديرها حسب مزاجه الخاص.

أما المنشآت التي تدار من قبل إدارة متخصصة تبلغ نسبتها (25.5%)، حيث أن تلك المؤسسات التي يوجد بها إدارة متخصصة معظمها من المنشآت المساهمة المحدودة، ويرجع وجود الإدارة المتخصصة في هذه المنشآت بسبب وجود أكثر من شريك وهي مهمة لضبط العمل بشكل سليم بين ملاك الشركة.

جدول (6.11): عينة الدراسة حسب طبيعة إدارة المنشأة

النسبة المئوية	العدد	طبيعة الإدارة
74.5	82	فرد من الملاك
25.5	28	إدارة متخصصة من الشركة
100	110	المجموع

3- هل المنشأة قيد العمل، مصدر مواد الخام وأثر الإغلاقات المستمرة على العمل، أثر انقطاع الكهرباء على العمل:

يتبين من الجدول (6.12) ما يقارب (52%) من منشآت قطاع غزة حالياً قيد العمل إما بشكل كلي أو جزئي، ويرجع ذلك إلى عدم وجود بضائع مستوردة من الخارج مما أدى إلى تنشيط الطلب على المنتجات المحلية بشكل كبير خاصاً منتجات الصناعات المعدنية مثل اسطوانات الغاز وملحقاتها والأرفف المعدنية والمنتجات المعدنية الأخرى.

في المقابل هناك (48%) من تلك المنشآت أغلقت بشكل كامل بسبب شح مواد الخام الرئيسية في العمل والنقص الحاد في المواد الأولية وقطع الغيار، ففي إحدى المقابلات الشخصية⁽³⁴⁾ مع أحد أصحاب الورش، تبين بأن الحصار عمل كسلاح ذو حدين حيث أنه أدى إلى تنشيط الطلب على السلعة المحلية مما أدى إلى تنشيط العمل في تلك المؤسسات خاصاً بعد فتح الأنفاق ودخول كمية

(33) مقابلة شخصية مع السيد/ عرفات غنيم صاحب أحد المنشآت بتاريخ 24 - 2 - 2010، حيث أنه أشار إلى أن إدارة الشركة لا بد أن تتم من قبل أفراد العائلة خوفاً من انتقال أسرار العمل إلى الخارج و خوفاً من الحسد.

(34) مقابلة شخصية مع السيد/ خالد الشنطي بتاريخ 27 - 2 - 2010، بصفته مالك أحد المصانع التي تعمل في مجال الألمنيوم والصناعات المعدنية، حيث أنه أشار إلى أن الحصار عمل كسلاح ذو حدين مما أدى إلى تنشيط العمل في بعض المؤسسات وأدى إلى إغلاق البعض الآخر.

كبيرة من السلع اللازمة للعمل خاصاً أن هناك سلع يمنع دخولها على قطاع غزة بسبب القيود الإسرائيلية، بالمقابل هناك مؤسسات أخرى توقفت عن العمل بسبب شح مواد الخام الأولية والعديد من مستلزمات الآلات.

جدول (6.12): يوضح عدد المنشآت التي حالياً على قيد العمل

هل المنشأة قيد عمل	العدد	النسبة المئوية
نعم	57	52
لا	53	48
المجموع	110	100

يتبين من الجدول (6.13)، بأن نسبة المنشآت التي تستورد مواد الخام من إسرائيل تبلغ (35.3%)، والمؤسسات التي تستورد مواد الخام من الصين تبلغ (17.6%)، والمنشآت التي تستورد مواد الخام من الضفة الغربية (3.6%)، والمنشآت التي تستورد المواد الأولية من تركيا (7.6%)، ونسبة المواد التي يتم استعمالها من غزة (32.1%)، أما نسبة المواد التي يتم استيرادها من الدول الأخرى تبلغ (3.8%).

جدول (6.13): يحدد مصدر و نسبة مواد الخام الأولية التي يتم استعمالها في التصنيع

النسبة	بلد الاستيراد
35.3%	إسرائيل
32.1%	غزة ⁽³⁵⁾
17.6%	الصين
7.6%	تركيا
3.6%	الضفة الغربية
3.8%	الدول الأخرى

يتضح من الجدول (6.14) بأن الإغلاقات المستمرة للمعابر لها أثر كبير على المؤسسات، حيث أن نسبة المؤسسات التي تأثرت بشكل كبير بلغت (88.2%)، خاصاً بعد الحصار الذي فرض على قطاع غزة منذ العام 2006.

إن تلك المؤسسات تعتمد بشكل رئيسي على استيراد مواد الخام الأساسية مثل الحديد وغيره من الخارج سواء كانت من إسرائيل أو خارجها، ونجد أن تلك النسبة متقاربة مع دراسة (نوفل، 2006) والتي بلغت (61.3%)، ودراسة (السمنة، 2006)، ودراسة (مقداد، 2007)، يلاحظ بأن هذه النسبة قد ازدادت بسبب الحصار الذي فرض على قطاع غزة منذ العام 2006، حيث أن إسرائيل تتبع سياسة ممنهجة لإغلاق المعابر وتفرض تعقيبات بحجج أمنية على دخول مواد الخام المعدنية للقطاع.

(35) البضائع الموجودة بغزة هي بضائع يتم استيرادها من إسرائيل والخارج من خلال شركات خاصة، أي أنه لا يتم تصنيعها داخل قطاع غزة.

لذلك فإن نسبة المؤسسات التي تأثرت من إغلاق المعابر سواء بشكل كبير أو ضئيل أو متوسط تبلغ (98.2%)، وهذه النسبة مقاربة تماما لدراسة (نوفل، 2006) التي كانت فيها النسبة تبلغ 98.4%.

جدول (6.14): يوضح أثر الإغلاقات المتكررة والمستمرة للمعابر على منتجات شركتكم⁽³⁶⁾

النسبة المئوية	العدد	أثر الإغلاق على المنشأة
88.2	97	بشكل كبير
7.3	8	بشكل متوسط
2.7	3	بشكل ضئيل
1.8	2	لا يوجد لها تأثير
100	110	المجموع

يتضح من خلال الجدول (6.15)، بأن انقطاع التيار الكهربائي له أثر كبير على تنمية تلك الصناعات، فمن خلال نتائج الدراسة الميدانية نلاحظ بأن ما يقارب (70%) من المنشآت تعاني من انقطاع التيار الكهربائي بمعدل 10 أيام أو أقل وأن ما يقارب (25.5%) تعاني من انقطاع التيار الكهربائي أكثر من 10 أيام خلال الشهر الواحد.

بينت نتائج الدراسة الميدانية بأن انقطاع التيار الكهربائي يعتبر من أهم المعوقات التي تؤثر على كفاءة المنشآت، والإنتاج حسب ما أفاده معظم المستبائين، حيث أن هذه النتيجة تتقارب مع دراسة (مردهار، 2000) التي بينت بأن انقطاع التيار الكهربائي يعتبر من معوقات الصناعات الصغيرة.

يتضح من الجدول (6.16) بأن ما نسبته (87.3%) من المنشآت تمتلك مولد كهرباء، والبعض يقوم بتشغيله، والبعض الآخر يقوم بتسريح الأفراد والبعض الآخر يقوم بممارسة أعمال يدوية، أنظر الشكل (6.6).

يفسر الباحث بأن المنشآت التي تقوم بتشغيل المولد، بسبب وجود طلبيات وأعمال ملتزمة بتنفيذها للزبائن، أما المنشآت التي لا تقوم بتشغيل المولد، تعزى إلى عدم وجود أعمال وطلبيات ملتزمة فيها، لذلك تقوم تلك المنشآت بتسريح أفرادها عند انقطاع التيار الكهربائي لعدم رغبة المنشأة بتحمل تكاليف وأعباء تشغيل مولد الكهرباء.

تبلغ نسبة المنشآت التي تسرح العاملين (26.4%) أنظر الجدول (6.16) و(6.17)، لكن هناك منشآت تلجأ إلى ممارسة أعمال يدوية ليست بحاجة إلى كهرباء مثل أعمال تنظيف وتجهيز المنتجات لعمليات الطلاء وما شابه ذلك.

36) يتبين من الجدول (6.14) بأن الإغلاقات المستمرة للمعابر لها أثر سلبي، لأن 88.2% من المبحوثين أشاروا لذلك.

بالرغم من وجود الحصار إلا أن معظم المنشآت التي تمتلك مولد الكهرباء تقوم بتشغيله عند انقطاع التيار، بسبب وجود طلب داخلي على المنتجات المحلية وعدم وجود المنتجات المستوردة، ويضيف الباحث بأن تشغيل مولد الكهرباء يزيد من التكاليف الإنتاجية للمنشأة، لأن مولد الكهرباء يحتاج إلى صيانة دورية خاصة، ويحتاج إلى وقود، وعمليات تشحيم وصيانة دورية مما يزيد من التكاليف الإنتاجية.

جدول(6.15): عدد أيام انقطاع الكهرباء في الشهر الواحد

النسبة المئوية	العدد	عدد أيام انقطاع الكهرباء
70	77	أقل 10 أيام
25.5	28	من 11-20 يوم
4.5	6	أكثر من 21 يوم
100	110	المجموع

جدول(6.16): المنشآت التي يوجد لديها مولد كهرباء

النسبة المئوية	العدد	هل يوجد مولد كهرباء
87.30	96	نعم
12.70	14	لا
100	110	المجموع

جدول(6.17): حال الأفراد في حال انقطاع التيار الكهربائي في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	في حال انقطاع الكهرباء
26.40	29	يتم تسريح العمال ⁽³⁷⁾
47.30	52	يتم تشغيل مولد الكهرباء
26.40	29	يتم ممارسة العمل بدون كهرباء
100	110	المجموع

6.2.3 تحليل المعلومات المتعلقة بالإدارة:

1- المنشآت التي تعمل وفق خطة إدارية، عدد العاملين أصحاب الخبرة الإدارية في إدارة المشروع.

يتضح من الجدول (6.18) بأن ما يقارب (66.3%) من المنشآت تعمل وفق خطة إدارية موضوعية مسبقاً، وما يقارب (33.7%) لا تعمل وفق خطة إدارية موضوعية مسبقاً، ويلاحظ بأن نسبة المؤسسات التي تعمل وفق خطة إدارية مسبقة مرتفعة إلى حد ما، لأن تلك المؤسسات تعتمد بشكل رئيسي وأساسي على الخبرات العائلية الموروثة بشكل كبير، حيث أن هذه الخطط ليست مكتوبة وإنما موروثة حسب ما أفاده معظم المستبانين، وهذا بدوره

(37) المقصود بتسريح العمال: هو إيقافهم عن العمل بشكل مؤقت (أي أن الأفراد داخل المنشأة لا يمارسون أي نشاط لحين عودة التيار الكهربائي)، وليس التسريح مقصود به هنا طرد العمال من المنشأة.

يفسر عدم وجود تخطيط إداري بشكل منتظم لدى تلك المؤسسات بل إن تلك المؤسسات تعمل بناء على الخطط التي وضعها الآباء وبالتالي لا تتناسب مع الظروف البيئية المحيطة. تتقارب تلك النتائج مع دراسة (نوفل، 2006) التي كانت فيها النسبة تقارب (78.1%) وأيضاً تتفق النتيجة مع دراسة (السمنة، 2006).

جدول(6.18): المنشآت التي تعمل وفق خطة إدارية موضوعة مسبقاً

هل المنشأة تعمل وفق خطة إدارية	العدد	النسبة المئوية
نعم	73	66.3
لا	38	33.7
المجموع	110	100

يتضح من الجدول (6.19) بأن (88.2%) من أصحاب تلك المنشآت هم من أصحاب الخبرة الإدارية بالمشروع حسب نتائج الدراسة الميدانية، وأن ما يقارب (11.8%) ليس لديهم الخبرة الإدارية بالمشروع، لكن الباحث يرى بناء على ملاحظة بأن هذه الخبرة هي موروثه ومقتصرة على الأعمال الروتينية اليومية في إدارة تلك المنشأة لتسيير أمورها وبالتالي هناك ضعف في المجالات الإدارية الأخرى مثل التسويق وغير ذلك، لأن معظم أصحاب المنشآت لا يقومون بعمل دورات تدريبية لتطوير وتنمية قدرات العاملين فيها وبالتالي فإن الخبرة الإدارية هي محدودة وموروثة من الآباء.

تم الحصول على بعض النتائج الهامة من خلال المقابلة الشخصية⁽³⁸⁾ مع رئيس إتحاد الصناعات المعدنية والهندسية، بأن معظم المنشآت تعاني من ضعف في المؤهلات الفنية والتي تقلل من أسعار المنتجات بدون وعي أو خبرة، وأيضاً هناك ضعف في المستوي العلمي لمعظم مدراء تلك المنشآت واعتمادهم على الخبرة الموروثة في الإدارة بدون الإطلاع أو متابعة أي دوره تدريبية، إضافة إلى ذلك يوجد قصر نظر ونقص وعدم وجود الخطط الإستراتيجية المحكمة للإدارة مع عدم وجود الفكر الإداري لدى أغلب مدراء تلك المنشآت خاصة أن الجيل القديم صاحب الخبرة التنفيذية في الميدان فقط، حيث أن تلك النتائج تتفق مع دراسة (نوفل، 2006) ودراسة (الفراء وآخرون، 2000) ودراسة (مقداد، 2007).

جدول(6.19): عدد العاملين بالمنشأة أصحاب الخبرة الإدارية في إدارة المشروع

هل توجد خبرة إدارية في إدارة المشروع	العدد	النسبة المئوية
نعم	97	88.20
لا	13	11.80
المجموع	110	100

(38) مقابلة شخصية مع السيد/ محمد المنسي، رئيس إتحاد الصناعات المعدنية والهندسية بغزة، بتاريخ 4 - 3 - 2010.

2- المنشآت التي تحتوي على قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج، هل قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج مستقل بذاته، هل يتم إدارة قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج من قبل متخصص، هل توضع المنشأة خطط الإنتاج من قبل أصحاب المنشآت.

يتضح من الجدول (6.20)، بأن معظم المنشآت الموجودة قطاع غزة لا يوجد بها قسم لتخطيط ومراقبة الإنتاج حتى وإن كان هذا القسم موجود عند البعض، فإن إدارة تتم من قبل أصحاب المنشآت، وقد بلغت نسبة المنشآت التي لا يوجد بها قسم تخطيط ومراقبة إنتاج (72.7%).

يفسر الباحث ذلك بأن معظم تلك المؤسسات تفتقر إلى الخبرات الإدارية وأن تلك المنشآت تهتم فقط بجانب الإنتاج ولا تهتم بالجانب الإداري، لأن معظم الخبرات التي تمتلكها تلك المؤسسات هي خبرات تقنية، وأن الخبرة الإدارية هي موروثه من الآباء وأن إدارة الشركة يطغى عليها الجانب العائلي، ويرى البعض بأن وجود هذا القسم يكلف المنشأة أعباء مالية إضافية هم ليس بحاجة إليها، وهذه النسبة تتفق مع دراسة (الفرا وآخرون، 2000) التي بينت بأن مؤسسات القطاع الخاص بغزة لا تحتوي على تخطيط بجميع الأنواع.

بناء على استطلاع آراء المستبانين، تبين بأن المؤسسات التي لا تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج تعاني من وجود مشاكل خلال عملية الإنتاج وبالتالي هناك صعوبات تواجهها خلال الإنتاج مثل البطء في تدفق مواد الخام، وأن هناك عيوب تظهر خلال عملية الإنتاج، بالإضافة إلى وجود تعقيدات خاصاً أثناء تنفيذ برامج صيانة الآلات والمعدات وهذا بدوره يعيق عملية التنمية والتطور لتلك المنشآت.

أما المنشآت التي تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج تبلغ نسبتها (27.3%)، وأن معظم تلك المنشآت هي منشآت مساهمة خاصة تهتم بالمجال الإداري وتعمل وفق أنظمة وقوانين موضوعة مسبقاً، وأن معظم العاملين في مجال الإدارة هم من التخصصات الإدارية والعلمية المختلفة وبالتالي هناك اهتمام بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج.

إن المنشآت التي تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج تتطور بشكل سريع وأنها تتمتع بسمعه جيدة وأن الطلب على منتجاتها يكون بشكل أكبر من منتجات المنشآت الأخرى، وهذا يفسر الدور الهام الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحديد أنواع وكميات السلع المختلفة والمطلوب إنتاجها، من خلال تحديد العمليات المطلوبة لتشغيل كل منتج وبالتالي تحديد الآلات والمعدات اللازمة لتنفيذ كل عملية.

جدول (6.20): عدد المنشآت التي تحتوي قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج

هل يوجد قسم لتخطيط ومراقبة الإنتاج	العدد	النسبة المئوية
نعم	30	27.3
لا	80	72.7
المجموع	110	100

يلاحظ من الجدول (6.21) بأن ما يقارب نسبته (72.7%) من المنشآت لا يوجد لديها قسم تخطيط ومراقبة إنتاج، ونسبة المنشآت التي تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة إنتاج مستقل بذاته هي (10%).

أما نسبة المؤسسات التي تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج الغير مستقل بذاته (17.3%) ويرجع ذلك إلى تبعية إدارة المنشأة إلى مالكيها، لأن معظم المنشآت يطغى عليها الطابع العائلي ومعظم إدارتها تتم من قبل أفراد العائلة وهذا يتفق مع دراسة (الفرا وآخرون، 2000) ودراسة (نوفل، 2006).

جدول(6.21): المنشآت التي تحتوي على قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج المستقل بذاته

هل قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج مستقل	العدد	النسبة المئوية
لا يوجد قسم	80	72.7
نعم	11	10
لا	19	17.3
المجموع	110	100

الجدول (6.22) يبين بأن (3.62%) من تلك المنشآت تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة إنتاج يتم فيها إدارته من قبل متخصص، لأن تلك المنشآت معظمها منشآت مساهمة خاصة تحتوي على هيكل إداري منظم، ويعمل فيها أفراد من تخصصات إدارية وعلمية مختلفة، لذلك يوجد اهتمام كبير بالجانب الإداري.

أما نسبة المنشآت التي لا يتم فيها إدارة قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج من قبل متخصص تبلغ (23.6%)، لأن تلك المنشآت يتم إدارتها من قبل أصحابها وأفراد العائلة.

جدول(6.22): المنشآت التي يتم فيها إدارة قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج من قبل متخصص

هل يتم إدارة القسم من قبل متخصص	العدد	النسبة المئوية
لا يوجد قسم	80	72.7
نعم	4	3.62
لا	26	23.6
المجموع	110	100

3- المنشآت التي تضع خطط الإنتاج من قبل قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج، ومن قبل أصحاب المنشآت وعدد المنشآت التي تهتم بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج ودور تلك العملية في تحسين كفاءة المنشأة.

يبين الجدول (6.23) بأن (4.6%) من المنشآت التي تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة إنتاج يتم فيها وضع خطط الإنتاج من قبل هذا القسم، أما ما نسبته (22%) من المنشآت يتم فيها وضع

خطط الإنتاج من قبل أصحاب المنشآت وبالتالي فإن قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج ليس له علاقة بخطط الإنتاج في تلك المنشآت، لأن إدارة المنشأة تتم من قبل أفراد العائلة. إن خطط الإنتاج التي توضع من قبل أصحاب المنشآت هي وقتية وقصيرة الأجل، وتفقر إلى العديد من الجوانب الفنية والإدارية وخلال تطبيق الخطة تظهر العديد من العيوب والمشاكل أثناء عملية الإنتاج وهذا يتفق مع نتائج كل من دراسة (نوفل، 2006) و(مقداد، 2007)، ودراسة (العيسوي) التي بينت بأن عمليات مراقبة الإنتاج تتم بشكل بدائي وأن هناك انعدام في أساليب الرقابة، حيث أن معظم مشاكل تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية ترجع إلى عدم وجود وعي بالدور الذي تلعبه البيانات والمعلومات الإنتاجية في تنمية وتطوير الصناعات. يتضح بأن (73.4%) من المنشآت لا توضع من الأساس خطط للإنتاج وأن الإنتاج فيها يعتمد بالدرجة الأولى على طلب السوق من المنتجات، وأن أصحاب تلك المنشآت هم القائمين على إدارتها.

أما المنشآت التي يتم فيها وضع خطط الإنتاج من قبل قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج لا تظهر فيها عيوب خلال عملية الإنتاج والتصنيع، وأن الإنتاج يتم بصورة سلسة وسهلة، أما المنشآت التي يتم فيها وضع تلك الخطط من قبل أصحاب المؤسسات تعاني من بعض المشاكل الإدارية خاصة في عمليات النقل الداخلي والتواصل مع الأفراد خلال الإنتاج، وبذلك فإن نتائج الدراسة تتوافق مع دراسة (مكحول، 2003) ودراسة (نوفل، 2006) التي بينت بوجود ضعف في قدرات تلك المنشآت في الإنتاج.

جدول(6.23): عدد المنشآت التي توضع خطط الإنتاج من قبل أصحاب الشركة

النسبة المئوية	العدد	المسئول عن وضع خطط الإنتاج
73.4	81	لا يوجد خطط إنتاج
22	24	توضع الخطط من قبل أصحاب المنشأة
4.6	5	توضع الخطط من قبل قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج
100	110	المجموع

يلاحظ من الجدول (6.24) بأن ما نسبته (26.4%) من المنشآت تهتم بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج، لأن تلك المنشآت يعمل في إدارتها أفراد من تخصصات إدارية وعلمية مختلفة، وبالتالي فإن تلك المنشآت تهتم بالعمل الإداري، وتقوم بمتابعة الإنتاج من بدايته إلى نهايته ويوجد لديها أقسام إدارية متنوعة.

أما للمنشآت التي لا تعطي أهمية لعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تبلغ نسبتها ما يقارب (73.6%)، حيث أن تلك المنشآت يتم إدارتها من قبل أفراد العائلة وبالتالي فإن معظم هؤلاء هم من المستويات التعليمية التي تقع بين الثانوية العامة وأقل.

تبلغ نسبة المنشآت التي ترى بأهمية الدور الذي تلعبه عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين كفاءتهم ما يقارب (87.3%)، بالرغم بأن معظمهم لا يهتم بتطبيق تلك العملية داخل المنشأة، أما ما يقارب (12.7%) من العينية يرون بأن هذه العملية ليس لها علاقة بالكفاءة وأن الكفاءة لديهم تعتمد على الخبرات المهنية، أنظر الجدول (6.25).

بناء على آراء المستبانين بأن معظم المؤسسات التي لا تهتم بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تواجه العديد من الصعوبات خلال عملية الإنتاج خاصة في مراحل التصنيع ومراحل تدفق مواد الخام وظهور العديد من الوحدات المعيبة أثناء التصنيع، ويرجع ذلك إلى أن صاحب العمل يقوم بإدارة المنشأة بمفرده، وبالتالي هو الوحيد الذي يقوم بتنفيذ جميع المهام بالمنشأة بالرغم من وجود أفراد من العائلة تساعد على قيام بذلك، وبالتالي فإن غياب أصحاب العمل قد يؤدي في بعض الأحيان إيقافه وحدوث العديد من المشاكل خلال الإنتاج وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (نوفل، 2006).

أما المنشآت المؤسسات التي تهتم بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تنمو بشكل سريع ومتطور بالمقارنة مع المنشآت التي لا تهتم بالعمليات الإدارية، ويرجع ذلك إلى وجود أفراد ممن يحملون شهادات جامعية من تخصصات علمية وإدارية مختلفة، وأفاد أحد المسؤولين في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية⁽³⁹⁾، بأن المنشآت التي يعمل بها أفراد من تخصصات علمية وإدارية مختلفة تتمتع بسمعة طيبة لدى الجمهور والمؤسسات الحكومية على عكس المؤسسات التي يعمل بها أفراد غير متعلمين، وهذا يفسر أهمية عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين سمعة المؤسسات وبالتالي زيادة كفاءتها وتنميتها.

جدول(6.24): هل تهتم إدارة الشركة بقسم التخطيط ومراقبة الإنتاج

النسبة المئوية	العدد	هل تهتم المنشأة بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج
26.40	29	نعم
73.60	81	لا
100	110	المجموع

جدول (6.25): آراء المستبانين حول دور عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين كفاءة منشآتكم

النسبة المئوية	العدد	هل للتخطيط ومراقبة الإنتاج مساهمة في تحسين الكفاءة
87.30	96	نعم
12.70	14	لا
100	110	المجموع

(39) إفادة من المهندس/ توفيق رضوان رئيس قسم الموازين والمكاييل بمؤسسة المواصفات والمقاييس.

4- المنشآت التي تضع جداول زمنية، هل توضع خطط الإنتاج لمتابعته من بدايته إلى نهايته، هل توضع الخطط من قبل متخصصين، هل أسباب ظهور المشاكل في الإنتاج ترجع إلى عدم الاهتمام بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج.

الجدول (6.26)، بأن (30%) من المنشآت تضع جداول زمنية لعملية الإنتاج ومعظم هذه المنشآت هي من المنشآت المساهمة الخاصة التي تحتوي على أفراد من تخصصات إدارية وعلمية مختلفة، أما باقي المنشآت والتي تبلغ نسبتها (70%) لا تضع جداول زمنية ويرجع ذلك إلى أن معظم أصحاب تلك المنشآت هم من أصحاب الخبرات المهنية والتي يقوم أصحابها بإدارتها.

يرى الباحث بأن بعض المنشآت لا تضع جداول زمنية لعدم توفر البيانات والمعلومات المتعلقة بمراحل الإنتاج المختلفة، وأن تلك المنشآت تهتم بالحصول على المنتج النهائي ولا تهتم بالعمليات الإدارية خلال مراحل الإنتاج.

أفاد بعض المستبانين بأن هناك منشآت لا تهتم بالجدول الزمني لعدم توفر أرضية ملائمة، إضافة إلى عدم توفر معلومات دقيقة حول مراحل الإنتاج، حيث أن الجداول الزمنية لتلك المنشآت يراها البعض مكلفة مالياً وتحتاج إلى جهد ووقت وأفراد متخصصون.

جدول(6.26): يوضح المنشآت التي تضع جداول زمنية لعملية الإنتاج

النسبة المئوية	العدد	
30	33	نعم
70	77	لا
100	110	المجموع

يتبين من الجدول (6.27) بأن (50.9%) من المنشآت تضع خطط لمتابعة الإنتاج من بدايته إلى نهايته وأن ما يقارب (49.1%) من المنشآت لا تتابع الإنتاج من بدايته إلى نهايته، لأن معظم تلك المنشآت يتم إدارتها من قبل أفراد العائلة.

بناءً على المقابلة الشخصية التي تمت مع أحد أصحاب العمل⁽⁴⁰⁾، بأن أصحاب المنشأة لا يضعون فيها خطط مكتوبة لمتابعة الإنتاج بل يتم المتابعة شفويا وشخصيا من خلال أحد الأبناء أو الأقارب، ويلاحظ من الجدول (6.28) بأن ما يقارب (80%) من المنشآت لا يتم فيها وضع خطط الإنتاج من قبل متخصصين، وبالتالي توضع خطط الإنتاج من قبل أصحاب المنشأة.

جدول(6.27): هل يتم وضع خطط إنتاجية لمتابعة الإنتاج من بدايته إلى نهايته

النسبة المئوية	العدد	هل يتم وضع خطط لمتابعة الإنتاج
50.90	56	نعم
49.10	54	لا
100	110	المجموع

(40) مقابلة مع السيد/ فضل حسب الله، صاحب أحد المنشآت المعدنية، تمت المقابلة بتاريخ 3- 3- 2010.

جدول(6.28): المنشآت التي تضع خطط الإنتاج من قبل متخصصين بالشركة

هل توضع خطط الإنتاج من قبل متخصصين	العدد	النسبة المئوية
نعم	40	20
لا	70	80
المجموع	110	100

أفاد معظم المستبانين بأن ما تبلغ نسبته (91.8%) من المنشآت ترى بأن أسباب ظهور المشاكل خلال مراحل التصنيع إلى عدم الاهتمام بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج، وأن هناك العديد من المشاكل تظهر خلال عملية الإنتاج مثل ظهور وحدات معيبة خلال التصنيع بالإضافة إلى وجود مساحات زائدة لا يتم استغلالها بشكل جيد، مما يؤدي إلى ظهور مشاكل أثناء الانتقال بين الآلات خلال عملية الإنتاج.

يرى الباحث بأن تلك المشاكل ترجع إلى عدم الاهتمام بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج وهذا يتفق مع دراسة (الفرا وآخرون، 2000)، التي تبين بأن منشآت القطاع الصناعية لا يوجد بها تخطيط بجميع الأنواع مما يؤدي إلى وجود بطئ في عملية التنمية لتلك المنشآت، أنظر الجدول (6.29).

جدول(6.29): يوضح المشاكل التي تظهر خلال مراحل التصنيع لعدم الاهتمام بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج

هل تظهر مشاكل خلال عملية التصنيع	العدد	النسبة المئوية
نعم	101	91.80
لا	9	8.20
المجموع	110	100

6.3 الخلاصة:

يتبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية بأن الصناعات المعدنية الصغيرة في قطاع غزة تعاني من العديد من المشاكل البعض منها يرجع إلى مشاكل متعلقة بالاحتلال الإسرائيلي، والبعض الآخر يرجع إلى عدم وجود فكر ووعي إداري لدى معظم تلك المنشآت، حيث أن المشاكل المتعلقة بالنواحي الإدارية يمكن الحد من أثرها من خلال عقد دورات تدريبية من قبل المؤسسات الحكومية والنقابات لتلك المنشآت لتنمية قدراتها في النواحي الإدارية.

يتبين من خلال النتائج الميدانية للدراسة بأن ما نسبته (65.4%) هم من الحاصلين على الثانوية العامة أو أقل، وأن نسبة الأفراد الحاصلين على شهادات أعلى من الثانوية العامة تبلغ (34.6%) ويلاحظ بأن نسبة المؤهلين علمياً منخفضة، لأن أصحاب المنشآت ينظرون إلى أن أصحاب تلك التخصصات يفتقرون إلى الخبرة المهنية في العمل، وبالتالي اعتقادهم بأن وجودهم يكلف المنشأة أعباء مالية.

تبين أيضاً بأن معظم المنشآت الصناعية تهتم بجانب الإنتاج ولا تهتم بالجانب الإداري، لأن معظم الخبرات التي تمتلكها تلك المؤسسات هي خبرات تقنية، وأن الخبرة الإدارية هي موروثه من الآباء وأن إدارة الشركة يطغى عليها الجانب العائلي. يلاحظ بأن (66.3%) من المنشآت تعمل وفق خطة إدارية موضوعة مسبقاً، وأن (33.7%) لا تعمل وفق خطة إدارية موضوعة مسبقاً، وهذا يفسر عدم وجود تخطيط إداري بشكل منظم لدى تلك المؤسسات، بل إن تلك المؤسسات تعمل بناء على الخطط التي وضعها الآباء وبالتالي قد لا تتناسب مع الظروف البيئية المحيطة.

يتبين من النتائج بأن (74.5%) من الورش والمصانع التي تعمل في مجال الصناعات المعدنية يديرها فرد واحد من الملاك ولا يوجد بها إدارة متخصصة لإدارتها، وأن (72.7%) من المنشآت لا يوجد بها قسم لتخطيط ومراقبة الإنتاج حتى وإن كان هذا القسم موجود عند بعض المؤسسات، فإن إدارته تتم من قبل أصحاب المنشآت.

في المقابل نجد بأن (27.3%) من المنشآت تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة إنتاج وأن (10%) من تلك المنشآت يكون فيها قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج مستقل بذاته، وأن (17.3%) غير مستقل بذاته، ويرجع ذلك إلى تبعية إدارة تلك المنشآت إلى مالكيها.

يتبين من نتائج الدراسة الميدانية بأن المؤسسات التي لا تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج تعاني من وجود مشاكل خلال عملية الإنتاج، وبالتالي هناك صعوبات تواجهها من حيث أن هناك بطئ في تدفق مواد الخام وأن هناك عيوب تظهر خلال عملية الإنتاج، بالإضافة إلى وجود تعقيدات خاصاً أثناء تنفيذ برامج صيانة الآلات والمعدات، وهذا بدوره يعيق عملية التنمية

والتطور لتلك المنشآت على عكس المنشآت التي تحتوي على هذا القسم فإنها تنمو بشكل سريع ومتطور.

يتبين من نتائج الدراسة بأن (70%) من المنشآت تعاني من انقطاع التيار الكهربائي بمعدل 10 أيام أو أقل، وأن ما يقارب (25.5%) تعاني من انقطاع التيار الكهربائي أكثر من 10 أيام خلال الشهر الواحد، ويتبين بأن انقطاع التيار الكهربائي يعتبر من أهم المعوقات الذي يؤثر على كفاءة المنشآت، بالإضافة إلى أنه من أهم معوقات الإنتاج، وأن الحصار عمل كسلاح ذو حدين حيث أنه أدى إلى تنشيط الطلب على السلعة المحلية مما أدى إلى تنشيط العمل في تلك المؤسسات. تبين بأن الإغلاقات المستمرة للمعابر لها أثر كبير على المؤسسات حيث أن نسبة المؤسسات التي تأثرت بشكل كبير بلغت (88.2%)، خاصة بعد الحصار الذي فرض على قطاع غزة منذ العام 2006.

الفصل السابع

اختبار الفرضيات وفروق آراء العينة

7.1 المقدمة:

يناقش هذا الفصل اختبار صحة الفرضيات من خلال التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لكل فقرة ومعامل الارتباط بيرسون، حيث أن الباحث استخدم اختبار ONE WAY ANOVA لمعرفة فروق آراء المستبائين حول خصائص معينة من فقرات الإستبانة، وتم استخدام اختبار شفیه البعدي للتعرف على اتجاه هذه الفروق، وتم استخدام اختبار سمرنوف – كولمجراف لمعرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا الاختبار مبين بالجدول (7.35) بالملحق رقم (3).

7.2 العوامل الرئيسية التي تؤثر على تنمية الصناعات الصغيرة:

يناقش هذا القسم اختبار صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي ومعامل الارتباط بيرسون بين فرضيات الدراسة.

7.2.1 اختبار مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية (اختبار الفرضية الأولى):

تبين الدراسة بأن تخطيط ومراقبة الإنتاج يهتم بإنتاج السلع من عناصر الإنتاج المتاحة بأعلى كفاءة وبالتالي استغلال المدخلات بشكل فعال، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدرة (86%).

يفسر الباحث بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تؤدي إلى استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال، حيث أن تلك العملية تعمل على تحديد طرق التصنيع المناسبة للإنتاج، وتضمن تحقيق التوازن بين عناصر الإنتاج المختلفة، وحسن استغلالها بشكل فعال، مع استغلال الوقت والمساحات الزائدة بشكل سليم.

تبين الدراسة بأن تخطيط ومراقبة الإنتاج يعمل على تخفيض تكاليف الأيدي العاملة خلال العمل، واحتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.27%)، ويفسر الباحث بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تعمل على توزيع الأعمال التي تتضمنها خطة الإنتاج على كل قسم من أقسام التشغيل، وتعمل تحديد المهام المطلوبة من كل فرد خلال الإنتاج.

تبين أيضاً، بأن تخطيط ومراقبة الإنتاج يجنب المنشأة تحمل تكاليف المنتجات المعيبة خلال العملية الإنتاجية، وبالتالي تقليل التكاليف النهائية للسلعة، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (77.27%).

من خلال السابق يتبين بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج قد تساعد المنشأة على إدخال تقنيات إنتاجية متطورة يمكن أن تزيد كمية الإنتاج وبالتالي تقليل تكاليف العملية الإنتاجية، والجدول (7.1) يبين هذا الاختبار، إضافة إلى ذلك تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتبين بوجود علاقة ارتباط طردية بين مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية وقوتها 0.941.

الجدول (7.1): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الفرضية الأولى "مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية" (ن=110)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يهتم بإنتاج السلع من عناصر الإنتاج المتاحة بأعلى كفاءة وبالتالي استغلال المدخلات بشكل فعال.	473	4.300	1.000	86.00	1
2	إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يجنب المنشأة تحمل تكاليف المنتجات المعيبة خلال العملية الإنتاجية وبالتالي تقليل التكاليف النهائية للسلعة.	425	3.864	0.962	77.27	8
3	تخطيط ومراقبة الإنتاج يعمل على تحقيق التوازن في تدفق المواد خلال مراحل الإنتاج بشكل يضمن عدم وجود طاقات عاطلة.	437	3.973	1.079	79.45	6
4	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على استغلال الوقت بشكل أفضل وبالتالي تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية.	439	3.991	1.000	79.82	4
5	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تخفيض تكاليف الأيدي العاملة خلال العمل.	447	4.064	1.069	81.27	2
6	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تخفيض تكاليف الخدمات التي تشتمل على خدمات القوى المحركة (الكهرباء)، استهلاك الآلات وتكلفة التخزين ومصاريف تأجير المعدات.	427	3.882	1.269	77.64	7
7	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقليل محركات التكلفة من خلال توفير المساحات الملائمة للإنتاج.	439	3.991	1.062	79.82	5
8	إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على إدخال تقنيات جديدة مثل التحكم الآلي ونظام الحاسوب وبالتالي زيادة كمية الإنتاج.	440	4.000	1.165	80.00	3

7.2.2) اختبار مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج (اختبار الفرضية الثانية):

تبين الدراسة بأن تخطيط ومراقبة الإنتاج يقلل من عيوب المدخلات وبالتالي يحسن الجودة، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدرة (86.73%).
يفسر الباحث بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تعمل على تحديد أنواع مواد الخام، والآلات والمعدات والعمالة المطلوبة للإنتاج، إضافة إلى أنها تعمل على تحديد الترتيب المناسب لعمليات الإنتاج بما يضمن تدفق مواد الخام بشكل منظم ومتسلسل، ومتابعة المنتج خلال عملية الإنتاج والتأكد من أن المنتج يتم تصنيعه وفقاً للخرائط والتصاميم الموضوعية له مسبقاً وهذا بدوره يعمل على تحسين الجودة.

تبين الدراسة بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تعمل على متابعه مستوى الجودة خلال المراحل المبكرة للإنتاج، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بوزن نسبي قدرة (82.55%).

يفسر الباحث ذلك بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تعمل على التنسيق بين العمليات الإنتاجية بهدف إنتاج السلع والخدمات التي تلبي حاجات المستهلكين بالكميات المطلوبة.

تبين أيضا، بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تساعد على الاحتفاظ بسجلات الجودة، التي تمكن المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة تتعلق بالإنتاج، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخير بوزن نسبي قدرة (77.27%).

يفسر الباحث أن عملية تخطيط ومراقبة الإنتاج تؤدي إلى استلام طلبات المستهلكين من إدارة المبيعات وإدراجها ضمن برامج الإنتاج، وبالتالي يمكن للمنشأة العمل على الاحتفاظ بتلك السجلات ضمن أرشيف خاص يمكنها من الرجوع إليه في أي وقت تشاء خلال ظهور مشاكل أثناء الإنتاج.

من خلال السابق يتبين بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج لها دور كبير في تحسين جودة المنتج النهائي، والجدول (7.2) يبين هذا الاختبار، إضافة إلى ذلك تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتبين بوجود علاقة ارتباط طردية بين مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج النهائي وقوتها 0.961.

7.2.3 اختبار مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة (الفرضية الثالثة):

تبين الدراسة بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تعمل على تحسين قدرة المنشأة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدرة (81.82%).

يفسر الباحث بأن عملية تخطيط ومراقبة الإنتاج تقلل من إنتاج الوحدات المعيبة خلال الإنتاج، وتعمل على تحسين جودة المنتج النهائي، إضافة إلى أن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تساعد المنشأة على وضع السياسات التنبؤية للإنتاج والمبيعات والأسعار، مما يؤدي إلى انسياب العمل بشكل متسلسل، لأنها تركز على النواحي الإجرائية والتنفيذية في المنظمة وهذا كله ينعكس على تلبية حاجات المستهلكين، وبالتالي الوفاء بالطلب المتوقع مما يدعم المركز التنافسي للمنشأة.

تبين الدراسة بأن عملية تخطيط ومراقبة الإنتاج، تقلل نسب المرفوض من مخرجات النظام من جانب العملاء وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للشركة، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدرة (77.64%).

يفسر الباحث بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تجعل المنشأة تقدم منتج فريد من وجهة نظر المستهلك مقارنة بالمنافسون، وبالتالي المساهمة بالتنبؤ بالطلب الكلي على منتجات المنظمة خلال الفترة التخطيطية المقبلة وهذا بدوره يدعم المركز التنافسي للمنشأة والجدول (7.3) يبين هذا

الاختبار، إضافة إلى ذلك تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتبين بوجود علاقة ارتباط طردية بين مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة وقوتها 0.947.

الجدول (7.2): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الفرضية الثانية " مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج " (ن=110)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يقلل من عيوب المدخلات وهذا يقلل من عيوب المخرجات وبالتالي يحسن الجودة	477	4.336	1.136	86.73	1
2	تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد في التأكد من توافق جوده المنتج مع المواصفات المطلوبة.	441	4.009	1.045	80.18	6
3	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على متابعه مستوى الجودة خلال المراحل المبكرة للإنتاج وبالتالي تدارك العيوب أولا بأول.	454	4.127	1.093	82.55	2
4	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على متابعه أعطال الآلات وبالتالي تنفيذ برامج الصيانة بكفاءة عالية.	453	4.118	1.073	82.36	3
5	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تحسين مهارات الاتصال بين الأقسام، وبالتالي منع وقوع الأخطاء خلال العملية الإنتاجية من خلال التأكد من أن كل شخص يؤدي ما هو مطلوب منه بالتحديد.	444	4.036	1.211	80.73	5
6	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على التحقق من تنفيذ الأنشطة التي تشمل التحقق من التصميم، والمصادقة عليها وفحص المنتج أثناء عمليات التصنيع، والتأكد من مطابقتها للمواصفات وبالتالي تحسين الجودة.	447	4.064	1.136	81.27	4
7	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على الاحتفاظ بسجلات الجودة والتي تهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة تتعلق بالإنتاج وبالتالي بيان هل تم إتباع الإجراءات، وتعليمات العمل، كما يجب.	425	3.864	1.223	77.27	8
8	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على توفير السلع و الخدمات إلى المستهلكين بأفضل جوده.	426	3.873	1.362	77.45	7

7.2.4 اختبار مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت (اختبار الفرضية الرابعة):

تبين الدراسة بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تساعد على استقرار بيئة العمل الداخلية مما، يؤدي ذلك إلى استمرار واستقرار المنشأة، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدرة (83.64%).

يفسر الباحث أن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تعمل تحديد المهام المطلوبة من كل قسم من الأقسام الإنتاجية، مما يساعد ذلك في التقليل من التعارض الذي قد يظهر بين الأقسام خلال الإنتاج، إضافة إلى تحديد مواقع الأقسام الإنتاجية داخل المنشأة مما يؤدي إلى استقرار العمل داخل المنشأة. تبين الدراسة بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تعمل على تقليص الأوقات والجهود المبذولة في عمليات التشغيل، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدرة (79.27%).

يفسر الباحث بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تساعد المنشأة على استغلال عناصر الإنتاج واستغلال الوقت والمساحات الزائدة بشكل فعال، بالإضافة إلى تحديد خط سير العمليات وفقا لأولويات التابع في الإنتاج وتحديد مواعيد البدء والانتهاؤ من كل عملية إنتاجية وفقا للمعيار المطلوب استخدامه، والجدول (7.4) يبين هذا الاختبار، إضافة إلى ذلك تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتبين بوجود علاقة ارتباط طردية بين مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت وقوتها 0.942.

الجدول (7.3): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الفرضية الثالثة " مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للشركة " (ن=110)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقدير المستوى الممكن من الإنتاج في كل فترة وهذا يضمن الوفاء بالطلب المتوقع.	449	4.082	1.362	81.64	2
2	يساعد التخطيط ومراقبة الإنتاج على تلبية حاجات المستهلكين وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للشركة.	437	3.973	1.223	79.45	6
3	تخطيط ومراقبة الإنتاج يقلل من ظهور وحدات معيبة داخل المصنع وبالتالي عدم الوقوع في مشاكل مع العملاء.	443	4.027	1.245	80.55	3
4	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقليل نسب المرفوض من مخرجات النظام من جانب العملاء وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للشركة.	427	3.882	1.311	77.64	8
5	يساعد التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقوية المركز التنافسي للمنشأة من خلال تميز منتجاتها وخدماتها عن المنافسون وبالتالي تقديم منتج فريد من وجهة نظر المستهلك، بالنسبة لما يقدمه المنافسون.	441	4.009	1.252	80.18	4
6	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين قدرة المنشأة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وبالتالي تحسن في الناتج الداخلي والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، وهذا يدعم المركز التنافسي للمنشأة.	450	4.091	1.177	81.82	1
7	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تحسين أداء المنشأة من إدخال تكنولوجيا وتقنيات جديدة تحسن الأداء وبالتالي تقلل التكاليف النهائية وهذا بدوره يدعم المركز التنافسي لمنشأة.	437	3.973	1.302	79.45	7
8	أنها وظيفة للتأكد من أن مزيج ومنتجات وخدمات الشركة قد تم إنتاجه طبقا للمواصفات والشروط التي يطلبها العملاء.	438	3.982	1.196	79.64	5

الجدول (7.4): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الفرضية الرابعة " مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت " (ن=110)

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على التخفيف من آثار العوائق و العفبات إلى أقل حد ممكن وبالتالي الحد من الأخطار خلال الإنتاج.	449	4.082	1.349	81.64	4
2	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقليص الأوقات والجهود المبذولة في عمليات التشغيل.	436	3.964	1.219	79.27	8
3	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تخفيض نقاط الاختناق التي تعوق حركة الأفراد أو المواد خلال العمل.	444	4.036	1.313	80.73	5
4	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على استقرار بيئة العمل الداخلية وبالتالي زيادة الراحة المعنية للأفراد في العمل وهذا بدوره يؤدي إلى استمرار واستقرار المنشأة.	460	4.182	1.135	83.64	1
5	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على زيادة وعي ثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية	450	4.091	1.162	81.82	3
6	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تطبيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وبالتالي إلى استقرار المنشأة في العمل.	437	3.973	1.137	79.45	7
7	تسهل عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج الإشراف والمتابعة وإتاحة الفرصة للاتصال المباشر وهذا يرفع الروح المعنوية للأفراد.	438	3.982	1.157	79.64	6
8	يساعد على تحديد مواقع الأقسام الإنتاجية وأقسام الخدمات مثل الصيانة والمراقبة على الجودة والإسعافات الأولية.	456	4.145	1.255	82.91	2

7.2.5 إجمالي النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل الفرضيات:

يتبين من خلال الجدول (7.5) التالي:

- احتلت الفرضية التي تنص على أن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تساهم في استقرار واستمرار المنشآت المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.14%)، وتبين بوجود علاقة ارتباط طردية بين مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت بقوة 0.942.
- احتلت الفرضية التي تنص على أن تخطيط ومراقبة الإنتاج تساهم في تحسين جودة المنتج المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.07%)، وتبين بوجود علاقة ارتباط طردية بين مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج بقوة 0.961.
- احتلت الفرضية التي تنص على أن تخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية المرتبة الثالثة بوزن النسبي (80.16%)، وتبين بوجود علاقة ارتباط طردية بين مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية بقوة 0.941.

- احتلت الفرضية التي تنص على أن تخطيط ومراقبة الإنتاج ومساهمتها في تدعيم المركز التنافسي للشركة المرتبة الرابعة بوزن نسبي (80.05%)، وتبين بوجود علاقة ارتباط طردية بين مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للمنشأة بقوة 0.947.

الجدول (7.5): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فرضية من فرضيات الإستبانة

م	المجال	الوزن النسبي	الترتيب	معامل الارتباط بيرسون
1	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية	80.16	3	0.941
2	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج	81.07	2	0.961
3	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للشركة	80.05	4	0.947
4	مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت	81.14	1	0.942

7.3 تحليل الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول عدد من الخصائص:

7.3.1 تحليل فروق العينة في مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة بالنسبة للمؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (7.6) في الملحق (3)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، لأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدوليه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات، حيث أن هذه الفروق تعزى إلى وجود فروق في نظرة أفراد المؤسسات إلى مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات، بالإضافة إلى اختلاف المؤهلات العلمية التي يحملوها، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شففيه البعدي⁽⁴¹⁾ المبين بالجدول (7.7)، (7,8)، (7,9)، (7,10)، (7,11).

يوجد فروق بين مؤهل الثانوية العامة وبين الدراسات العليا لصالح الدراسات العليا، وبين مؤهل الثانوية العامة، وبين البكالوريوس لصالح البكالوريوس، وبين مؤهل الثانوية العامة، وبين الدبلوم، وبين مؤهل أقل من الثانوية العامة، وبين البكالوريوس لصالح البكالوريوس، وبين مؤهل أقل من الثانوية العامة، وبين الدبلوم لصالح الدبلوم ولم يتضح وجود فروق كبيرة في الوظائف الأخرى. يفسر الباحث وجود هذه الفروق في المؤهل حول الفرضية إلى التالي:

- تبين من نتائج الدراسة بأن (65.4%) من الأفراد يحملون شهادات ثانوية أو أقل من الثانوية العامة، بالتالي فإن معظم من هؤلاء لا يحملون أي شهادات علمية تخصصية بالإدارة، وأنهم لا يعطون أهمية إلى التخطيط ومراقبة الإنتاج والدور الذي تلعبه في تنمية صناعتهم، بالإضافة إلى أن معظم الخبرات التي يمتلكها هؤلاء هي خبرات فنية وأن الخبرة الإدارية هي موروثه من الآباء وأن إدارة الشركة يطغى عليها الجانب العائلي،

(41) اختبار شففيه البعدي: هو اختبار يتم استخدامه للتعرف على اتجاه الفروق في آراء العينة حول فرضيات الدراسة ويقوم هذا الاختبار على أساس مقارنة متوسط إجابات الأفراد لصفة معينة حول فرضيات الدراسة ومقارنتها مع بعضها البعض للتعرف على اتجاه الفروق. مثلا بالنظر إلى الجدول (7.7) نلاحظ بأن متوسط إجابات حملة مؤهل الدراسات العليا حول الفرضية الأولى (36.625)، ومتوسط إجابات مؤهل الثانوية حول الفرضية الأولى (26.083)، بالتالي نلاحظ بأن هناك فرق في الإجابات بين المؤهلين حول الفرضية الأولى بفرق $10.542 = (26.083 - 36.625)$.

وهذه النتيجة تتقارب مع دراسة (السمنة، 2006) والتي أشارت إلى أن نسبة هؤلاء⁽⁴²⁾ تصل إلى (50%).

- تبين من نتائج الدراسة بأن (13%) من الأفراد الذين يحملون شهادات البكالوريوس و(2.1%) يحملون شهادات عليا، حيث أن مستوى التعليم في المؤسسات الصناعية يساعد بشكل كبير في تحسين الإنتاج وزيادة كفاءة المنشآت في العمل.
- تبين بأن حملة شهادات الثانوية العامة أو الأقل معظمهم من الفنيين أصحاب الخبرات المهنية الذين تعلموا الصناعة من خلال العمل داخل منشآت القطاع الخاص والورش داخل قطاع غزة أو خارجة، وأنه لا يوجد لديهم خبرة إدارية من الناحية النظرية، وبالتالي فإن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج ليست مهمة بالنسبة لهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرأ وآخرون، 2000)، التي تبين بأن القطاع الصناعي لا يوجد به تخطيط بجميع الأنواع.
- يلاحظ أن بأن هناك فروق ضعيفة بين المؤهلات العلمية الأخرى لأن هؤلاء معظمهم من حملة الشهادات العلمية وأصحاب تخصصات إدارية علمية مختلفة.

الجدول (7.7): بين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهل في الفرضية الأولى

مؤهل	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية	أقل من ثانوية
مؤهل	36.625	35.857	33.579	26.083	26.793
دراسات عليا	0				
بكالوريوس	0.768	0			
دبلوم	3.046	2.278	0		
ثانوية	*10.542	*9.774	*7.496	0	
أقل من ثانوية	*9.832	*9.064	*6.786	0.710	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.8): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهل في الفرضية الثانية

مؤهل	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية	أقل من ثانوية
مؤهل	37.125	36.048	32.368	28.167	27.690
دراسات عليا	0				
بكالوريوس	1.077	0			
دبلوم	4.757	3.679	0		
ثانوية	*8.958	*7.881	*4.202	0	
أقل من ثانوية	*9.435	*8.358	*4.679	0.477	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.9): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهل في الفرضية الثالثة

مؤهل	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية	أقل من ثانوية
مؤهل	37.000	36.333	31.842	28.417	26.000
دراسات عليا	0				
بكالوريوس	0.667	0			
دبلوم	5.158	4.491	0		
ثانوية	8.583	*7.917	3.425	0	
أقل من ثانوية	*11.000	*10.333	5.842	2.417	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(42) المقصود هؤلاء: هم حملة شهادات الثانوية العامة أو الأقل من الثانوية العامة.

الجدول (7.10): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهل في الفرضية الرابعة

مؤهل	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية	أقل من ثانوية
مؤهل	المتوسط	36.875	36.095	33.632	27.931
دراسات عليا	0	36.875			
بكالوريوس	0.780	36.095	0		
دبلوم	3.243	33.632	0		
ثانوية	*11.042	25.833	*7.798	0	
أقل من ثانوية	*8.944	27.931	*8.164	2.098	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.11): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين المؤهل في جميع الفرضيات

مؤهل	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية	أقل من ثانوية
مؤهل	المتوسط	147.625	144.333	131.421	108.414
دراسات عليا	0	147.625			
بكالوريوس	3.292	144.333	0		
دبلوم	16.204	131.421	0		
ثانوية	*39.125	108.500	*22.921	0	
أقل من ثانوية	*39.211	108.414	*23.007	0.086	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

7.3.2 تحليل فروق العينة في مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة بالنسبة للوظيفة:

يتضح من الجدول (7.12) في الملحق (3)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للوظيفة، لأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع الفرضيات، وهذا يعزى إلى وجود فروق في نظرة أفراد المؤسسات إلى مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي المبين بالجدول (7.13)، (7.14)، (7.15)، (7.16)، (7.17).

يوجد فروق بين وظيفة مدير عام، وبين غير ذلك لصالح وظيفة مدير عام، وبين وظيفة مدير إداري، وبين غير ذلك لصالح وظيفة مدير إداري، وبين وظيفة مدير قسم، وبين غير ذلك لصالح وظيفة مدير قسم، وبين وظيفة مدير وغير ذلك لصالح وظيفة مدير، ولم يتضح فروق في الوظائف الأخرى.

- يفسر الباحث وجود هذه الفروق في المسميات الوظيفية مع فئة موظفين غير ذلك إلى التالي:
- إن معظم تلك الفئة هي من الأفراد الفنيين والمهنيين الذين قاموا بفتح ورش صناعية وشركات نتيجة إلى الخبرة التي تعلموها داخل المنشآت التي عملوا فيها سابقا في غزة أو خارجها، وأن خبرتهم في هذا المجال هي موروثية من آبائهم وبالتالي فإن خبرتهم في المجالات الإدارية ضعيفة ومقتصرة فقط على الأعمال الروتينية اليومية لتسيير أمور العمل وأن فئة غير ذلك يهتمون بشكل كبير في الأعمال الفنية.
 - يلاحظ أيضا بأن الفروق بالمسميات الوظيفية الأخرى باستثناء فئة غير ذلك ضعيفة، لأن معظم هؤلاء لديهم شهادات علمية، وأن لديهم خبرة إدارية وبالتالي يهتمون بالجانب الإداري بشكل أكبر من الجانب الفني.

الجدول (7.13): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين الوظيفة في الفرضية الأولى

وظيفة	وظيفة	مدير عام	مدير إداري	مدير قسم	مدير	غير ذلك
وظيفة	المتوسط	33.500	32.609	34.188	32.424	27.222
مدير عام	33.500	0				
مدير إداري	32.609	0.891	0			
مدير قسم	34.188	0.688	1.579	0		
مدير	32.424	1.076	0.184	1.763	0	
غير ذلك	27.222	6.278*	5.386*	6.965*	5.202*	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.14): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين الوظيفة في الفرضية الثانية

وظيفة	وظيفة	مدير عام	مدير إداري	مدير قسم	مدير	غير ذلك
وظيفة	المتوسط	33.950	32.217	35.938	33.545	25.833
مدير عام	33.950	0				
مدير إداري	32.217	1.733	0			
مدير قسم	35.938	1.988	3.720	0		
مدير	33.545	0.405	1.328	2.392	0	
غير ذلك	25.833	*8.117	*6.384	*10.104	*7.712	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.15): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين الوظيفة في الفرضية الثالثة

وظيفة	وظيفة	مدير عام	مدير إداري	مدير قسم	مدير	غير ذلك
وظيفة	المتوسط	34.250	31.652	34.563	33.424	25.167
مدير عام	34.250	0				
مدير إداري	31.652	2.598	0			
مدير قسم	34.563	0.313	2.910	0		
مدير	33.424	0.826	1.772	1.138	0	
غير ذلك	25.167	*9.083	*6.486	*9.396	*8.258	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.16): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين الوظيفة في الفرضية الرابعة

وظيفة	وظيفة	مدير عام	مدير إداري	مدير قسم	مدير	غير ذلك
وظيفة	المتوسط	33.950	33.696	33.500	33.091	27.111
مدير عام	33.950	0				
مدير إداري	33.696	0.254	0			
مدير قسم	33.500	0.450	0.196	0		
مدير	33.091	0.859	0.605	0.409	0	
غير ذلك	27.111	*6.839	*6.585	*6.389	*5.980	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.17): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين الوظيفة في جميع الفرضيات

وظيفة	وظيفة	مدير عام	مدير إداري	مدير قسم	مدير	غير ذلك
وظيفة	المتوسط	135.650	130.174	138.188	132.485	105.333
مدير عام	135.650	0				
مدير إداري	130.174	5.476	0			
مدير قسم	138.188	2.537	8.014	0		
مدير	132.485	3.165	2.311	5.703	0	
غير ذلك	105.333	*30.317	*24.841	*32.854	*27.152	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

7.3.3 تحليل فروق العينة في مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة بالنسبة للتخصص:

يتضح من الجدول (7.18) في الملحق (3)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص، لأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات، وهذا يعزى إلى وجود فروق في نظرة أفراد المؤسسات إلى مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات تعزى للتخصص، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفية البعدي المبين بالجدول (7.19)، (7.20)، (7.21)، (7.22).

تبين وجود فروق بين تخصص المحاسبة، وبين تخصص الهندسة لصالح تخصص الهندسة، وبين تخصص الهندسة، وبين تخصصات غير ذلك لصالح تخصص الهندسة، وبين تخصص إدارة وتسويق وبين تخصصات غير ذلك لصالح تخصص إدارة التسويق، ولم يتضح فروق في التخصصات الأخرى.

يفسر الباحث هذه الفروق بسبب التالي:

- يوجد فروق حول آراء المستبانيين بين تخصص الهندسة والمحاسبة لصالح الهندسة، لأن أصحاب التخصصات الهندسية معظمهم يعملون في مجال إدارة الإنتاج والتصميم داخل قطاع الصناعات المعدنية، ويتابعون الإنتاج من بدايته إلى نهايته، ويضعون الجداول الزمنية ويشرفون على عمليات الصيانة داخل المنشأة، بالتالي فإن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج مهمة جدا لتطوير وتنمية المنشآت، أما المحاسبين يرون بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج ليست مهمة بشكل كبير في تنمية المنشآت، لأن معظم المحاسبين يهتمون فقط في الجانب المالي، وفي مجال ضبط الأمور المالية لدى منشآت القطاع الصناعي، وليس لهم علاقة بالإنتاج وهم لا يشرفون على الإنتاج، وبالتالي يرون بأن ضبط الأمور المالية هو الأساس والأهم داخل المنشأة.
- توجد فروق بين فئة الغير ذلك المكونة من الفنيين والمهنيين والفئات الأخرى، حيث أن فئة الغير ذلك لا يبدون أي أهمية بالنسبة للتخطيط ومراقبة الإنتاج ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء لديهم ضعف في الجوانب الإدارية، وأن معظمهم لا يحملون مؤهلات علمية وخبرتهم هي موروثية من الآباء، وأعمالهم وإدارتهم تقتصر على الأعمال الروتينية اليومية.
- توجد فروق بين تخصص المحاسبة وبين تخصص إدارة التسويق لصالح تخصص إدارة التسويق، وبين تخصص إدارة التسويق، وبين تخصصات غير ذلك لصالح تخصص الإدارة والتسويق، ويفسر الباحث ذلك بأن إدارة التسويق تعتبر من الإدارات التي لها علاقة مباشرة بإدارة التخطيط والإنتاج، وأن إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج تحصل على

جداول المبيعات من إدارة التسويق وتشارك معها في إعداد الجداول الرئيسية للإنتاج، كما أن إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج يقع عليها مسئولية إبلاغ إدارة التسويق بكافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأي تقصير أو عطل في العمليات الإنتاجية، وبالتالي فإن إدارة التسويق ترى بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج لها دور كبير في تنمية الصناعات.

الجدول (7.19): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين التخصص في الفرضية الأولى

التخصص	التخصص	هندسة	محاسبة	إدارة وتسويق	علوم إنسانية	غير ذلك
المتوسط	36.067	36.067	26.750	34.380	29.333	28.382
هندسة	36.067	0				
محاسبة	26.750	*9.317	0			
إدارة وتسويق	34.380	1.687	7.630	0		
علوم إنسانية	29.333	6.733	2.583	5.047	0	
غير ذلك	28.382	*7.684	1.632	*5.998	0.951	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.20): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين التخصص في الفرضية الثانية

التخصص	التخصص	هندسة	محاسبة	إدارة وتسويق	علوم إنسانية	غير ذلك
المتوسط	35.667	35.667	26.625	34.740	29.333	29.235
هندسة	35.667	0				
محاسبة	26.625	*9.042	0			
إدارة وتسويق	34.740	0.927	*8.115	0		
علوم إنسانية	29.333	*6.333	2.708	5.407	0	
غير ذلك	29.235	*6.431	2.610	*5.505	0.098	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.21): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين التخصص في الفرضية الثالثة

التخصص	التخصص	هندسة	محاسبة	إدارة وتسويق	علوم إنسانية	غير ذلك
المتوسط	34.800	34.800	26.750	34.480	29.333	28.647
هندسة	34.800	0				
محاسبة	26.750	* 8.050	0			
إدارة وتسويق	34.480	0.320	7.730	0		
علوم إنسانية	29.333	*5.467	2.583	5.147	0	
غير ذلك	28.647	*6.153	1.897	*5.833	0.686	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.22): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين التخصص في الفرضية الرابعة

التخصص	التخصص	هندسة	محاسبة	إدارة وتسويق	علوم إنسانية	غير ذلك
المتوسط	33.467	33.467	27.250	35.420	29.333	29.147
هندسة	33.467	0				
محاسبة	27.250	6.217	0			
إدارة وتسويق	35.420	1.953	8.170	0		
علوم إنسانية	29.333	4.133	2.083	* 6.087	0	
غير ذلك	29.147	4.320	1.897	*6.273	0.186	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.23): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين التخصص في جميع الفرضيات

التخصص	المتخصص	هندسة	محاسبة	إدارة وتسويق	علوم إنسانية	غير ذلك
التخصص	المتوسط	140.000	107.375	139.020	117.333	115.412
هندسة	140.000	0				
محاسبة	107.375	32.625	0			
إدارة وتسويق	139.020	0.980	*31.645	0		
علوم إنسانية	117.333	22.667	9.958	21.687	0	
غير ذلك	115.412	*24.588	8.037	23.608	1.922	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

7.3.4 تحليل فروق العينة في مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة بالنسبة لمكان المنشأة:

يتضح من الجدول (7.24) في الملحق (3)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان المنشأة، لأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات، وهذا يعزى إلى وجود فروق في نظرة أفراد المؤسسات إلى مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي المبين بالجدول (7.25)، (7.26)، (7.27)، (7.28).

توجد فروق بين محافظة رفح وبين محافظة غزة لصالح محافظة غزة، ولم يتضح فروق في المحافظات الأخرى ويفسر الباحث تلك الفروق إلى معظم المنشآت تتركز في محافظة غزة مقارنة مع المحافظات الأخرى، وأن العديد من المنشآت الموجودة بمحافظة غزة لديها خبرة إدارية والبعض منها منشآت كبيرة ومساهمة خاصة.

أما في المحافظات الأخرى فإن عدد المنشآت المعدنية قليل ومعظمها ورش صناعية صغيرة ولا يوجد بها إدارة إنتاج، وأن أصحابها معظمهم من الفنيين وبالتالي لا يبدون أهمية كبيرة لدور عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة.

الجدول (7.25): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين مكان المنشأة في الفرضية الأولى

المكان	محافظة شمال غزة	محافظة غزة	محافظة الوسطى	محافظة خانيونس	محافظة رفح
المكان	المتوسط	32.417	32.814	30	28
محافظة شمال غزة	32.417	0			
محافظة غزة	32.814	0.397	0		
محافظة الوسطى	30	2.417	2.814	0	
محافظة خانيونس	28	4.417	4.814	0	
محافظة رفح	22	*10.417	*10.814	8	6

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.26): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين مكان المنشأة في الفرضية الثانية

محافظة رفح	محافظة خانيونس	محافظة الوسطى	محافظة غزة	محافظة شمال غزة	المكان	
23.6	25.5	32.4	33.221	31.583	المتوسط	المكان
				0	31.583	محافظة شمال غزة
			0	1.638	33.221	محافظة غزة
		0	0.821	0.817	32.4	محافظة الوسطى
	0	6.9	* 7.721	6.083	25.5	محافظة خانيونس
0	1.9	8.8	*9.621	7.983	23.6	محافظة رفح

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(7.27):

محافظة رفح	محافظة خانيونس	محافظة الوسطى	محافظة غزة	محافظة شمال غزة	المكان	
23.6	25.5	28.2	33.302	33	المتوسط	المكان
				0	33	محافظة شمال غزة
			0	0.302	33.302	محافظة غزة
		0	5.102	4.8	28.2	محافظة الوسطى
	0	2.7	* 7.802	* 7.5	25.5	محافظة خانيونس
0	1.9	4.6	*9.702	* 9.4	23.6	محافظة رفح

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(7.28):

محافظة رفح	محافظة خانيونس	محافظة الوسطى	محافظة غزة	محافظة شمال غزة	المكان	
91.2	105.5	124.6	132.116	127.833	المتوسط	المكان
				0	127.833	محافظة شمال غزة
			0	4.283	132.116	محافظة غزة
		0	7.516	3.233	124.6	محافظة الوسطى
	0	19.1	26.616	22.333	105.5	محافظة خانيونس
0	14.3	33.4	*40.916	36.633	91.2	محافظة رفح

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

7.3.5 تحليل فروق العينة في مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة بالنسبة لنوع الشركة:

يتضح من الجدول (7.29) في الملحق (3)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الشركة، لأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات، وهذا يعزى إلى وجود فروق في نظرة أفراد المؤسسات إلى مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي المبين بالجدول (7.30)، (7.31)، (7.32)، (7.33)، (7.34).

توجد فروق بين الشركة المساهمة الخاصة والشركة التعاونية لصالح الشركة المساهمة الخاصة، بين الشركة العائلية والشركة المساهمة الخاصة لصالح الشركة المساهمة الخاصة، ويفسر الباحث تلك الفروق إلى التالي:

- شركات المساهمة الخاصة هي منشآت يوجد بها هيكل إداري وتنظيمي وأن معظم العاملين فيها ممن يحملون شهادات جامعية من تخصصات علمية وإدارية مختلفة، بالتالي فإن تلك المنشآت تعطي أهمية كبيرة لعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج، وهي تنمو بشكل سريع ومتطور بالمقارنة مع المنشآت التي لا تهتم بالعمليات الإدارية، إضافة إلى أن تلك المنشآت يوجد بها أقسام إدارية متنوعة مثل إدارة التسويق وإدارة الإنتاج وهي تعمل وفق خطط موضوعة مسبقاً.
- أما بالنسبة للمنشآت الفردية والعائلية فهي منشآت يطغى عليها الطابع العائلي، وهي تهتم بالجانب الفني والمالي أكثر من الجانب الإداري، بذلك فإن معظم تلك المنشآت لا يعطون أهمية كبيرة لعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج، وأن تلك الفروق تعزى إلى أن خبرة تلك المنشآت هي مقتصرة على الأعمال الروتينية اليومية، وخبرتهم في المجالات الإدارية هي موروثية ولا يوجد بها إدارة متخصصة، وأن القائم على إدارتها أحد أفراد أو أقارب أصحاب المنشأة.

الجدول (7.30): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الشركة في الفرضية الأولى

نوع الشركة	شركة فردية	شركة مساهمة خاصة	شركة تعاونية	شركة عائلية	جمعية تعاونية
نوع الشركة	المتوسط	33.262	20	35	28.656
شركة فردية	0	33.262			31.6
شركة مساهمة خاصة	13.262	0			
شركة تعاونية	1.738	*15	0		
شركة عائلية	4.606	*8.656	*6.344	0	
غير ذلك	1.662	11.6	3.4	2.944	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.31): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الشركة في الفرضية الثانية

نوع الشركة	شركة فردية	شركة مساهمة خاصة	شركة تعاونية	شركة عائلية	جمعية تعاونية
نوع الشركة	المتوسط	33.786	16	34.448	29.219
شركة فردية	0	33.786			36.4
شركة مساهمة خاصة	17.786	0			
شركة تعاونية	0.663	*18.448	0		
شركة عائلية	4.567	*13.219	5.230	0	
غير ذلك	2.614	20.4	1.952	7.181	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.32): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الشركة في الفرضية الثالثة

نوع الشركة	شركة فردية	شركة مساهمة خاصة	شركة تعاونية	شركة عائلية	جمعية تعاونية
نوع الشركة	المتوسط	32.619	10	34.69	29.688
شركة فردية	0	32.619			35.2
شركة مساهمة خاصة	22.619	0			
شركة تعاونية	2.071	*24.69	0		
شركة عائلية	2.932	*19.688	*5.002	0	
غير ذلك	2.581	25.2	0.51	5.513	0

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.33): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الشركة في الفرضية الرابعة

جمعية تعاونية	شركة عائلية	شركة تعاونية	شركة مساهمة خاصة	شركة فردية	نوع الشركة	
29.147	29.333	35.42	27.25	33.467	المتوسط	نوع الشركة
				0	33.467	شركة فردية
			0	6.217	27.25	شركة مساهمة خاصة
		0	* 8.170	1.953	35.42	شركة تعاونية
	0	* 6.087	2.083	4.133	29.333	شركة عائلية
0	0.186	* 6.273	1.897	4.320	29.147	غير ذلك

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (7.34): يبين اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق بين نوع الشركة في جميع الفرضيات

جمعية تعاونية	شركة عائلية	شركة تعاونية	شركة مساهمة خاصة	شركة فردية	نوع الشركة	
137.6	116.656	138.207	66	133.929	المتوسط	نوع الشركة
				0	133.92	شركة فردية
			0	*67.929	66	شركة مساهمة خاصة
		0	*72.207	4.278	138.2	شركة تعاونية
	0	*21.551	*50.656	17.272	116.65	شركة عائلية
0	*20.944	0.607	*71.6	3.671	137.6	غير ذلك

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

7.4 الخلاصة:

يناقش هذا الفصل اختبار الفرضيات باستخدام المتوسطات الحسابية والتكرارات بالإضافة إلى اختبار فروق آراء العينة حول فرضيات الدراسة باستخدام اختبار ONE WAY ANOVA إضافة إلى استخدام اختبار شففيه البعدي للتعرف على فروق آراء العينة حول الفرضيات.

تبين بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج لها دوراً كبيراً في تنمية الصناعات الصغيرة، لذلك فإن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج تساهم في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية لأن تخطيط ومراقبة الإنتاج يهتم بإنتاج السلع من عناصر الإنتاج المتاحة بأعلى كفاءة وبالتالي استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الصناعات.

تساهم عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين جودة المنتج النهائي، من خلال تحديد أنواع مواد الخام والآلات والمعدات والعمالة المطلوبة للإنتاج، مما يضمن تدفق مواد الخام خلال الإنتاج بشكل منظم ومتسلسل.

تساهم عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين المركز التنافسي للمنشأة من خلال تحسين قدرة المنشأة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، مما ينعكس على تلبية حاجات المستهلكين، وبالتالي الوفاء بالطلب المتوقع مما يدعم المركز التنافسي للمنشأة.

تساهم عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على استقرار واستمرار المنشآت من خلال تحديد المهام المطلوبة من كل قسم من الأقسام الإنتاجية، وبالتالي التقليل من التعارض الذي قد يظهر بين الأقسام الإنتاجية خلال الإنتاج، وهذا ينعكس على المنتج النهائي وبالتالي يعمل على استقرار العمل داخل المنشأة.

تبين من خلال اختبار فروق آراء العينية حول فرضيات الدراسة، بأن الأفراد حملة الشهادات العملية المتخصصة يهتمون بشكل كبير في عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج، لأن معظمهم لديهم الخبرة الإدارية على الأقل من الناحية النظرية في الإدارة.

أما الفنيين وحملة شهادات الثانوية العامة أو الأقل لا يبدون أهمية كبيرة لعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج، لأن معظم هذه الفئة تفتقر إلى الخبرة الإدارية وأن معظمهم قام باكتساب هذه الخبرة من خلال العمل داخل إحدى المنشآت أو الورش في قطاع غزوة أو خارجة وبالتالي فإن خبرتهم مقتصرة على الأعمال الروتينية اليومية.

الفصل الثامن النتائج والتوصيات

8.1 النتائج:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، والدراسات السابقة حول دور عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال الصناعات المعدنية تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج خاصة بطبيعة المنشأة والموقع الجغرافي وعدد موظفيها:

- تبين من نتائج الدراسة بأن معظم المنشآت الصناعية تتركز في محافظة غزة وتبلغ نسبتها (78.2%)، والمنشآت التي تقع بشمال غزة تبلغ نسبتها (10.9%)، ويلاحظ بأن نسبة المنشآت بمدينة غزة مرتفعة عن باقي محافظات قطاع غزة، ويرجع ذلك إلى أن العديد من المنشآت قد أغلقت وقامت بالانتقال للعمل في محافظة غزة بسبب الإجتياحات المتكررة.

- تبين بأن نسبة المؤسسات التي يعمل بها أقل من 10 موظفين (63.2%) وأن المنشآت التي يعمل بها من (11 – 20) عاملاً تبلغ نسبتها (33.7%)، يلاحظ بأن تلك النسب ازدادت بشكل ملحوظ بالرغم من وجود الحصار لوجود برامج البطالة التي تنفذها مؤسسة الاونروا لتلك المنشآت.

- تشير نتائج الدراسة الميدانية بأن نسبة المنشآت التي لها عضوية في إتحاد الصناعات المعدنية (84.5%)، والمنشآت التي ليس لها عضوية تبلغ نسبتها (15.5%) وهذه النسبة مرتفعة عن السنوات السابقة بسبب وجود برامج تنموية لا تأتي إلا عبر الإتحاد من الجهات المانحة مثل UNDP لدعم المنشآت والورش.

نتائج خاصة بأصحاب المنشأة والشكل القانوني والتراخيص:

- يتبين بأن (74.5%) من الورش والمصانع التي تعمل في مجال الصناعات المعدنية يديرها فرد واحد من الملاك ولا يوجد بها إدارة متخصصة لإدارتها، لأن الجانب العائلي يطغى على إدارة الشركة.

- تبين بأن نسبة الحاصلين على رخصه مزاوله المهنة (90.9%)، أما نسبة الورش الغير حاصلة على تراخيص تبلغ (9.1%)، ويلاحظ من أن هذه النسبة ازدادت مقارنة بالسنوات السابقة بسبب الاستقرار الأمني الذي يمر به قطاع غزة بعد العام 2007.

- تبين من النتائج بالرغم من أن بعض المنشآت يوجد بها إدارة متخصصة إلا أن أصحاب العمل يستعملون الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة، وبالتالي فإن الإدارة المتخصصة تكون

شبة مهمشة بسبب وجود مالك وحيد للشركة يديرها حسب مزاجه الخاص، وقد بلغت نسبة المنشآت التي تعمل وفق خطة إدارية متخصصة (25.5%)، ومعظمها من المنشآت المساهمة المحدودة.

- تبين بأن نسبة المنشآت الفردية (40%) والمنشآت العائلية (34.5%) و المنشآت المساهمة الخاصة (15.5%)، وبالتالي فإن مجموع المنشآت المعدنية الفردية والعائلية والتعاونية تبلغ (81.7%)، وهذا يدل على أن معظم تلك المؤسسات تعتمد على التمويل الشخصي والتمويل الفردي.

نتائج خاصة بالقيود الإسرائيلية وإغلاق المعابر، وأثر انقطاع الكهرباء على العمل:

- تشير نتائج الدراسة الميدانية بأن (52%) من منشآت قطاع غزة حاليا قيد العمل بشكل كلي أو جزئي ويرجع ذلك إلى عدم وجود بضائع مستوردة من الخارج مما أدى إلى تنشيط الطلب على المنتجات المحلية بشكل كبير خاصة منتجات الصناعات المعدنية، في المقابل هناك ما يقابل (48%) من تلك المنشآت أغلقت بشكل كامل بسبب شح مواد الخام الرئيسية.
- تبين بأن نسبة المؤسسات التي تأثرت بسبب إغلاق المعابر بشكل كبير أو متوسط تبلغ، (98.2%) خاصة بعد حصار 2006، حيث أن تلك المؤسسات تعتمد بشكل رئيسي على استيراد مواد الخام الأساسية من إسرائيل وأيضا سياسة التدمير والتجريف أدت إلى إغلاق العديد من المنشآت والورش المعدنية.
- تشير نتائج الدراسة الميدانية بأن انقطاع التيار الكهربائي له أثر كبير على تنمية تلك الصناعات، فهي تعتبر من أهم المعوقات التي تؤثر على كفاءة المنشآت، فقد تبين بأن ما يقارب (70%) من المنشآت تعاني من انقطاع التيار الكهربائي بمعدل 10 أيام أو أقل و(25.5%) تعاني من انقطاع التيار الكهربائي أكثر من 10 أيام خلال الشهر الواحد.

نتائج متعلقة بالواقع الإداري ومستوى التعليم:

- تبين بأن (66.3%) وأن تلكات تعمل وفق خطة إدارية موضوعة مسبقا، و أن تلك المؤسسات تعتمد بشكل رئيسي على الخبرات العائلية الموروثة بشكل كبير، وأن هذه الخطط ليست مكتوبة، بل موروثة وهذا يفسر عدم وجود تخطيط إداري بشكل منتظم، وقد بلغت نسبة المؤسسات التي لا تعمل وفق خطة إدارية (33.7%) وأن تلك المؤسسات تعمل بناء على الخطط التي وضعها الآباء.

- تبين بأن (88.2%) من أصحاب تلك المنشآت هم من أصحاب الخبرة الإدارية، وأن (11.8%) ليس لديهم الخبرة الإدارية، وتبين بأن هذه الخبرة هي موروثه ومقتصرة فقط على الأعمال الروتينية اليومية.
- تشير نتائج الدراسة الميدانية بأن معظم المدراء لديهم ضعف في المؤهلات العلمية في الإدارة، إضافة إلى عدم وجود الخطط الإستراتيجية المحكمة للإدارة وأيضا عدم وجود الفكر الإداري لدى أغلب مدراء تلك المنشآت خاصة أن الجيل القديم صاحب الخبرة التنفيذية في الميدان.
- أما بالنسبة لمستوى التعليم لأصحاب تلك المنشآت تبين بأن (65.4%) هم من الحاصلين على الثانوية العامة أو اقل، ونسبة الحاصلين على البكالوريوس (13%) والحاصلين على الدراسات العليا (2.1%)، حيث أن المستوى التعليمي في المنشآت يساعد بشكل كبير في تحسين الإنتاج وزيادة كفاءة المنشآت في العمل.
- تشير النتائج الميدانية بأن نسبة العاملين في مجال الإدارة العليا (67.2%)، ولا يوجد لديهم تخصص، لأن الغالبية العظمى من تلك المؤسسات تدار من قبل أصحاب المنشأة وأبنائهم.
- تشير نتائج الدراسة الميدانية بأن أن نسبة المهندسين (3.6%)، ونسبة المحاسبين (21.8%)، حيث أن معظم أصحاب المنشآت ينظرون إلى أصحاب تلك التخصصات بأنهم يفتقرون إلى الخبرة المهنية في العمل وبالتالي اعتقادهم بأن وجودهم يكلف المنشأة أعباء مالية بالإضافة إلى تخوفهم من نقل هؤلاء لأسرار العمل وفتح مشاريع مماثلة ومنافسة.

نتائج متعلقة بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج ودورها في تنمية الصناعات:

- تشير النتائج إلى عدم اهتمام العديد المنشآت بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج، وبالتالي فإن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج ليست مهمة بالنسبة لهؤلاء، لأن أصحاب تلك المشاريع يفتقرون إلى الخبرة الإدارية.
- تشير نتائج الدراسة بأن (72.7%) من المنشآت الموجودة قطاع غزة لا يوجد بها قسم لتخطيط ومراقبة الإنتاج حتى وإن كان هذا القسم موجود عند البعض، إلا أن إدارته تتبع أصحاب المنشآت، لأن معظم تلك المؤسسات تهتم بجانب الإنتاج ولا تهتم بالجانب الإداري.
- أما المنشآت التي تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج تبلغ نسبتها (27.3%) ومعظمها منشآت مساهمة خاصة تهتم بالمجال الإداري وتعمل وفق أنظمة وقوانين

موضوعه مسبقاً، وأن معظم العاملين في مجال الإدارة فيها هم من التخصصات الإدارية والعلمية المختلفة.

- تشير نتائج الدراسة الميدانية بأن المؤسسات التي لا تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج تنمو بشكل بطيء، وتعاني من وجود مشاكل خلال عملية الإنتاج وصعوبات مثل البطء في تدفق مواد الخام إضافة إلى وجود تعقيدات خاصاً أثناء تنفيذ برامج صيانة الآلات والمعدات.
- تبين بأن المنشآت التي تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة الإنتاج تتطور بشكل سريع وأنها تتمتع بسمعة جيدة ومتميزة وأن الطلب على منتجاتها يكون بشكل أكبر من منتجات المنشآت الأخرى.
- تبين بأن (3.62%) من تلك المنشآت تحتوي على قسم تخطيط ومراقبة إنتاج يتم إدارته من قبل متخصص، حيث أن معظم تلك المنشآت هي مساهمة خاصة تحتوي على هيكل إداري منظم ويعمل فيها أفراد من تخصصات إدارية وعلمية مختلفة، وبالتالي يوجد اهتمام كبير بالجانب الإداري بشكل كبير، أما نسبة المنشآت التي لا يتم فيها إدارة قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج من قبل متخصص تبلغ (23.6%) لأنه يتم إدارتها من قبل أصحابها ومن قبل أفراد العائلة.
- تبين أيضاً بأن خطط الإنتاج التي توضع من قبل أصحاب المنشآت هي وقتية وقصيرة الأجل، وتفقر إلى العديد من الجوانب الإدارية، وخلال تطبيق تلك الخطة تظهر العديد من العيوب والمشاكل أثناء عملية الإنتاج ويتضح بأن (73.4%) من المنشآت لا توضع من الأساس خطط للإنتاج وأن الإنتاج فيها يعتمد بالدرجة الأولى على طلب السوق من المنتجات.
- تبين أيضاً بأن المنشآت التي يتم فيها وضع خطط الإنتاج من قبل قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج لا تظهر فيها عيوب خلال عملية الإنتاج والتصنيع وأن الإنتاج يتم بصورة سلسلة وسهلة، أما المنشآت التي يتم فيها وضع تلك الخطط من قبل أصحاب المؤسسات تعاني من بعض المشاكل الإدارية والتواصل مع الأفراد خلال الإنتاج.
- تشير النتائج إلى أن (26.4%) من المنشآت تهتم بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج لأن معظم تلك المنشآت يعمل في إدارتها أفراد من تخصصات إدارية وعلمية مختلفة وبالتالي تهتم بالعمل الإداري، وتقوم بمتابعة الإنتاج من بدايته إلى نهايته ويوجد لديها أقسام إدارية متنوعة.

- تبين بأن (73.6%) من المنشآت التي لا تعطى أهمية لعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج يتم إدارتها من قبل أفراد العائلة وأن معظم هؤلاء حسب نتائج الدراسة الميدانية هم من المستويات التعليمية التي تقع بين الثانوية العامة وأقل.
- تشير نتائج الدراسة بأن (91.8%) من المنشآت ترى بأن أسباب ظهور المشاكل في المنشأة ترجع إلى عدم الاهتمام بعملية التخطيط ومراقبة الإنتاج وبالتالي هناك مشاكل تظهر خلال عملية الإنتاج مثل ظهور وحدات معيبة خلال التصنيع بالإضافة إلى وجود مساحات زائدة لا يتم استغلالها بشكل جيد.
- تبين من نتائج الدراسة بأن (87.3%) يرون بأن عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج لها دور كبير في تحسين كفاءتهم في العمل، بالرغم بأن معظمهم لا يهتم بتطبيق تلك العملية داخل المنشأة، و ما يقارب (12.7%) من العينية يرون بأن هذه العملية ليس لها علاقة بالكفاءة وأن الكفاءة لديهم تعتمد على الخبرات المهنية.
- تبين من النتائج بأن (30%) من المنشآت تضع جداول زمنية لعملية الإنتاج ومعظمها من المنشآت المساهمة الخاصة التي يعمل بها أفراد من تخصصات إدارية وعلمية مختلفة، أما باقي المنشآت والتي تبلغ نسبتها (70%) لا تضع جداول زمنية لأن معظم أصحاب تلك المنشآت هم من أصحاب الخبرات المهنية.
- تبين أيضاً بأن العديد من المنشآت التي لا تضع جداول زمنية بسبب عدم توفر البيانات والمعلومات المتعلقة بمراحل الإنتاج المختلفة و أن تلك المنشآت تهتم بالحصول على المنتج النهائي ولا تهتم بالعمليات الإدارية خلال مراحل الإنتاج وأن تلك المنشآت هي صغيرة، حيث أن الجداول الزمنية لتلك المنشآت مكلفة مالياً وتحتاج إلى جهد ووقت وأفراد متخصصون.

8.2 التوصيات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي بدورها يمكن أن تساعد في تطوير وتنمية الصناعات الصغيرة، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

أولاً: توصيات خاصة للجهات الحكومية

1- لا بد من إنشاء مناطق صناعية بحيث تتجمع فيها منشآت الصناعات الصغيرة، لأنه تبين من نتائج الدراسة الميدانية بأن المنشآت لا يوجد بينها ترابط وبالتالي هي موزعة على جميع محافظات الوطن.

2- العمل على فتح معبر رفح الحدودي على الأقل، بحيث تصبح عملية الاستيراد والتصدير مستقلة مما تنعكس على إنتاجية الصناعات المعدنية.

3- أن يتم عمل بحث ميداني لدراسة منشآت الصناعات المعدنية عن قرب، بحيث يتم التعرف على مشاكلهم الداخلية خلال الإنتاج، لكي يتم وضع إستراتيجية تساعد على تنمية وتطوير أعمالهم.

4- ضرورة قيام وزارة الاقتصاد الوطني ببحث المنشآت التي تعمل في مجال الصناعات المعدنية على أن تقوم المنشأة بتوظيف على الأقل أفراد ممن يحملون مؤهلات علمية في الإدارة والهندسة.

5- أن يتم فرض ضرائب ورسوم مرتفعة على السلع التي يتم استيرادها من الخارج لمدة محددة وفق برنامج مؤقت يصل بالنهاية إلى توفير الحماية للسلعة المحلية.

6- لا بد من قيام الجهات الحكومية بإنشاء جهة رسمية مسؤولة على الصناعات الصغيرة بحيث تقدم لأصحاب المشروعات الصغيرة المعاونة الفنية والتكنولوجية والتسويقية والإدارية.

7- أن يتم وضع إعفاءات ضريبية على أنشطة الصناعات الصغيرة.

8- يجب أن تقوم الجهات الحكومية المختصة مثل وزارة الاقتصاد الوطني بضرورة توعية المستهلك الفلسطيني بالمنتجات المحلية.

ثانياً: توصيات خاصة للاتحادات والنقابات:

9- أن يتم عقد دورات في الإدارة والتخطيط، ويفضل أن تكون على أرض المصنع، ولا بد من إشراك الجامعات في تدريب الموظفين والعمال، والاتصال مع المصانع للتعرف على احتياجاتهم التدريبية مع وضع برامج تدريبية تتناسب مع تلك الاحتياجات.

10- العمل على إنشاء الدورات التعليمية المتخصصة في مجال الإدارة التي يمكن أن تساعد أصحاب المنشآت في تحسين كفاءتهم بالعمل وبالتالي تطوير مصانعهم مما يساعد على التنمية.

- 11- العمل على إعطاء دورات فنية وتقنية وثقافية بما يضمن تحسين الأداء العام للمؤسسة ولعمالها، بحيث تساعد أصحاب العمل على اتخاذ القرارات السليمة.
- 12- التدريب في مجال التخطيط الإنتاجي، حيث أن المشكلة تكمن في أن أصحاب المنشآت يمتلكون خبرة تنفيذية وليس إدارية، لذلك لابد أن يتم تنمية وعي أصحاب المنشآت بأهمية عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تطوير منشآتهم.
- 13- أن يتم توفير قاعدة بيانات عن تقنيات الإنتاج ومصادرها، حيث أن مصادر الإنتاج تشمل الجمعيات التجارية ومستشارين الإدارة والمتخصصون.
- 14- توفير الموارد البشرية المؤهلة مهنيًا عبر الاهتمام ببرامج التدريب الموجه لخدمة القطاع الصناعي والاقتصاد الوطني.

ثالثاً: توصيات خاصة لأصحاب المنشآت

- 15- أن يتم تنظيم الآلات ومعدات الإنتاج على صورة مجموعات متخصصة لعملية صناعية محددة وبشكل يتناسب مع إمكانيات المنشأة المادية.
- 16- أن يتم وضع خطط إنتاج سنوية بحيث تكون مبنية على أساس التقدير السليم للمبيعات.
- 17- أن يتم إنشاء قسم مستقل لتخطيط ومراقبة الإنتاج بحيث يتم الإشراف عليه من قبل متخصصين.

رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

- ركزت هذه الدراسة على دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال المعادن بقطاع غزة والتي توظف من 5 إلى 19 عاملاً فيها و بالتالي يرى الباحث بضرورة مواصلة الدراسة والبحث في المجالات ذات الصلة التالية:
- 1- دور إدارة الإنتاج في تنمية الصناعات المتوسطة والصغيرة للمؤسسات العاملة بمجال الصناعات التحويلية في قطاع غزة.
 - 2- المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في قطاع الصناعات التحويلية بقطاع غزة.
 - 3- دور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في إدارة الإنتاج والعمليات في قطاع الصناعات التحويلية بقطاع غزة.

الملاحق

- الملحق (1): المحكمين
- الملحق (2): الإستبانة
- الملحق (3): الجداول الإحصائية

الملحق (1)

المحكمين:

الجامعة الإسلامية:

1- د. عصام البحيصي

2- د. ماجد الفرا

3- د. يوسف بحر

4- الأستاذ / عرفات العف

وزارة الاقتصاد الوطني ومؤسسة المواصفات والمقاييس:

5- م. هاني مطر

6- م. توفيق رضوان

إتحاد الصناعات المعدنية والهندسية:

7- السيد / محمد المنسي (رئيس إتحاد الصناعات المعدنية بغزة)

8- م. خالد الشنطي

الملحق (2)

الإستبانة

دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال
الصناعات المعدنية بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا

الأخ الكريم:.....

حفظه الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال الصناعات المعدنية بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا " وهو بصدد تطبيق هذه الإستبانة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والتعرف على دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تلك المؤسسات بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه تلك الصناعات، وإيجاد الحلول للمعوقات التي تواجه هذه الصناعات، والعمل على وضع آليات لتطوير وتنمية هذه الصناعات.

إن هذه الإستبانة مكونة من خمس صفحات وهي موجهة للعاملين بالإدارة العليا فالرجاء تعبئة هذه الاستبانة مع العلم أن البيانات الواردة فيها هي لغرض البحث العلمي ولن يتم نشرها أو الإعلان عنها أو استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم معنا في إنجاز هذا البحث،،،

والله ولي التوفيق،،،

الباحث

هاني يوسف شرف

0599 – 250026

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- العمر:
- 2- الجنس: ذكر ، أنثى
- 3- الوظيفة:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5- التخصص:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ثانياً: البيانات الخاصة بالمنشأة

6- تقع المنشأة في:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7- ما هو عدد موظفي وعمال منشأتكم:

8- الشكل القانوني للمنشأة:

شركة مساهمة خاصة <input type="checkbox"/>	شركة تعاونية <input type="checkbox"/>	شركة فردية <input type="checkbox"/>
غير ذلك <input type="checkbox"/>	شركة عائلية <input type="checkbox"/>	

- 9- هل المنشأة لديها ترخيص من الجهات الحكومية : نعم ، لا
- 10- إدارة المنشأة تتم بواسطة: فرد من الملاك ، إدارة متخصصة من الشركة
- 11- هل المنشأة عضو باتحاد الصناعات المعدنية والهندسية : نعم ، لا
- 12- هل المنشأة حالياً قيد العمل : نعم ، لا
- 13- حدد مصدر مواد الخام التي يتم استعمالها في التصنيع (يمكن الإشارة إلى أكثر من مصدر)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14- الإغلاقات المتكررة والمستمرة للمعايير لها دور سلبي على منتجات شركتكم.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15- كم عدد أيام انقطاع الكهرباء في الشهر الواحد :

16- هل يوجد لدى منشأتكم مولد كهرباء : نعم ، لا

17- في حال انقطاع التيار الكهربائي في المؤسسة:

<input type="checkbox"/>	يتم تشغيل مولد الكهرباء	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-------------------------	--------------------------

رابعاً : معلومات خاصة بالإدارة والإنتاج:

18- هل تعمل المنشأة وفق خطة إدارية موضوعة مسبقاً : نعم ، لا

19- هل يوجد لدى العاملين بالمنشأة الخبرة الإدارية في إدارة المشروع : نعم لا

20- هل يوجد بمنشأتكم قسم لتخطيط ومراقبة الإنتاج: نعم ، لا

إذا كانت الإجابة نعم أجب عن الأسئلة التالية: السؤال 21، 22، 23، 24

21- هل قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج مستقل بذاته : نعم ، لا

22- هل يتم إدارة هذا القسم من قبل متخصص : نعم ، لا

23- حدد القسم الذي يتبع له قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج :

24- هل توضع خطط الإنتاج من قبل قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج: نعم ، لا

25- هل توضع خطط الإنتاج من قبل أصحاب الشركة: نعم ، لا

26 - هل تهتم إدارة الشركة بقسم التخطيط ومراقبة الإنتاج : نعم لا

27- هل قسم التخطيط ومراقبة الإنتاج له مساهمة في تنمية وتحسين كفاءة منشأتكم : نعم لا

28- هل يتم وضع جداول زمنية لعملية الإنتاج بمنشأتكم : نعم ، لا

29- هل يتم وضع خطط إنتاجية لمتابعة الإنتاج من بداية الى نهاية : نعم لا

30- هل يتم وضع خطط الإنتاج من قبل متخصصين بالشركة : نعم لا

31- هل اسباب ظهور المشاكل خلال الإنتاج يرجع الى عدم الإهتمام بعملية التخطيط ومراقبة

الإنتاج: نعم ، لا

32- هل يتم مراقبة ومتابعة الإنتاج بشكل مستمر بمنشأتكم : نعم ، لا إذا كانت الإجابة

لا أذكر ما هي أسباب عدم مراقبة الإنتاج بشكل مستمر؟

.....

.....

.....

.....

33- ما هي المشاكل والمعوقات التي تظهر في المنشأة خلال عملية الإنتاج؟

.....

34- ما هي مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين الجودة، وتدعيم المركز التنافسي للمنشأة؟

.....

35- ما هي المقترحات المستقبلية التي ترونها مناسبة لتطبيقها في مؤسستكم لتحسين كفاءة الإنتاج؟

.....

خامسا : أسئلة عامة على أهمية التخطيط ومراقبة الإنتاج
 (X)

لاوافق	بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	أوافق بشدة	السؤال
						1- مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية.
						1. إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يهتم بإنتاج السلع من عناصر الإنتاج المتاحة بأعلى كفاءة وبالتالي استغلال المدخلات بشكل فعال.
						2. إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يجنب المنشأة تحمل تكاليف المنتجات المعيبة خلال العملية الإنتاجية وبالتالي تقليل التكاليف النهائية للسلعة.
						3. تخطيط ومراقبة الإنتاج يعمل على تحقيق التوازن في تدفق المواد خلال مراحل الإنتاج بشكل يضمن عدم وجود طاقات عاطلة.
						4. يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على استغلال الوقت بشكل أفضل وبالتالي تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية.
						5. يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تخفيض تكاليف الأيدي العاملة خلال العمل.
						6. يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تخفيض تكاليف الخدمات التي تشمل خدمات القوى المحركة (الكهرباء)، استهلاك آلات وتكلفة التخزين ومصاريف تأجير المعدات .
						7. تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقليل محركات التكلفة من خلال توفير المساحات الملائمة للإنتاج
						8. إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على إدخال تقنيات جديدة مثل التحكم الآلي ونظام الحاسوب وبالتالي زيادة كمية الإنتاج.

ب- مساهمة التخطيط ومراقبه الإنتاج في تحسين جودة المنتج.			
			9. إن تخطيط ومراقبة الإنتاج يقلل من عيوب المدخلات وهذا يقلل من عيوب المخرجات وبالتالي يحسن الجودة
			10. تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد في التأكد من توافق جوده المنتج مع المواصفات المطلوبة.
			11. تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على متابعه مستوى الجودة خلال المراحل المبكرة للإنتاج وبالتالي تدارك العيوب أو لا بأول.
			12. تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على متابعه أعطال الآلات وبالتالي تنفيذ برامج الصيانة بكفاءة عالية.
			13. تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تحسين مهارات الاتصال بين الأقسام، وبالتالي منع وقوع الأخطاء خلال العملية الإنتاجية من خلال التأكد من أن كل شخص يؤدي ما هو مطلوب منه بالتحديد.
			14. تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على التحقق من تنفيذ الأنشطة التي تشمل التحقق من التصميم، والمصادقة عليها وفحص المنتج أثناء عمليات التصنيع، والتأكد من مطابقة للمواصفات وبالتالي تحسين الجودة.
			15. تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على الاحتفاظ بسجلات الجودة والتي تهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة تتعلق بالإنتاج وبالتالي بيان هل تم إتباع الإجراءات، وتعليمات العمل، كما يجب.
			16. يعمل التخطيط و مراقبة الإنتاج على توفير السلع و الخدمات إلى المستهلكين بأفضل جوده.
ج - مساهمة التخطيط ومراقبه الإنتاج في تدعيم المركز التنافسي للشركة.			
			17. يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقدير المستوى الممكن من الإنتاج في كل فترة وهذا يضمن الوفاء بالطلب المتوقع.
			18. يساعد التخطيط ومراقبة الإنتاج على تلبية حاجات المستهلكين وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للشركة.
			19. تخطيط ومراقبة الإنتاج يقلل من ظهور وحدات معيبة داخل المصنع وبالتالي عدم الوقوع في مشاكل مع العملاء.
			20. يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقليل نسب المرفوض من مخرجات النظام من جانب العملاء وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للشركة.
			21. يساعد التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقوية المركز التنافسي للمنشأة من خلال تميز منتجاتها وخدماتها عن المنافسون وبالتالي تقديم منتج فريد من وجهة نظر المستهلك، بالنسبة لما يقدمه المنافسون.
			22. تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج في تحسين قدرة المنشأة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وبالتالي تحسن في الناتج الداخلي والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، وهذا يدعم المركز التنافس للمنشأة.
			23. تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تحسين أداء المنشأة من إدخال تكنولوجيا وتقنيات جديدة تحسن الأداء وبالتالي تقلل التكاليف النهائية وهذا بدوره يدعم المركز التنافسي لمنشأة.

				24	أنها وظيفة للتأكد من أن مزيج ومنتجات وخدمات الشركة قد تم إنتاجه طبقا للمواصفات والشروط التي يطلبها العملاء.
د- مساهمة التخطيط ومراقبة الإنتاج في استقرار واستمرار المنشآت.					
				25	يعمل التخطيط ومراقبة الإنتاج على التخفيف من آثار العوائق و العقبات إلى أقل حد ممكن وبالتالي الحد من الأخطار خلال الإنتاج.
				26	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تقليص الأوقات والجهود المبذولة في عمليات التشغيل.
				27	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تخفيض نقاط الاختناق التي تعوق حركة الأفراد أو المواد خلال العمل.
				28	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على استقرار بيئة العمل الداخلية وبالتالي زيادة الراحة المعنية للأفراد في العمل وهذا بدوره يؤدي إلى استمرار واستقرار المنشأة.
				29	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على زيادة وعي ثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية
				30	تساعد عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج على تطبيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وبالتالي إلى استقرار المنشأة في العمل.
				31	تسهل عملية التخطيط ومراقبة الإنتاج الإشراف والمتابعة و إتاحة الفرصة للاتصال المباشر وهذا يرفع الروح المعنوية للأفراد.
				32	يساعد على تحديد مواقع الأقسام الإنتاجية وأقسام الخدمات مثل الصيانة والرقابة على الجودة والإسعافات الأولية.

وأخيرا نشكر لكم حسن تعاونكم معنا.

المحلق (3)

الجدول الإحصائية

جدول (7.6) : يبين تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال الصناعات المعدنية بغزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزي لمتغير المؤهل

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
دور تخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية	بين المجموعات	2049.230	4	512.307	17.157	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3135.325	105	29.860			
	المجموع الكلي	5184.555	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تحسين جودة المنتج	بين المجموعات	1595.844	4	398.961	9.753	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4295.074	105	40.905			
	المجموع الكلي	5890.918	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تدعيم المركز التنافسي للشرك	بين المجموعات	2187.187	4	546.797	10.107	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	5680.776	105	54.103			
	المجموع الكلي	7867.964	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على استقرار واستمرار المنشآت	بين المجموعات	1858.829	4	464.707	11.144	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4378.444	105	41.699			
	المجموع الكلي	6237.273	109				
الإستبانة ككل	بين المجموعات	30093.980	4	7523.495	13.212	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	59791.874	105	569.446			
	المجموع الكلي	89885.855	109				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4، 109) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تساوي 2.44
قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4، 109) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) تساوي 3.47

جدول (7.12) : يبين تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال الصناعات المعدنية بغزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزي لمتغير الوظيفة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
دور تخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية	بين المجموعات	546.467	4	136.617	3.093	0.019	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	4638.087	105	44.172			
	المجموع الكلي	5184.555	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تحسين جودة المنتج	بين المجموعات	1068.436	4	267.109	5.816	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4822.482	105	45.928			
	المجموع الكلي	5890.918	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تدعيم المركز التنافسي للشرك	بين المجموعات	1116.498	4	279.125	4.341	0.003	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	6751.465	105	64.300			
	المجموع الكلي	7867.964	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على استقرار واستمرار المنشآت	بين المجموعات	624.948	4	156.237	2.923	0.025	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	5612.325	105	53.451			
	المجموع الكلي	6237.273	109				
الإستبانة ككل	بين المجموعات	12749.320	4	3187.330	4.339	0.003	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	77136.534	105	734.634			
	المجموع الكلي	89885.855	109				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4، 109) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تساوي 2.44
قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4، 109) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) تساوي 3.47

جدول (7.18): يبين تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بالصناعات المعدنية بغزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزي لمغيب التخصف

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
دور تخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية	بين المجموعات	1217.645	4	304.411	8.057	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3966.909	105	37.780			
	المجموع الكلي	5184.555	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تحسين جودة المنتج	بين المجموعات	1069.306	4	267.326	5.822	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4821.613	105	45.920			
	المجموع الكلي	5890.918	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تدعيم المركز التنافسي للشرك	بين المجموعات	1049.152	4	262.288	4.039	0.004	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	6818.811	105	64.941			
	المجموع الكلي	7867.964	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على استقرار واستمرار المنشآت	بين المجموعات	1072.928	4	268.232	5.454	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	5164.345	105	49.184			
	المجموع الكلي	6237.273	109				
الإستبانة ككل	بين المجموعات	17262.098	4	4315.524	6.239	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	72623.757	105	691.655			
	المجموع الكلي	89885.855	109				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4، 109) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تساوي 2.44
قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4، 109) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) تساوي 3.47

جدول (7.24): يبين تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بمجال المعادن بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزي لمغيب مكان المنشأة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
دور تخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية	بين المجموعات	610.615	4	152.654	3.504	0.010	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	4573.940	105	43.561			
	المجموع الكلي	5184.555	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تحسين جودة المنتج	بين المجموعات	548.299	4	137.075	2.694	0.035	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	5342.619	105	50.882			
	المجموع الكلي	5890.918	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تدعيم المركز التنافسي للشرك	بين المجموعات	648.995	4	162.249	2.360	0.058	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	7218.969	105	68.752			
	المجموع الكلي	7867.964	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على استقرار واستمرار المنشآت	بين المجموعات	644.633	4	161.158	3.026	0.021	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	5592.640	105	53.263			
	المجموع الكلي	6237.273	109				
الإستبانة ككل	بين المجموعات	9196.851	4	2299.213	2.992	0.022	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	80689.004	105	768.467			
	المجموع الكلي	89885.855	109				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4، 109) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تساوي 2.44
قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4، 109) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) تساوي 3.47

جدول (7.29): يبين تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة العاملة بالصناعات المعدنية بغزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزي لمتغير نوع الشركة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
دور تخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية	بين المجموعات	974.017	4	243.504	6.072	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4210.538	105	40.100			
	المجموع الكلي	5184.555	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تحسين جودة المنتج	بين المجموعات	1144.006	4	286.001	6.326	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4746.913	105	45.209			
	المجموع الكلي	5890.918	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تدعيم المركز التنافسي للشرك	بين المجموعات	1416.177	4	354.044	5.762	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	6451.787	105	61.446			
	المجموع الكلي	7867.964	109				
تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على استقرار واستمرار المنشآت	بين المجموعات	903.373	4	225.843	4.446	0.002	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	5333.900	105	50.799			
	المجموع الكلي	6237.273	109				
الإستبانة ككل	بين المجموعات	16661.891	4	4165.473	5.973	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	73223.963	105	697.371			
	المجموع الكلي	89885.855	109				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4، 109) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تساوي 2.44
 قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (4، 109) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) تساوي 3.47

جدول (7.35): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار سمرنوف - كولمجراف)

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	الفرضية
0.055	1.339	دور تخطيط ومراقبة الإنتاج في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية
0.058	1.313	تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تحسين جودة المنتج
0.687	0.714	تخطيط ومراقبة الإنتاج ودوره في تدعيم المركز التنافسي للشركة
0.240	1.029	تخطيط ومراقبة الإنتاج يساعد على استقرار واستمرار المنشآت
0.796	0.647	الدرجة الكلية

قيمة الاختبار Z صغيرة (أي اصغر من قيمة Z الجدولية) وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب العلمية:

1. أحمد، فتحي (2002)، "تخطيط ومراقبة الإنتاج الصناعي"، الطبعة الثانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
2. أحمد، فتحي (2005)، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية" الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
3. الحسين، محمد (2001)، "تخطيط الإنتاج ومراقبته"، الطبعة الأولى، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
4. الشرقاوي، على (1983)، "إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"، الطبعة الأولى، دار النهضة للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان.
5. الفراء، ماجد وآخرون (2006)، "الإدارة المفاهيم والممارسات"، الطبعة الأولى، آفاق للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
6. المدهون، محمد وآخرون (2006)، "وظائف المشروع"، الطبعة الأولى، مؤسسة إبداع للطباعة والنشر، غزة.
7. حمود، خضير وآخرون (2001)، "إدارة الإنتاج والعمليات" الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
8. حميد، محمد وآخرون (2006)، "الإدارة العامة"، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة.
9. غنيم، أحمد محمد (2006)، "تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات - مدخل التحليل الكمي"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
10. فهمي، منصور (1982)، "إدارة الإنتاج وتنظيم المصانع"، الطبعة الثانية، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
11. مرسي، نبيل محمد (2002)، "إستراتيجية الإنتاج والعمليات" الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

2- الرسائل العلمية والدوريات:

12. أبو جزر، فوزي (2006)، المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الحد من مشكلة البطالة في فلسطين، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التنمية والتطوير الجامعة الإسلامية.

13. البحيصي، عصام (2006)، دراسة استطلاعية لأصحاب المشروعات في قطاع غزة - نحو أساليب حديثة في تمويل المشاريع الصغيرة في قطاع غزة، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التنمية والتطوير، الجامعة الإسلامية.
14. الراعي، وآخرون (2005)، الصناعات المستقبلية في فلسطين ودورها في التنمية الاقتصادية، الإدارة العامة للسياسات والتحليل والإحصاء، وزارة الصناعة، غزة.
15. السمنة، فؤاد (2006)، واقع الصناعات الهندسية والمعدنية في قطاع غزة، مؤتمر تطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية.
16. السموم، أمل (1998)، استخدام أساليب بحوث العمليات في التخطيط الصناعي ومراقبة الجودة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز.
17. العيسوي، إبراهيم، تخطيط ومراقبة العمليات والإنتاج في المنشآت الصناعية حالات عملية، (جامعة الملك عبد العزيز، غير مؤرخ).
18. المغني، أمية (2006)، واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في قطاعات الصناعات التحويلية في غزة، الجامعة الإسلامية.
19. تيم، صلاح (1995)، الصناعات الصغيرة والحرفية في الأراضي المحتلة وسبل تطويرها، صامد التجاري، العدد 3، مؤسسة صامد، جمعية معامل أبناء الشهداء فلسطين، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. تدمري، خلود (1993)، الثروة المعدنية في فلسطين المحتلة، صامد الاقتصادي، العدد 92، مؤسسة صامد، جمعية معامل أبناء الشهداء فلسطين، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. خليفة، محمد (2000)، الاقتصاد الفلسطيني علي أبواب الألفية الثالثة : المقومات والمعوقات، صامد الاقتصادي، العدد 119، مؤسسة صامد، جمعية معامل أبناء الشهداء فلسطين، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. دلول، أحمد (2008)، خسائر الاقتصاد في قطاع غزة، دراسة بكالوريوس، الجامعة الإسلامية.
23. سليم، عطا (1990)، إنتاجية العمل في قطاع الصناعة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، صامد الاقتصادي، العدد 81، مؤسسة صامد، جمعية معامل أبناء الشهداء فلسطين، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24. عكاشة، محمود (1993)، القطاع الصناعي وأفاق تنمية في قطاع غزة، صامد الاقتصادي، العدد 94، مؤسسة صامد، جمعية معامل أبناء الشهداء فلسطين، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. عودة، فواد (2006)، استخدام معدلات الإنتاجية في بناء خطط الإنتاج عن طريق المحاكاة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
26. مقداد، محمد (2007)، آفاق نمو قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية (المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص 727 - ص 777.
27. مقداد، محمد (2005)، العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الأول، الجامعة الإسلامية.
28. مقداد، محمد (2002)، آثار الحصار الإسرائيلي بعد انتفاضة الأقصى على قطاع الأعمال الصغيرة في فلسطين، دراسة حالة قطاع غزة، الجامعة الإسلامية.
29. مكحول، باسم (2003)، دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين – الخصائص والاحتياجات، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، غزة، فلسطين.
30. نوفل، محمد (2006)، العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعات الصغيرة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
31. هيئة تأليف (1994)، البرنامج عام الإنماء الاقتصادي الفلسطيني، صامد الاقتصادي، العدد 97، مؤسسة صامد، جمعية معامل أبناء الشهداء فلسطين، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. يوسف، درويش عبد الرحمن (1993)، إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية بدولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة استطلاعية.
- 3- التقارير والمقالات والدراسات المحلية:**
33. الحوات، على (2007)، مشروعات الشباب الصغرى والاندماج في التنمية وسوق العمل تجربة ليبيا، ورقة مقدمة إلى ندوة بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة ومستقبل الشباب في البلدان العربية، تونس.
34. الصوراني، غازي وآخرون (2005)، المشروعات الصغيرة في فلسطين : واقع ورؤية نقدية، غزة، فلسطين.
35. الصوراني، غازي (2006)، واقع الصناعة والتجارة في الضفة الغربية وقطاع غزة، غزة، فلسطين.

36. السيد، عبد المنعم (2009)، المنتجات المعدنية السعودية تنافس عالمياً، نسخة إلكترونية، http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=6142، سبتمبر 2010.
37. الطباع، ماهر (2008)، حصاد عام على حصار قطاع غزة، الغرفة التجارية الفلسطينية، غزة.
38. المحروق، ماهر (2006)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الأردن.
39. تقرير للأونكتاد (2006)، ضرورة تكثيف المعونة واتخاذ إجراءات عاجلة لدرء خطر الانهيار الاقتصادي الفلسطيني، بيان صحفي مقدم إلى الأونروا، غزة.
40. جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني (2008)، التعداد العام للسكن والمساكن والمنشآت الاقتصادية، 2007 النتائج النهائية، رام الله، فلسطين.
41. جريدة الشرق أوسط (2008)، غزة مقبرة المصانع، نسخة إلكترونية، <http://www.aawsat.com/details.asp?section=45&article=463506&issue=10706>، العدد 10706، 2008.
42. صقر، محمد (2004)، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، مصر.
43. مؤسسة نسيج (2005)، المشاريع الصغيرة والمتوسطة ركيزة للكبيرة، نسخة إلكترونية، <http://saneoualhadath.naseej.com>، مقال لباهر النابلسي نشر بمجلة صانعو الحدث، دبي، العدد 24، 1 - 5 - 2005.
44. مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات (2006)، واقع الاقتصاد الفلسطيني، تقرير معلومات، بيروت، لبنان.
45. منتدى الزراعيين (2008)، مفهوم المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، نسخة إلكترونية، <http://www.alexagri.com/forum/showthread.php?t=10866>، 22 - 8 - 2009.
46. مؤتمر العمل العربي (2008)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة كخيار للحد من البطالة وتشغيل الشباب في الدول العربية، ورقة مقدمة إلى منظمة العمل الدولية، شرم الشيخ، مصر.
47. معهد دراسات التنمية (2010)، التغيرات الاقتصادية والاجتماعية أثر الإغلاق على الأنشطة الاقتصادية، تقرير (7)، غزة.

48. وكالة معا الإخبارية، التقديرات الأولية للحسابات القومية الربعية للربع الثاني، نسخة إلكترونية، <http://www.maannews.net/arb/ViewDetails.aspx?ID=225715>، 2009- 9- 14.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

49. Migdad, Muhammed (1999), Performance analysis of small-scale industries, university of Bradford, England.
50. Thiam Soon Tan, (1993), Responsibilities and Activities of Singaporean Production Managers, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 10 Iss: 3, pp.20 – 27.
51. Murudhar, Nebhwani (2000) and others, Causes of low production capacity utilization in some selected small business industrial units, quaid-e university research journal of engineering science & technology volume 1.no.12, January, 2000.
52. Romijn (1998), Henny, Technology Support for Small Industries in Developing Countries, Oxford Development Studies, Vol. 29, No. 1, 2001.

ثالثا: المقابلات الشخصية:

- غنيم، عرفات: صاحب أحد المنشآت العاملة بالصناعات المعدنية، غزة، 2010 / 2 / 24.
- الشنطي، خالد: صاحب أحد المنشآت العاملة بمجال الألمنيوم، غزة، 2010 / 2 / 27.
- المنسي، محمد: رئيس إتحاد الصناعات المعدنية والهندسية، غزة، 2010 / 3 / 4.
- رضوان، توفيق: رئيس قسم الموازين بمؤسسة المواصفات والمقاييس، غزة، 2010 / 3 / 14.
- حسب الله، فضل: صاحب أحد المنشآت العاملة بالصناعات المعدنية، غزة، 2010 / 3 / 3.