



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

دور "اتحاد صناعة الحجر والرخام" في تطوير الصناعة

في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائه

إعداد

وسام سعدي الطروه

إشراف

د. شريف أبو كرش

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

الخليل

2012

دور "اتحاد صناعة الحجر والرخام" في تطوير الصناعة

في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائه

إعداد :

وسام سعدي الطروه

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2012/7/5م، من قبل لجنة الاشراف التالية اسماؤهم:

1. د. شريف ابو كرش مشرفا ورئيسا
التوقيع:
2. د. راتب الجعبري ممتحنا داخليا
التوقيع:
3. د. سهيل سلطان ممتحنا خارجيا
التوقيع:

الخليل - فلسطين

2012

الإهداء

إلى روح الخال الحبيب الشهيد باسل الطروه رحمه الله

إلى أبي وأمي حبا و عرفانا لهما بالفضل والجميل

إلى زوجتي التي وفرت كل سبل الراحة طيلة فترة دراستي

إلى بناتي (ماسة وميسم) حبي وأملتي في هذه الحياة

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى جميع أصدقائي وأحبائي

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وعرافان

الحمد والشكر لله العلي القدير رب العالمين، أحمده كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على رسوله محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وأتوجه بالشكر والامتنان للأستاذ الفاضل د. شريف أبو كرش الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الدراسة وتقديمه النصائح والعون المستمر لي في هذا العمل .

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لاسرة جامعة الخليل، ولطاقم كلية التمويل والإدارة في الجامعة الدكتور محمد الجعبري عميد الكلية، الدكتور راتب الجعبري، الدكتور باسل الننتشة، والدكتور راتب السويطي،الدكتور سمير ابو زنيد،الأستاذ منذر علقم وكافة المدرسين الأفاضل . كذلك أتقدم بالشكر إلى صديقي المهندس ماهر حشيش لما قدموه من مساعدة لإتمام هذه الدراسة

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما قدموه من ملاحظات واقتراحات قيمة اثرت البحث و إلى المحكمين لاستبانة هذا البحث.

المخلص

هدفت هذه الدراسة والتي أجريت في عام 2012 لمعرفة دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، ودوره في حل المشاكل) في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم) من وجهة نظر أعضائه في الضفة الغربية ، كون هذا الاتحاد الصناعي يعتبر من أكثر مؤسسات تمثيلا لقطاع الخاص فاعلية ويمثل قطاع صناعي هام وحيوي وهو صناعة الحجر والرخام . ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء اتحاد صناعة الحجر والرخام حسب سجلات الاتحاد في نهاية عام 2011 وموزعين على أربع محافظات هي الخليل، بيت لحم، نابلس، وجنين. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغة 197 عضوا في المحافظات المذكورة سابقا ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد تم استرداد 176 استبانة وقد تم تحليلها جميعا إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج كان أبرزها أن نسبة حملة الشهادات العليا من أعضاء الاتحاد الذين شملتهم عينة الدراسة كان متدنيا (5.7%) فقط، بينما بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس (31.8%)، ونسبة حملة شهادة الدبلوم المتوسط بلغت (11.9%)، بينما كانت نسبة حملة شهادة الثانوية العامة أو ما دون ذلك (50.6%) وقد شكلت أعلى نسبة. وبينت النتائج أن 39.8% من المنشآت التي شملتها الدراسة شكلها القانوني مؤسسة فردية، في حين بلغت نسبة المنشآت التي شكلها القانوني شركة مساهمة خاصة محدودة 35.2%، بينما المنشآت التي شكلها القانوني شركة عادية عامة فقد بلغت نسبتها 25%. وبينت النتائج كذلك أن نسبة الأعضاء الذين انتسبوا للاتحاد من عام 1996-2000 ، 41.5%، فيما بلغت نسبة الأعضاء الذين انتسبوا إلى الاتحاد من عام 2001-2005، 27.3%، أما الأعضاء الذين انتسبوا إلى الاتحاد من عام 2006-2011 فبلغت نسبتهم 31.3%.

أشارت النتائج أيضا إلى أن درجة تقييم الأعضاء لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التمثيلي كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.9135، بينما كان تقييمهم لدور الاتحاد التسويقي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.6519، وكانت درجة تقييمهم لدوره التدريبي متوسطة وبمتوسط حسابي 3.3340 ، كذلك الحال بالنسبة لدوره في حل المشاكل حيث كان تقييمهم بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.6420.

كما أظهرت النتائج أن مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق البعد المالي لمنشآت الحجر والرخام متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.2534 ، ومن حيث تحقيق بعد الزبائن متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.3011 ، ومن حيث تحقيق بعد العمليات الداخلية متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.071 ، ومن حيث تحقيق بعد النمو والتعليم متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.2125

وقد أكدت نتائج الدراسة على انه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، وحل المشاكل) وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم).

إلى ذلك خلص الباحث إلى جملة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على إعداد إستراتيجية ترويجية لقطاع صناعة الحجر والرخام بالتعاون مع العديد من المؤسسات المعنية، تفعيل دور الاتحاد فيما يتعلق بالتدريب وبناء القدرات لأعضائه وذلك بعد تحديد احتياجاتهم التدريبية وتفعيل دور مركز الحجر والرخام في ذلك، ترتيب الاولويات فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجه الاعضاء والعمل على حلها مثل مشاكل المياه، المقاصة، والمخلفات . كذلك ضرورة العمل على تحسين مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من خلال قيامه بالعديد من البرامج والنشاطات التي من شأنها زيادة تحقيق البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم.

Abstract

The aim of this study, conducted in 2012 was to determine the roles of the Union of Stone and Marble Industry namely, representation, marketing, training, and problem solving, in the development of the industry in terms of the financial dimension, customers, internal processes, and learning and growth from the viewpoint of its members in the West Bank. The fact that this is one of the Industrial Union institutions that most effectively represents the private sector as well as representing an important and vital industry of the industrial sector, stone and marble.

To achieve the objectives of this study, the researcher adopted a descriptive analytical method. The study population consisted of all members of the Union of Stone and Marble Industry, According to the records of the Union at the end of 2011 and were divided into four districts: Hebron, Bethlehem, Nablus, and Jenin. The researcher used surveys as a tool for data collection which was distributed to the study sample, amounting to 197 members in the cities previously noted, selected by stratified random sampling. 176 surveys were recovered and statistically analyzed using the program Statistical Package for Social Sciences SPSS.

The researcher reached several conclusions, most notably that the proportion of Graduate Degrees among Union members who were part of the study sample was low, only 5.7%, while the percentage of Bachelor's Degree holders was 31.8%, the percentage of diploma holders 11.9%, and the percentage of holders of a high school certificate or lower formed the highest percentage, 50.6%. The results showed that 39.8% of facilities surveyed had sole proprietorship structures, while the percentage of facilities with a private joint-stock organizational structure was 35.2%, and the facilities with the organizational structure of a typical public company reached 25%. The results also showed that the percentage of members who joined the Union between 1996-2000 was 41.5%, while the percentage of members who joined the Union between 2001-2005 was 27.3%, and the percentage members who joined the Union between 2006-2011 amounted to 31.3%.

The results also indicated that the degree of evaluation of the representative role of the Union of Stone and Marble Industry was high with a mean of 3.9135, while the degree of the evaluation of the role of Union marketing was moderate, with a mean 3.6519, and the degree of evaluation for the role of training was moderate as well, with a mean of 3.3340. This was also the case for the Union's role of solving problems where the results of the evaluation were moderate with a mean of 3.6420.

The results also showed that the contribution of the Union of Stone and Marble Industry in the development of the industry, in terms of achieving the financial dimension of the stone and marble facilities, was moderate and had a mean of 3.2534. In terms of the investigation of the customer dimension, results were moderate, with a mean of 3.3011. In terms of the investigation of internal processes, results were moderate, with a mean 3.071. Finally, in terms of the investigation of the learning and growth dimension, results were also moderate, with a mean of 3.2125.

It has been confirmed by the results of the study that there is statistically significant correlation at the significant level of $\alpha \leq 0.05$ between the role of the Union of Stone and Marble Industry in representation, marketing, training, and problem solving and its contribution to the development of industry in terms of its financial dimension, customers, internal processes, and learning and growth.

Due to this, the researcher concluded a number of recommendations, the most important of these being the need to work on the preparation of a promotional strategy for the stone and marble industry in collaboration with several involved institutions, activating the role of the Union with regard to training and capacity building for its members after determining their training needs and activating the stone and marble center's role in it, prioritization the problems to solve it ,improve the participation of the union in development the stone sector through implement many activities to develop financially,customers,internal processes,and learning dimensions

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

1.1 مقدمة

تلعب المؤسسات دورا هاما في تنظيم المجتمعات وبنائها، سواء على الصعيد الاجتماعي، أو السياسي، أو الاقتصادي، ورفي المجتمعات وتقدمها يقاس بمدى فاعلية مؤسساتها وقدرتها على الاستجابة لطموحات شعوبها، وقابليتها للتغيير والتطور نحو الأفضل، وقدرتها على التنظيم. والاتحادات الصناعية هي جزء من هذه المنظومة المؤسساتية، وتساهم بشكل بارز في بناء الاقتصاديات العالمية، وتعتبر من المحفزات التي تقدمها الدول للقطاع الخاص في سبيل تطويره وتشجيعه على الإنتاج ، وتعتبر أداة ربط بينها وبينه، والبعض يرى بان هذه الاتحادات تعتبر شريكا صامتا في الحياة الاقتصادية والسياسية.⁽¹⁾

ومع بدايات تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية بأشر الصناعيون وبدعم ومساندة من وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بتشكيل الاتحادات الصناعية التخصصية الفلسطينية كمؤسسات تمثيلية للقطاعات الصناعية المختلفة من اجل تقديم الخدمات المختلفة لأعضائها والدفاع عن مصالحهم، وتطوير هذه القطاعات .وقد نظم عملها قانون الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات التخصصية الصناعية رقم 2 لعام 2006⁽²⁾ الصادر عن المجلس التشريعي الفلسطيني، والمعدل بالقرار الرئاسي الصادر عن رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية في عام 2011 م.⁽³⁾

ويعد اتحاد صناعة الحجر والرخام من أوائل الاتحادات التخصصية الصناعية التي تم تأسيسها في الأراضي الفلسطينية، فقد انطلق بالعمل في عام 1996، كمؤسسة غير حكومية وغير هادفة للربح، تضم مجموعة من الأعضاء، تنظم كيفية انضمامهم في نظامها الأساسي المبني على القانون، بهدف الدفاع عن مصالحهم، وترويج صناعة الحجر الفلسطينية، وتدعيمها وتميبتها في كافة المجالات⁽⁴⁾، حيث تشكل هذه الصناعة احد الركائز الأساسية للاقتصاد الفلسطيني، وقد ساهم في ذلك توفر مادة الحجر الخام في سلسلة الجبال الممتدة من شمال الضفة الغربية إلى

1- Elizabeth A.Huffman,(2003),The silent Partner: Business Associations and State in Western Europe,school of Emory university,p 15

2- قانون الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات التخصصية الصناعية رقم 2 لسنة 2006 م،المجلس التشريعي الفلسطيني،رام الله - فلسطين.

3-القرار الرئاسي بتعديل قانون الاتحاد العام والاتحادات الصناعية التخصصية رقم 2 لعام 2006م،ديوان الرئاسة الفلسطينية، رام الله - فلسطين،2011/8/4.

4 -اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين، النظام الداخلي للاتحاد ، المعدل في اجتماع الهيئة العامة للاتحاد ،2007/10/30.

جنوبها الذي يتميز بالتنوع والجودة العالية والألوان المميزة. وتشير الإحصائيات والدراسات المختلفة بان هذا القطاع يشغل حوالي 20000 عامل يعملون بشكل مباشر في منشآت الحجر والرخام المنتشرة في أنحاء الضفة الغربية، والتي يقدر عددها بأكثر من 1100 منشأة ما بين مصنع ومحجر ومخرطة (5)، وتقدر حجم مبيعاته السنوية ب 450 مليون دولار، ويساهم هذا القطاع ب حوالي 25% من إجمالي عائدات القطاع الصناعي و 4.5 % من إجمالي الناتج القومي الفلسطيني، وحسب تقرير كتاب الإحصاء عن الرخام لعام 2002 Marble -state فان فلسطين قد احتلت المرتبة الثانية عشر بالنسبة للمنتجين العالميين للحجر. (6)

وفي ضوء ما تقدم، وبعد مرور عدة أعوام على عمل هذا الاتحاد، ونظرا لدوره البارز، فكان لا بد من وقفه تهدف إلى التعرف على دوره في تطوير قطاع صناعة الحجر والرخام على نحو يحاول الباحث من خلاله على إيجاد رؤية واضحة تسهم في تعزيز دوره في بناء القدرات الفلسطينية العاملة في مجال الحجر والرخام، ولفت انتباه الجهات المعنية لأهمية هذا الاتحاد ودوره الفاعل في تطوير قطاع صناعة الحجر والرخام، وبالتالي تطوير الاقتصاد الفلسطيني الذي يعد بأمس الحاجة للدعم في المجالات المختلفة.

2.1 مشكلة الدراسة

تأسس اتحاد صناعة الحجر والرخام عام 1996، وخلال هذه الفترة أنجز برامج ونشاطات متعددة ومتنوعة وهامة على صعيد تلك الصناعة ، واتحاد الحجر يمثل القطاع الصناعي الأساسي في الضفة الغربية وبعد مرور هذه السنوات الطويلة على تأسيسه كان لا بد من معرفة وتقييم دوره في تطوير هذه الصناعة ، ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة ويمكن صياغتها على شكل سؤال رئيسي وهو:

ما دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير قطاع صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائه؟

3.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائه ؟

5- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين ، نشرات الاتحاد، دليل الأعضاء، بيت لحم، فلسطين 2011

6- شركة داتا للدراسات والأبحاث، قطاع الحجر والرخام في فلسطين،الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية،بتمويل من البنك الإسلامي للتنمية،رام الله ،فلسطين ، 2005.

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما الدور التمثيلي لاتحاد صناعة الحجر والرخام من وجهة نظر أعضائه؟
- 2- ما الدور التسويقي لاتحاد صناعة الحجر والرخام من وجهة نظر أعضائه؟
- 3- ما الدور التدريبي لاتحاد صناعة الحجر والرخام من وجهة نظر أعضائه؟
- 4- ما دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في حل المشاكل من وجهة نظر أعضائه؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة في الضفة الغربية من وجهة

نظر أعضائه ؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق البعد المالي؟
- 2- ما مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق بعد الزبائن؟
- 3- ما مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق بعد العمليات الداخلية؟
- 4- ما مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق بعد النمو والتعليم؟

السؤال الرئيسي الثالث: ما العلاقة بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية وبين مساهمته في تطوير

تلك الصناعة من وجهة نظر أعضائه ؟

السؤال الرئيسي الرابع: ما تأثير خصائص المبحوثين الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على إجاباتهم نحو

دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة ؟

السؤال الرئيسي الخامس: ما تأثير خصائص المنشآت (سنة الانضمام للاتحاد، نوع المنشأة، المحافظة، المنطقة، الشكل

القانوني، عدد العمال) على إجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة ؟

4.1 أهداف الدراسة

- 1- التعرف الى مستوى تقييم اعضاء اتحاد صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية لدور(التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) من وجهة نظر أعضائه.
- 2- كشف مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة في الضفة الغربية من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو و التعليم) من وجهة نظر أعضائه.
- 3- التعرف الى العلاقة بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام وبين مساهمته في تطوير تلك الصناعة
- 4- التعرف الى تأثير الخصائص الديموغرافية للمبحوثين على دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة.
- 5- التعرف الى تأثير خصائص منشآت الحجر والرخام على دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة.

5.1 أهمية الدراسة

نظرا للأهمية الاقتصادية الكبيرة لقطاع صناعة الحجر والرخام في الاقتصاد الفلسطيني، ولأهمية الدور الذي يقوم به اتحاد صناعة الحجر والرخام كأحد مؤسسات تمثيل القطاع الخاص، تتبع الحاجة إلى مثل هذه الدراسة التي سوف تشكل رؤية واضحة عن عمل هذه المؤسسة خلال سنوات عملها. ويمكن تحديد الأهمية كالتالي:

- 1- الأهمية لاتحاد صناعة الحجر والرخام النابعة من معرفة دوره الفعلي في تطوير هذه الصناعة، وتقييم خدماته ومدى فعاليته في حل المشاكل التي تواجه القطاع والخروج بتصوير عن ما هو مطلوب منه في المستقبل وبالتالي رسم الخطط المستقبلية وتقديم ما هو مناسب لأعضائه بما ينعكس بالإيجاب على تطوير القطاع بشكل خاص والاقتصاد الفلسطيني بشكل عام.
- 2- الأهمية لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ذات العلاقة بدعم وتطوير ومراقبة مؤسسات القطاع الخاص، خاصة وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني لان ذلك سيساعدها في رسم خطتها الخاصة بالتنمية الاقتصادية واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها.

3- الأهمية لأعضاء الاتحاد الذين سوف تتاح لهم الفرصة لتقييم دور اتحادهم وبالتالي الإسهام في تحديد مواطن القوة والضعف، وهذا سيؤدي إلى القيام بتحسين جودة الدور لاتحاد صناعة الحجر والرخام وبالتالي العمل باستمرار على تطوير القطاع.

4- الأهمية للباحثين والدارسين في المستقبل لتوفير مثل هذه الدراسة لان هذا البحث من أوائل الأبحاث التي سنتناول معرفة دور الاتحادات التخصصية الصناعية في تطوير القطاع الصناعي في الضفة الغربية وبالتالي سيشكل مرجعية لهم.

6.1 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: دور اتحاد صناعة الحجر والرخام، ويعبر عنه بالمحاور التالية:

- الدور التمثيلي
- الدور التسويقي
- الدور التدريبي
- دوره في حل المشاكل

المتغيرات التابعة: تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، بعد الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم). وقد استخدمت مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

المتغيرات المتعلقة بعينة الدراسة وتقسم إلى قسمين:

- أ- المتغيرات المرتبطة بمعبي الاستبانة: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- ب- المتغيرات المرتبطة بالمنشأة: (سنة انضمام المنشأة للاتحاد ، نوع المنشأة، المحافظة، المنطقة، الشكل القانوني، عدد العمال).

7.1 فرضيات الدراسة

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، وحل المشاكل) وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم).
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل تعزى إلى (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) تعزى إلى (سنة انضمام المنشأة للاتحاد، نوع المنشأة، المحافظة، المنطقة، الشكل القانوني، عدد العمال).

8.1 مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها

الصناعة: يقصد بالصناعة في هذه الدراسة صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية.

الاتحاد: اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين.

قطاع صناعة الحجر والرخام: عبارة عن جميع المنشآت والشخصيات الاعتبارية ذات العلاقة بصناعة

الحجر والرخام.

منشآت صناعة الحجر والرخام: هي عبارة عن مصانع الحجر (المناشير) ، المحاجر، المخارط .

تطوير القطاع: مساهمة الاتحاد في القيام بالأنشطة المتنوعة التي تساهم في تحسين أداء منشآت الحجر والرخام

من حيث تحقيق البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم.

الأعضاء: هم أعضاء اتحاد صناعة الحجر والرخام المستوفين لشروط العضوية ومسددي لرسوم الاشتراك السنوي

حسب سجلات الاتحاد في نهاية عام 2011.

9.1 حدود الدراسة

الحدود البشرية: رؤساء مجالس الإدارة والمدراء العامون ومدراء الدوائر في منشآت الحجر والرخام الأعضاء في اتحاد صناعة الحجر والرخام.

الحدود المكانية: محافظات بيت لحم، الخليل، نابلس، وجنين.

الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من أيلول 2011 إلى نيسان 2012 م.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري الذي اطلع الباحث عليه والذي له علاقة بموضوع البحث، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول لدراسة جمعيات الأعمال/الجمعيات الصناعية(الاتحادات)، فيما يتناول المبحث الثاني بالدراسة اتحاد صناعة الحجر والرخام، ويتناول المبحث الثالث بحث قطاع صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية.

الفرع الأول: الإطار النظري

1.2 المبحث الأول : جمعيات الأعمال/الجمعيات الصناعية (الاتحادات)

يتناول هذا المبحث استعراض نبذة تاريخية عن تأسيس جمعيات الأعمال، مفهومها، دورها في تطوير الشركات والتنمية الاقتصادية ،أهم وظائفها ونشاطاتها،العوامل التي تؤثر على أدائها، أهم ملامحها، دورها في الإصلاح، وأهمية حوكمتها.

1.1. 2 نبذة تاريخية عن تأسيس جمعيات الأعمال /الجمعيات الصناعية (الاتحادات)

تعود جذور إنشاء أول جمعية مدنية إلى القرن الحادي عشر في إنجلترا عندما تم تأسيس نقابات للتجار والصناع "guilds"، وكانت تسيطر على أفرادها النزعة الدينية ،وتجمعهم بعض المصالح ،وكان سائدا وقتها وجود حرف أو أعمال يدوية وتجارة وكل جماعة من هؤلاء شكلوا نقابة تمثلهم .وكانت هذه النقابات هي بداية للتنظيم الاقتصادي في أوروبا. ومع الوقت تطورت هذه التجمعات إلى نقابات أكثر رسمية تمثل أبناء المهنة الواحدة حيث كانت تقدم لهم الخدمات الدينية والخدمات المتعلقة بحياتهم اليومية والمعيشية والدفاع عن مصالحهم وحمايتهم. وقد قام التجار الذين كانوا يسافرون من سوق إلى سوق بتأسيس اتحاد Union هدفه حماية مصالحهم وتجاريتهم ووضعوا قواعد للحماية في حالة تعرض احدهم لهجوم ، كذلك تم إرساء قواعد تسمح لهم باحتكار بضائعهم وخدماتهم ،وكانت من مميزات الانضمام إلى هذا الاتحاد تخفيض الضرائب عنهم، حيث أن التجار الذين لم ينضموا لعضوية هذا الاتحاد كانت تفرض عليهم ضرائب أعلى وتحدد لهم مستويات محددة فقط للتجارة.⁽⁷⁾

7- Petrushevich,Michell ,Social Capital Generators? A case Study of Industry Associations within the Vancouver New Media Cluster ,Simon Fraser University ,2005, p33-34

والعضوية لهذه النقابات في كثير من الأحيان كانت حصرية وتخضع للاعتبارات السياسية ، وعندما اشتد التوتر بين التجار والحرفيين واحتكار التجار للنقابات قام الحرفيون بتأسيس أول نقابة لهم في بدايات القرن الثاني عشر عرفت باسم نقابة الحرفيين Craft Guilds.

وكانت تلك النقابات والاتحادات بمختلف تسمياتها وأشكالها تلعب دورا هاما جدا في حماية أعضائها واحتكار الحرفة أو التجارة ، كذلك كانت تقوم بضبط الإنتاج لبعض السلع .وكل حرفة أو صناعة كانت تخضع لقواعد وتنظيمات صادرة من النقابة تتعلق بساعات العمل، الأسعار، الأجور، معايير الجودة، متطلبات التدريب، وكان يشرف على تطبيق ذلك مشرفين من النقابات.

في نهاية القرن الخامس عشر ظهرت توترات ما بين أرباب العمل الذين احتكروا هذه النقابات وما بين العمال الذين استبعدوا من العضوية وهذا أدى إلى قيامهم بتأسيس نقابات خاصة بهم.

في القرن الثامن عشر ومع ازدياد الصناعة وعدم مقدرة نقابات الحرفيين على مواكبة التطورات والمنافسة وفتح الأسواق الجديدة، بدأت هذه النقابات بالتراجع، وهذا أدى إلى ظهور الجمعيات (الاتحادات) associations التي تمثل الصناعة والمهنيين والعمال بشكل أكثر تنظيما وتخصصا.

وفي القرن العشرين أصبحت هذه التجمعات أكثر تخصصا ومهنية وأصبحت تلعب دورا بارزا في التنظيم وفي التأثير على الحكومات والقرارات الخاصة بحماية أعضائها خاصة بعد الازدهار الاقتصادي عام 1960 وهذه الجمعيات والاتحادات تنوعت لتشمل جمعيات الأعمال والجمعيات الصناعية والتجارية⁽⁸⁾

وقد اهتم العرب والمسلمون بالقوى الاجتماعية المنتجة ، ورؤوا انه ينبغي احترامها وتقدير عملها وإنتاجها كضرورة حضارية وعسكرية، وهذه القوى تمتعت بمكانة متميزة في الدين الإسلامي الذي رفع شأنها واعتبر العمل بمثابة العبادة ، مما أعطى لهذه القوى أدوارا هامة من خلال تنظيماتها النقابية والحرفية التي اتخذت أشكالاً مختلفة.

وقد ازدهرت النقابات الحرفية والتجمعات مع قيام الدولة العباسية وانتشار الأفكار والفلسفات والمدارس المذهبية وأخذت طابعا آخراً من النشاط حيث ضمت جميع الصانع والحرفيين ، وخلال الحكم الإسلامي كانت سائدة في البلاد

8- Petrushevich,Michell ,Social Capital Generators? A case Study of Industry Associations within the Vancouver New Media Cluster ,Simon Fraser University ,2005, p33-34

الإسلامية نوعان من النقابات: النقابات الحرفية، وجمعيات الأخوة. وقد بلغت ذروتها في العصر الفاطمي عندما لعبت دورا هاما في النشاط التجاري ، وجرى الاعتراف بها من الدولة التي أوجدت الروابط بينها وبين المحتسب الذي كان بمثابة الرقيب على حركة البيع والشراء والعش والجودة وغيرها.

وقد تأثرت المنطقة العربية بأشكال أخرى من التنظيمات النقابية التي برزت مع تطور الصناعات في الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية وهي النقابات العمالية المتخصصة والجمعيات والاتحادات الصناعية والمهنية.⁽⁹⁾

2. 1.1.1 تعريف الجمعيات الصناعية/ جمعيات الأعمال/ الجمعيات القطاعية (الاتحادات)

يطلق عليها في العديد من الدول اسم جمعيات الأعمال، الجمعيات الصناعية، الجمعيات التجارية، الجمعيات القطاعية(الاتحادات) Business/Industry associations، بينما يطلق عليها في الضفة الغربية وقطاع غزة اسم اتحاد صناعي تخصصي Industrial unions حيث بدأ تأسيسها مع نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، ويستعرض الباحث فيما يلي أهم التعريفات الخاصة بهذه المؤسسات.

فهي عبارة عن مؤسسات (تجمعات) تقوم على العضوية الطوعية في الغالب، وتقوم بدور الوسيط ما بين أعضائها وما بين الجهات الحكومية ، وهذا يعني أن جمعية الأعمال تضم مجموعة من الأعضاء، وهؤلاء الأعضاء هم من الشركات أو من أصحاب العمل، والعضوية في هذه المؤسسات هي طوعية أي أن الأعضاء لهم حرية الاختيار في الانتساب إليها. وهؤلاء المنتسبون ينظرون إلى أن هذه المؤسسات تقوم بمساعدتهم ومساندتهم وبدورهم يقوموا بدفع الرسوم لها.⁽¹⁰⁾

وأيضا تعرف بأنها شكل من أشكال التعاون الطوعي بين الشركات التي تتضمن لعضوية هذه المؤسسات وهذا التعاون قائم على تقاسم المعرفة، الأدوار، والخبرات. ⁽¹¹⁾

9- المرباطي ، محمد ، مقدمات تاريخية في فهم النقابات العمالية والحرفية مع بدايات التاريخ العربي الإسلامي ،الحوار المتمدن ،العدد 57 ،2002، ص 1الى ص8

10- Bennett,Robert ,Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs ,University of Cambridge ,Downing Place, Cambridg CB23EN,UK,1998,p244

11- Segers,Paul ,The Role of Business Associations in Enterprise Development with a Focus on the Uganda Small Scale Industries Association ,Utrecht University ,2009,p19

وهذه المؤسسات المعروفة في العالم باسم الجمعيات الصناعية، أو جمعيات الأعمال أو الجمعيات القطاعية (الاتحادات)، هي مؤسسات يتم تأسيسها وتمويلها من قبل مجموعات من الأفراد أو الشركات الذين يعملون في قطاع معين بهدف الدفاع عن مصالحهم وتمثيلهم وتقديم الخدمات لهم، ولها أهداف ومهام ونشاطات محددة.⁽¹²⁾

وتعرف أيضا على أنها مجموعات منظمة تتشكل من جهات تجمعها مصالح مشتركة بحيث تقوم بتمثيلهم والدفاع عن مصالحهم أمام الجهات الحكومية وغير الحكومية، وتلعب دور الوسيط ما بين أصحاب المصالح وما بين الحكومات والمشرعين.⁽¹³⁾

وهي عبارة عن منظمات غير هادفة للربح، نشاطاتها مصممة لدعم الصناعة أو القطاع الذي تمثله وتقوم على عضوية الشركات أو الأفراد الذين تجمعهم مصالح ونشاطات متشابهة، وتزودهم ببيئة اتصالات مستمرة حيث تمكنهم من فتح قنوات اتصال داخلية وخارجية، وتوفر لهم فرصة بناء العلاقات وقواعد التبادل والثقة بين بعضهم البعض وتساعدهم على التعاون وحماية مصالحهم وتحقيق أهدافهم.⁽¹⁴⁾

وبالتالي فإن هذه المؤسسات أو المنظمات تأخذ العديد من الأشكال ولها العديد من الوظائف التي تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ولذلك فإنه من الصعب إيجاد تعريف واحد فقط، وهي تشتمل على كل التجمعات والمنظمات الرسمية التي تتكون من رجال الأعمال أو الشركات التي تهتم بقضايا الأعمال (الكبيرة أو الصغيرة، الوطنية أو المحلية، الطوعية أو الإلزامية، ذات العلاقة بالحكومة أو المستقلة) ويمكن أن تكون إقليمية مثل الغرف التجارية التي تمثل قطاعات اقتصادية مختلفة في منطقة محددة أو منظمات قطاعية من الجمعيات (الاتحادات)، الصناعية أو التجارية وتتضمن أعضاء متجانسين يمثلون صناعات محددة⁽¹⁵⁾.

12- www.en.wikipedia.org/wiki/Trade-association

13- Druck and Bindung, The Influence of Business Associations in the European Decision Making Process-A case study of the European Chamber of Commerce and Industry .GmbH, Norderstedt Germany, 2000, p18

14- Petrushevich, Michell, Social Capital Generators? A case Study of Industry Associations within the Vancouver New Media Cluster, Simon Fraser University, 2005, p33-34

15- Tuan, Do Anh, Business Associations and Promotion of small and Medium Enterprises in Vietnam. Universitat Leipzig. 2001. p5

2. 1.1. 2 دور هذه المؤسسات في تطوير الشركات والتنمية الاقتصادية

"عندما يمثل مجتمع فكرة ما يفترض بالضرورة شكلا اكثر انضباطا وشمولا انه يزيد من عدد انصاره ويشركهم في قضيته انهم من ناحية اخرى يتعرفون على بعضهم وتزيد حماسهم بزيادة عددهم وتقوم الجمعية بتوحيد جهود العقول المختلفة في قناة واحدة وتدفعها بشدة في اتجاه واحد واضح" (الكيس دي توكوفيل).⁽¹⁶⁾

وهذه الجمعيات (الاتحادات)، لها دور مميز في تنمية الاقتصاد المحلي من خلال تعزيز التعاون والاتصال بين الشركات، وتقوية مركز أعضائها في سلسلة القيمة وفي أنظمة الإنتاج العالمية وهذه القضايا ينظر إليها على أنها مفاتيح النجاح في تنمية وتطوير الشركات كما أنها تقدم خدمات تطوير الأعمال لأعضائها وهذه الخدمات هدفها تطوير الشركات. والالتزام لهذه المؤسسات يوفر فرصة للشركات الأعضاء بالحصول على العديد من المزايا مثل المعرفة، الاستشارات والنصائح، التواصل مع الآخرين ضمن شبكات العمل الاجتماعي، الشراء والتسويق الجماعي، إيجاد الممثل والضغوط على الجهات الحكومية في شتى المجالات خاصة على مستوى السياسات والتشريعات، تبادل المعلومات مع الآخرين. وبالتالي هذا يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء الشركات وتوسيع قاعدة الزبائن لها وتحقيق أهدافها.⁽¹⁷⁾

كما أن هذه المؤسسات تساعد على بناء هوية الصناعة أو القطاع الذي تمثله ، وتروج للمنتجات والخدمات إلى أوسع جمهور، وتعمل على بناء القدرات، وتأهيل المهنيين والمهرة، والمساهمة في وضع المواصفات والمقاييس، بناء الإجماع والتحدث بصوت واحد عن القضايا الهامة التي تتعلق بالأعمال، عمل الأبحاث والتطوير، وأوراق العمل، واستضافة المنتديات العلمية، وتزويد رجال الأعمال بالمعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم وعن الأسواق والأنظمة والقوانين المتعلقة بصناعتهم أو عملهم، وتحت مظلة هذه المؤسسات فانه يسهل على قيادات الصناعة أو الأعمال تحديد القيود والمشاكل التي تواجههم وتحديد الوسائل والآليات والأولويات لحل ومعالجة هذه القضايا، ودائما فان هذه المؤسسات تعتبر مصدرا

16- شكولينكوف، الكسندر، بناء جمعيات أعمال ناجحة : لماذا تعتبر حوكمة جمعيات الأعمال مهمة ؟ مركز المشروعات الدولية الخاصة

2005، ص 7

17- Segers,Paul ,The Role of Business Associations in Enterprise Development with a Focus on the Uganda Small Scale Industries Association ,Utrecht University ,2009.p21

موثوقا به للمعلومات وغير متحيزة في ذلك⁽¹⁸⁾. وجمعيات الأعمال(الاتحادات) تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي ضمن فئتين رئيسيتين من النشاطات وهما:(19)

- الفئة الأولى وتعرف Market –supporting activities وتأتي مساهمة الجمعيات في هذه الأنشطة بشكل غير مباشر من خلال قيامها بالضغط على الحكومة لكي توفرها مثل: الاهتمام بحقوق الملكية، الإدارة العامة الفعالة، الأنظمة والقوانين والتشريعات، توفير البنية التحتية .
- الفئة الثانية وتعرف Market – complementing activities وتتضمن الأنشطة التي تقوم بها الجمعيات بشكل مباشر من اجل التغلب على المشاكل والإخفاقات التي تحدث في الأسواق مثل: التنسيق المباشر بين الشركات للتوفيق بين القرارات المتعلقة بالاستثمار والإنتاج، المساهمة في المحافظة على استقرار الاقتصاد والإصلاح، تقليل التضخم، تقليل المنافسة غير العادلة، تكاليف توفير المعلومات، وضع المعايير، وتحسين الجودة.(20)

إن جمعيات الأعمال(الاتحادات)، تعمل وبشكل أساسي وفعال على تعزيز الثقة التي تؤدي إلى تسريع وتسهيل التعاون بين الأعضاء. وتعتبر نظرية "رأس المال الاجتماعي" ذات صلة بهذا الشأن، حيث أن هذه النظرية تنظر إلى التفاعل الحاصل ما بين الشركات المنتسبة إلى هذه الجمعيات على انه شكل من أشكال رأس المال الاجتماعي. وتتبع أهمية رأس المال الاجتماعي من خلال دوره في تقليل تكاليف المعاملات transaction costs حيث يقلل تكاليف البحث والحصول على المعلومات، والتفاوض من اجل إبرام العقود، كذلك يقلل تكاليف صياغة العقود نظرا للتعاون والتنسيق والعمل الجماعي الذي يحدث داخل هذه المؤسسات. (21)

ويوجد ربط بين مفهوم رأس المال الاجتماعي وبين المجتمع المدني ، حيث يوصف رأس المال الاجتماعي بأنه معالم المنظمة الاجتماعية مثل: الشبكات، المعايير، الثقة الاجتماعية التي تسهل التنسيق والتعاون من اجل المنفعة المتبادلة.

18- Welcome ,Jerry ,Are Industry Associations Still Relevant? Material Handling Management ,December 2009.9

19- Eom ,Sean ,Inter –Organizational Information Systems in the Internet age .IDEA Group Publishing, Hershey PA 17033,USA, 2005.

20- Doner,Richard&Schneider,Ben,Business Associations and Economic Development:Why Some Associations Contribute More Than others,Emory University & Northwestern University ,2000,p263

21- Fukuyama, Francis ,Social capital, civil society and development .ISSN 0143-6597 print ;1360- 2241 online/01/010007-14 ,2001 third world quarterly ,2001.

كذلك توصف العلاقة ما بين رأس المال الاجتماعي وبين المجتمع المدني بان المجتمع المدني يمثل الترتيبات المؤسساتية غير الحكومية في المجتمع، و رأس المال الاجتماعي يصف العلاقات الاجتماعية التحتية من هذه الترتيبات المؤسساتية " (22).

وتشير الدراسات إلى أن الحفاظ على علاقات العمل لدى الشركات المنتسبة للجمعيات يتم بشكل أسهل بكثير من الشركات غير المنتسبة لجمعيات علاوة على ذلك فان التفاعل والتعاون الحاصل بين الأعضاء في الجمعيات يؤدي إلى تعزيز مبدأ الكفاءة الجماعية وهذا ينعكس بالإيجاب على القطاع الخاص من خلال زيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة التوظيف وزيادة الدخل (23).

وقد عرف رأس المال الاجتماعي على انه " موارد كامنة في البناء الاجتماعي يمكن الوصول إليها واستخدامها في أفعال مقصودة ويكشف هذا التعريف عن أن أرصدة رأس المال الاجتماعي توجد لصيقة بالفعل الاجتماعي وتتلخص هذه المصادر في نوعين من المصادر:

1- علاقات وشبكات يقيّمها الأفراد لتحقيق أهداف معينة مثل: النقابات والأحزاب والجمعيات والاتحادات وغير

ذلك من العلاقات والشبكات التي تؤسس لحياة مدنية

2- منظومة قيمية تأتي على رأسها قيم الثقة، والشفافية، وتحمل الآخر والرغبة في التعاون معه، والعقلانية وغير

ذلك من قيم الحدائة(24).

2. 1.1. 3 أهم وظائف ونشاطات وادوار هذه المؤسسات

1) تمثيل المصالح والضغط

أي تمثيل مصالح الأعضاء، والقطاع الذي تمثله أمام السلطات والجهات المختلفة لحل المشاكل، والتعاون مع المؤسسات الأخرى في ذلك (25).

22- www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=130386#

23- Cypher James and L.Dietz James, The process of Economic Development .3rd Edition ,Routledge Taylor & Francis Group ,LONDON and NEWYORK.2009.p247

24 - زايد، احمد واخرون . كتاب راس المال الاجتماعي لدى الشرائح المهنية من الطبقة الوسطى، 2006، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية

25- The role of small business associations in business environment reform .paper for donor committee for enterprise conference ,creating Better business environments for enterprise development ,Bangkok 29 Th November -1 ST December 2006 .p3

وتعتبر هذه المهمة من المهام الأساسية للجمعيات (الاتحادات)، ويظهر الهدف الأساسي للتمثيل في التأثير على الإطار العام لصالح الأعضاء والقطاع. ولتحقيق ذلك فإن هذه المؤسسات تحافظ على الحوار المستمر مع الحكومة للتأثير على السياسات المتعلقة بالقطاع الذي تمثله مثل السياسات الاقتصادية، التجارية، السياسات المتعلقة بالمجتمع، السياسات القانونية، وتحاول باستمرار التأثير على القرار السياسي وعمليات تنفيذه (26).

وتقوم هذه المؤسسات بالضغط على الحكومة لصالح أعضائها من أجل تغيير وتعديل الأنظمة والقوانين مثل أنظمة وقوانين الضرائب، تشجيع الاستثمار، الصناعة، التجارة، وغيرها من القوانين التي من شأنها تحقيق الفوائد لأعضائها (27). وبالتالي تتيح أمام القطاع الخاص فرصة المشاركة في توفير بيئة قانونية وتنظيمية سليمة له بما يسهل له أداء المهام المنوطة به.

ولا شك أن أهم الثمار التي تجنيها هذه المؤسسات من توفير بيئة قانونية مناسبة تتمثل في تكوين قاعدة قوية من الأعضاء، وتوفير مناخ عمل أفضل لهم، وهذا يساعد في استمرارها ونموها. لأن هذه الجهود ستذهب سدى إذا وضعت القوانين واللوائح عراقيل يستعصى معها النجاح في ممارسة الأعمال الأمر الذي يستلزم حشد التأييد لإزالة تلك العراقيل كي يكتب لأعضائها الاستمرار والنجاح (28).

2) تقديم الخدمات

تقوم هذه المؤسسات بتقديم العديد من الخدمات لأعضائها والتي تهدف إلى تطوير الأعمال وهذه الخدمات تشمل ما يلي :-

التدريب، الاستشارات الفنية والإدارية والتجارية والاستثمارية، تعزيز الاتصال التجاري، تنظيم البعثات التجارية والمعارض، جمع ونشر المعلومات، الحلقات الدراسية والمؤتمرات، المساعدات المهنية، التدريب في مجال التصدير وغيرها.

26 -Tuan ,Do Anh ,Business Associations and Promotion of small and Medium Enterprises in Vietnam .Universitat Leipzig .2001.p10

27- Druck and Bindung ,The Influence of Business Associations in the European Decision Making Process-A case study of the European Chamber of Commerce and Industry .GmbH,Norderstedt Germany,2000.p17

28- مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل إرشادي لجمعيات الأعمال، كيفية القيام بجهود فعالة لحشد التأييد، 2005، ص 1-5

ومن خلال هذه الخدمات فان الجمعيات (الاتحادات) تعمل على استقطاب أعضاء جدد وفي نفس الوقت تحفز الأعضاء الحاليين على البقاء فيها ، وهذه الخدمات تؤدي إلى تحسين أداء الشركات الأعضاء وهذا ينعكس بشكل ايجابي على تطور وتنمية الاقتصاد بشكل عام (29).

وفيما يتعلق بالشركات الصناعية فان المؤسسات التي تمثلها تركز على خدمات الإرشادات الصناعية حيث يتم تزويد أصحاب الشركات الصناعية بالإرشادات الفنية والإدارية لحل المشاكل التي تواجهها بهدف تحسين أدائها ومساهمتها في الاقتصاد .

ويشكل عام فان تقديم الخدمات يشكل مصدرا ماليا للجمعيات التي تقدمها حيث تدفع رسوم مقابل الحصول عليها ، أو تقوم هذه الجمعيات بالاستفادة من برامج المانحين لتغطية هذه الخدمات وتقديمها للأعضاء ويجب أن تراعي الجمعيات (الاتحادات) أن لا تفرض رسوما باهظة لقاء الحصول على الخدمات بل يجب أن تكون رسوما معقولة لكي لا تنفر الأعضاء (30).

وقد ركز الباحث بالشرح على الخدمات التسويقية والتدريبية كما يلي:

1- **الخدمات التسويقية (الأنشطة الترويجية):** الأنشطة التسويقية الترويجية تهدف إلى تسهيل عملية الاتصال بين كل من المنتج والزبون أو البائع والمشتري . (31) ويعتبر الترويج من العناصر التسويقية الحيوية التي تحقق الاتصال بين المنظمة والسوق المستهدف . ويتكون مزيج اتصالات التسويق Marketing communications من خليط محدد من أدوات الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المباشر التي تستخدمها المنظمة في متابعة أهدافها الترويجية بصفة خاصة والتسويقية بصفة عامة (32).

29- Tuan ,Do Anh ,Business Associations and Promotion of small and Medium Enterprises in Vietnam
Universitat Leipzig .2001.p12

30- Druck and Bindung ,The Influence of Business Associations in the European Decision Making
Process-A case study of the European Chamber of Commerce and Industry .GmbH,Norderstedt
Germany,2000.p19

31 - شبابيك رعوف ،كتاب التسويق للجميع ، برعاية شبكة أبو نواف ،إصدار مارس 2009 ،ص 16

32- Armstrong &Kotler, Principles of Marketing, 11thed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2005

تنشيط المبيعات

يضم كافة الأنشطة والأعمال التي لا تمثل إعلاناً أو بيعاً شخصياً أو نشرًا والتي تستهدف جذب كافة العملاء وحثهم وإقناعهم بالمنتجات وذلك من خلال المعارض والأسواق ، الكتلوجات ، العينات المجانية ، الهدايا ، التخفيضات والخصومات ، المسابقات وغيرها . و الجمعيات (الاتحادات) الصناعية تنظم المعارض التجارية والاتفاقيات بشكل سنوي ، و تتلخص فوائد حضورها في : توليد مبيعات جديدة ، المحافظة على الاتصال مع الزبائن ، تقديم منتجات جديدة ، مقابلة زبائن جدد ، زيادة البيع للمستهلكين الحاليين، تثقيف الزبائن من خلال المنشورات. والشركات تنفق أكثر من 35 % من ميزانيتها السنوية الخاصة بالترويج على المعارض التجارية ، ويوجد أكثر من 5600 معرض تقام في العالم بشكل سنوي يحضرها أكثر من 80 مليون شخص (33)

و من فوائد المشاركة في المعارض الدولية كذلك تحديد احتياجات الأسواق ، تقييم المواقف التنافسية ، بناء شبكة علاقات وتوليد أفكار جديدة ، مقارنة منتجاتنا بمنتجات الآخرين ، التعرف على التكنولوجيا الجديدة ، التعرف على الموردين والعملاء والمنافسين (34).

العلاقات العامة

وهو العنصر الآخر الهام من عناصر مزيج اتصالات التسويق والذي تساهم فيه الجمعيات (الاتحادات) الصناعية مثل: الدعاية، التعليم، التبرعات السياسية، اللوبي، والنشر. وكل الجمعيات الصناعية تقريبا تمتلك منشورات (مطبوعة، انترنت) والوسائل الأساسية للنشر في هذه الجمعيات هي :

- الصفحة الالكترونية : التي تشرح أهداف الجمعيات وتروج للخدمات والمنتجات وتشرح أهمية العضوية ، وتشرح معلومات عن الأعضاء.
- الصحف والمجلات: سواء كانت المطبوعة أو الموجودة على الانترنت وهذه المطبوعات تشتمل على معلومات عن نشاطات الجمعيات، وأخبار الصناعة.
- دليل الأعضاء: غالبية الجمعيات التجارية تنشر دليل أعضائها وهذا الدليل يحتوي على معلومات الأعضاء ومنتجاتهم وكيفية التواصل معهم حيث يحتوي على بروفایل عن كل عضو ومنتجات وخدماته (35)

33- Keller ,Kotler,Marketing Management 12 e ,library of congress cataloging,2006,p589

34- Maskell,Peter&Bathelt,Harald& Malmberg Anders, Temporary cluster and knowledge creation the effect of industrial trade fair,Philipps-University of Marburg,Germany,2004

35-www.en.wikipedia.org/wiki/European_Free_Trade_Association

2- **التدريب وبناء القدرات:** وهو من النشاطات الرئيسية للعديد من الاتحادات التي تسعى من وراءه إلى بناء قدرات أعضائها وتعليمهم كذلك لجذب الشركات للانضمام إلى هذه المؤسسات بالإضافة إلى انه يعتبر مصدر دخل لها. والتدريب يعرف على انه طريقة ممنهجة ومخططة لتحديث الاتجاهات، المعرفة، أو المهارات من خلال تعليم الخبرات وذلك من اجل تحقيق الفعالية في الانجاز. (36)

3) مهام التفويض:

وهي النشاطات التي تفوضها الدولة للجمعيات مثل تسجيل الشركات الجديدة ، إصدار شهادات المنشأ ، تسوية المنازعات التجارية وغيرها من النشاطات التي يمكن أن تفوضها الدولة . وهذا التفويض من قبل الحكومة للجمعيات يعطيها امتيازات كثيرة ويجعلها تسوق نفسها أمام عدد كبير من الشركات ، مما يزيد من قوتها وتأثيرها ويؤدي إلى نجاحها وتحسين أداء أعضائها وبالتالي التأثير الإيجابي على الاقتصاد (37)

4) التنسيق والتنظيم:

تقوم الجمعيات بالتنسيق والتنظيم ، ودور الجمعيات في التنسيق يؤثر بشكل أفقي على المنتجين المحليين مثل توزيع الحصص (الكوتا)، الحد من الطاقة الإنتاجية / الترشيح وذلك لمنع المنافسة المدمرة ، كذلك لمعالجة الركود في الأسواق . ويؤثر بشكل عمودي على الموردين حيث أن الجمعيات سهلت العرض، السعر، الجودة ما بين المنيب والمصب من خلال التنسيق العمودي ودورها في التنظيم يتجسد في قدرتها على التحكم ما بين أعضائها وتظهر قوتها في تحقيق ذلك من الشرعية التي تتمتع بها هذه الجمعيات (38) . وهي بذلك تمتلك الإمكانيات لتعزيز وتنظيم الصناعة او القطاع الذي تمثله . (39)

5) حل المشاكل والعقبات التي تواجه القطاعات والأعضاء:

36- Wong Chin Yeow, Manual on Developing a training centre within a chambers or trade association ,ZDH partnership program

37- Tuan ,Do Anh ,Business Associations and Promotion of small and Medium Enterprises in Vietnam Universitat Leipzig .2001.

38- Bennett ,Robert and Ramsden, Mark , The contribution of Business associations to SMEs:Strategy ,Bundling or Reassurance? International Small Business Journal 2007

39- Reveley ,James and Ville Simon, Enhancing Industry Association Theory: A comparative Business History Contribution .University of Wollongong .Journal of Management Studies 47:5 July 2010,p838

حيث أن هذه الجمعيات تقوم بالتدخل لدى مختلف الجهات لحل مشاكل أعضائها والقطاعات التي تمثلها مستمدة قوتها من شرعيتها في تمثيلهم ومستخدمه كل الوسائل المشروعة لتحقيق ذلك.

2. 1.1. 4. أهم العوامل التي تؤثر على أداء هذه المؤسسات

- 1- نشاطاتها يجب أن تكون مناسبة لجذب الشركات ورجال الأعمال للانضمام لها .
- 2- نشاطاتها يجب أن تكون مناسبة لدفع وتحفيز القادة لتحمل مسؤولياتهم في تشغيل هذه الجمعيات
- 3- نشاطاتها يجب أن تكون مناسبة لإقناع الدولة لكي تتعاون معها (40)

2.2 المبحث الثاني : اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين

نلقي الضوء في هذا المبحث على التجربة الفلسطينية فيما يتعلق بالاتحادات الصناعية ولا سيما الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات الصناعية التخصصية وتحديدًا اتحاد صناعة الحجر والرخام موضوع البحث.

2. 2. 1. فكرة نشوء الاتحادات التخصصية و الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية

بدأت فكرة إنشاء الاتحادات الصناعية التخصصية منذ بداية تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد ظهر ذلك واضحا في "إطار تنمية الإنتاجية " الفلسطينية الذي شكل إطارا قانونيا متطورا يهدف مجال عملة إلى توفير بيئة قانونية مشجعه وحامية للاستثمار ، وآلياته سن مجموعة من القوانين والتشريعات المشجعة لهذا القطاع وتوفير القوانين التي تحكم الكثير من الجوانب المتعلقة بالملكية الخاصة ،الاستثمار، ضريبة الدخل، تنظيم الصناعة، قانون العمل. وكذلك وضع السياسات العامة التي تحكم العلاقة بين القطاع الصناعي واتحاداته والوزارات تحت مظلة وزارة الصناعة . أما مخرجات ومؤشرات قياس هذا الاطار فهي :- قانون تشجيع الاستثمار ، قانون هيئة المدن الصناعية، قانون التحكيم ، قانون حماية حقوق الملكية وبراءة الاختراع .

40- Tuan, Anh ,Business Associations and Promotion of small and Medium Enterprises in Vietnam .Universitat Leipzig,2001

كذلك شكل إطارا مؤسساتيا حديث هدف مجال عملها الى إنشاء وتطوير مؤسسات تمثيل القطاع الخاص بما يساهم في توحيد جهوده وزيادة قدرته على صياغة السياسات الاقتصادية والقانونية، والياته هي تكوين الاتحادات الصناعية ووضع الخطط التطويرية المناسبة لهذه المؤسسات وتوحيد جهود الاتحادات الصناعية .

أما مخرجاته ومؤشرات قياسية فهي :- هيئة المدن والمناطق الصناعية، مؤسسة المواصفات والمقاييس، الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، الاتحادات الصناعية التخصصية، برنامج التأهيل الصناعي . (41)

2.2.2 الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية

تأسس الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية في العام 1999 كمؤسسة قطاع خاص، ويعمل على تمكين عملية التطوير الصناعي باعتبارها أساس تطوير الأداء الاقتصادي. يتمثل دور الاتحاد العام في التعليم والتدريب والتمثيل الفعال للأعضاء (الاتحادات الصناعية التخصصية) والدفاع عن مصالحهم لدى الجهات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية وتوصيل قيم التطوير والمسؤولية الاجتماعية والصناعية المنافسة على المستوى العالمي وأيضاً إدارة تطوير سياسات صناعية فاعله تخدم المصالح الصناعية وتساهم في تنمية الاقتصاد والوطني . وتقوم إستراتيجية الاتحاد للتطوير الصناعي من خلال الاتحادات الصناعية التخصصية إلى وجود اتحادات قوية تقوم على العضوية الفاعلة وتقدم الخدمات الهامة للأعضاء وتطوير فاعل للسياسات والتواصل مع الجهات ذات العلاقة الرسمية وغير الرسمية. (42)

ويعتبر الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية تنظيماً صناعياً مهنياً ، يقدم خدماته إلى جميع المواطنين على السواء، ويسعى بالتعاون والتنسيق مع وزارة الاقتصاد الوطني والجهات الأخرى ذات العلاقة بمجال عمل الاتحاد، إلى دعم مسيرة التنمية الصناعية بشكل خاص، ورفع المستوى الاقتصادي والمادي والاجتماعي للمجتمع الفلسطيني بشكل عام بما في ذلك رفع شأن الصناعة الفلسطينية على المستوى العالمي. ويكمن الهدف العام للاتحاد في تطوير الصناعة

41- إسماعيل، عمر ،ورقة بحثية "بعنوان الإنتاجية ، أهميتها ، وسائل قياسها ، وسبل تطويرها "،مجلة رؤية،تصدر عن الهيئة العامة للاستعلامات،رام الله ،العدد الثامن، نيسان 2001.

الفلسطينية ذات القدرة التنافسية ، ولتحقيق ذلك الهدف، يسعى الاتحاد إلى العمل على زيادة كفاءة القطاع الصناعي ونموه وتحسين قدرته التنافسية . (43)

1. 2. 2. 2 البيئة القانونية الناظمة لعمل الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية و الاتحادات الصناعية

إدراكاً من السلطة الوطنية الفلسطينية لأهمية وجود الاتحادات الصناعية ، ووجود قانون عصري ينظم عملها، ويعمل على خدمة القطاع الخاص بما يخدم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية فقد اصدر المجلس التشريعي الفلسطيني قانون الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات الصناعية التخصصية رقم (2) لسنة 2006م. وقد نصت المادة (2) من هذا القانون على انه: " ينشأ بمقتضى أحكام هذا القانون اتحاد يسمى (الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية) يتمتع بالشخصية الاعتبارية والأهلية القانونية التي تكفل له تحقيق أهدافه وممارسة نشاطه وفقاً لأحكام القانون " . (44)

كما نصت المادة (12) من القانون نفسه على إنشاء الاتحادات التخصصية حيث يجوز بمقتضى أحكام هذا القانون إنشاء اتحادات تخصصية تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية التي تكفل تحقيق أهدافها وممارسة نشاطها وفقاً لأحكام هذا القانون والأنظمة الصادرة بموجبه، وتسجل لدى الاتحاد العام والوزارة (45)

وقد عدل هذا القانون حسب " قرار قانون" في العام 2011 من قبل رئيس دولة فلسطين بمرسوم رئاسي وذلك نظراً لغياب دور المؤسسة التشريعية الفلسطينية في هذا الوقت وذلك بناءً على توصية مجلس الوزراء ، ومن التعديلات الهامة التي جاءت في هذا القانون هي " إلزامية العضوية " مما يعطي قوة للاتحادات.

43 - د.مكحول باسم ، و خليل شاكر . مراجعة نقدية لمشروع قانون الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات الصناعية

التخصصية . معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) ، 2005، ص vii

44 - قانون الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات التخصصية الصناعية رقم 2 لسنة 2006 م. المجلس التشريعي الفلسطيني، رام

الله، فلسطين ،مادة(2)

45- قانون الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات التخصصية الصناعية رقم 2 لسنة 2006 م. المجلس التشريعي الفلسطيني، رام الله،

فلسطين ،مادة(12)

2.2.2.2 أهداف الاتحاد العام:

تطوير الصناعات الوطنية من خلال توجيه الاستثمارات المحلية والأجنبية، وإدخال الأنظمة الصناعية الحديثة، المشاركة في تنظيم النشاط الصناعي وفقا لنوع الإنتاج الصناعي من خلال الاتحادات التخصصية، وتقديم الدعم اللازم لها، العمل على رفع القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية الوطنية، بالتعاون مع الجهات المختصة ذات العلاقة، المشاركة في رسم السياسة العامة للصناعة وفي وضع الإستراتيجية والخطط اللازمة لتنفيذها، وتنمية الصناعة الوطنية وتطويرها، ورعاية مصالح جميع المؤسسات الصناعية والمؤسسات الحرفية والعمل على تعزيز دور الاتحادات التخصصية الصناعية وتنسيق جهودها .

2. 2. 2. 3 اختصاصات ومهام الاتحاد العام: -

العمل على إعداد وتطوير برامج صناعية ودراسة وبلورة احتياجات القطاع الصناعي، تمثيل القطاع الصناعي التخصصي لدى الأطراف الأخرى وأمام أي جهة رسمية أو غير رسمية داخل فلسطين وخارجها، وتأهيله وتطوير قدراته التنافسية المهنية، المشاركة في المؤتمرات الصناعية والاقتصادية والمعارض المحلية والعربية والدولية، مشاركة الوزارة في بلورة وإعداد الاتفاقيات ذات الطابع الاقتصادي وخاصة الصناعي منها، التنسيق مع الوزارة فيما يخص الاتحادات التخصصية الصناعية والمنشآت الصناعية الحرفية⁽⁴⁶⁾

ومما يجدر ذكره أن بعض الاتحادات التخصصية قد تشكلت ومارست عملها الفعلي قبل إنشاء الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية ومن ضمنها اتحاد صناعة الحجر والرخام الذي تأسس في العام 1996. وهذه الاتحادات ساهمت وبشكل فعال وبالتنسيق مع وزارة الصناعة والجهات ذات العلاقة في تأسيس الاتحاد العام ليكون بمثابة المظلة التي تنطوي تحتها هذه الاتحادات وبشكل قوة مؤسساتية واعدة لصالح القطاع الصناعي والخدمات الفلسطينية بشكل خاص والاقتصاد الوطني الفلسطيني بشكل عام.

46- القرار الرئاسي بتعديل قانون الاتحاد العام والاتحادات الصناعية التخصصية رقم 2 لعام 2006 م، ديوان الرئاسة الفلسطينية 2011/8/4

4. 2. 2.2 والاتحاد العام للصناعات الفلسطينية يضم في عضويته كلا من الاتحادات التخصصية التالية:

اتحاد الصناعات الغذائية، اتحاد الصناعات الخشبية والأثاث، اتحاد صناعة الحجر والرخام، اتحاد الصناعات النسيجية، اتحاد الصناعات الإنشائية، اتحاد الصناعات الهندسية والمعدنية، اتحاد الصناعات الجلدية، اتحاد الصناعات الورقية، اتحاد الصناعات البلاستيكية، اتحاد الصناعات التقليدية، اتحاد الصناعات الكيماوية⁽⁴⁷⁾

3. 2. 2 اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين

تأسس اتحاد صناعة الحجر والرخام في عام 1996 كمؤسسة مستقلة غير حكومية وغير هادفة للربح مبنية على العضوية وبهدف الدفاع عن مصالح الأعضاء والعمل على ترويج صناعة الحجر والرخام الفلسطينية وتمييزها⁽⁴⁸⁾ وكتمثل حقيقي لهذه الصناعة فان الاتحاد يضم في عضويته 402 شركة⁽⁴⁹⁾ يمثلون أغلبية مصانع الحجر والرخام في فلسطين ويقدم خدماته لغالبية المنشآت في كافة محافظات الوطن عبر مقره الرئيس في بيت لحم وفروعه في الخليل، ونابلس، وجنين. ويعمل الاتحاد ضمن رؤية واضحة وهي وضع صناعة الحجر والرخام الفلسطينية في مصاف الصناعات المتقدمة في السوق العالمي. ورسالته هيتمثل صناعة الحجر والرخام في فلسطين تمثيلا حقيقيا ويسعى إلى الدفاع عن مصالح أعضائه والعمل على تنمية وتطوير هذه الصناعة⁽⁵⁰⁾

1. 3. 2. 2 الأهداف الرئيسية للاتحاد:

1. تمثيل صناعة الحجر والرخام في فلسطين أمام المؤسسات الحكومية، والخاصة والدولية، والدفاع عن مصالح الأعضاء واهتماماتهم.
2. التأثير في السياسات العامة المتعلقة بالصناعة
3. تنمية وتطوير مهارات العاملين في هذه الصناعة فنيا وإداريا بهدف زيادة الإنتاج وتشجيع الصادرات
4. تنظيم المشاركة الفلسطينية في المعارض الدولية والندوات المتعلقة بهذه الصناعة
5. تشكيل قناة اتصال فعالة بين المنتجين الفلسطينيين وبين المستثمرين المحتملين والزبائن الخارجيين
6. تعزيز دور الاتحاد كمصدر للمعلومات المتوفرة عن المنتجين وعن سوق الحجر في العالم

47-www.pfi.ps/index.php?page=associated_federations&start=0

48-US agency for International Development ,USM Institutional Assessment Report ,2006,p1

49- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين ، سجلات الأعضاء ،بيت لحم - فلسطين ، 2011

50- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين ، دليل العمل الإداري والمالي ،بيت لحم، 2005، ص 5

7. تعزيز وتنمية العلاقات بين الأعضاء وحل المشاكل التي قد تنشأ بينهم

8. تعزيز الميزة التنافسية لمنتجات الحجر الطبيعي الفلسطيني

2. 3. 2. 2 هيكليّة الاتحاد:

- الهيئة العامة للاتحاد:

وهي أعلى سلطة في الاتحاد وعبرة عن جميع الأعضاء في كافة المناطق المسددين لاشتراكاتهم السنوية حسب ما نص عليه النظام الداخلي. وللهيئة العامة الصلاحيات التالية (انتخاب الهيئات الإدارية الفرعية في حالة انتهاء ولايتهم، مناقشة وإقرار التقريران المالي والإداري، تعيين مدقق حسابات قانوني، تبني البرامج والموازنة السنوية ، تعديل النظام الداخلي، تحديد الخطوط العريضة العامة لعمل الاتحاد، تصفية الاتحاد)

- الهيئات الإدارية الفرعية :

تقوم الهيئة العامة في كل منطقة (بيت لحم، الخليل، نابلس، جنين) بانتخاب 7 أشخاص عن كل منطقة ليمثلوا الأعضاء في تلك المناطق ويطلق عليها اسم " الهيئات الإدارية الفرعية " ويكون لها العديد من المهام مثل تنظيم انتخاب أعضاء الهيئة الإدارية الفرعية حسب توزيعها، التنسيق والتعاون مع ممثليهم لدى مجلس الإدارة من أجل تسهيل ومراقبة عملهم والإشراف عليه، تشكيل اللجان المتخصصة في الكثير من القضايا لحل الإشكالات والمشاكل التي تواجه الأعضاء في تلك المناطق ولتسهيل عمل مجلس الإدارة⁽⁵¹⁾

- مجلس إدارة الاتحاد:

- حسب النظام الداخلي للاتحاد ، يكون للاتحاد مجلس إدارة مؤلف من تسعة أعضاء كاملتي العضوية منتخبين من الهيئات الإدارية الفرعية حسب التقسيم التالي (3 من بيت لحم، 2 من الخليل، 2 من نابلس، 1 من جنين، 1 من رام الله) . ومجلس الإدارة يكون له الصلاحيات والمهام التالية (الطلب لعقد اجتماعات الهيئة العامة و أية اجتماعات غير عادية للهيئة العمومية. تبني التقريران السنويان الاداري والمالي، تبني البرامج و الموازنة السنوية للسنة المالية الجديدة .⁽⁵²⁾

2. 2. 2. 3 وفيما يلي نعرض أهم الأدوار والنشاطات والانجازات والمشاريع التي قام بها الاتحاد

أولاً : تمثيل قطاع صناعة الحجر والرخام في فلسطين

51- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين ، النظام الداخلي ، مواد (2،11،20)

52- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين ، النظام الداخلي ،مادة (20،28)

اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين هو مؤسسة مستقلة أسست من أجل المصلحة العامة ومن أهدافها أن تكون في موقع الممثل المعترف به لقطاع صناعة الحجر والرخام⁽⁵³⁾. والاتحاد هو الممثل لصناعة الحجر والرخام في فلسطين وقد اكتسب هذه الصفة التمثيلية بناء على نظامه الداخلي ومن قانون الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات التخصصية رقم 2 لسنة 2006م والمعدل حسب قرار رئيس دولة فلسطين في العام 2011 والذي تسري أحكامه على الاتحاد العام والاتحادات التخصصية الصناعية المسجلة لدى الاتحاد العام والمنشآت الحرف الصناعية وأعضائها في فلسطين⁽⁵⁴⁾. وبموجب هذا القانون يجوز إنشاء اتحادات تخصصية تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية التي تكفل تحقيق أهدافها وممارسة نشاطها وفقا لأحكام هذا القانون والأنظمة الصادرة بموجبه ، وتسجل وترخص لدى الاتحاد العام والوزارة⁽⁵⁵⁾. وحسب هذا القانون فإنه يعرف الاتحاد التخصصي على أنه الاتحاد الممثل لأحد الفروع الصناعية في فلسطين. وهذا بالطبع يخول الاتحاد بتمثيل صناعة الحجر والرخام أمام المؤسسات الحكومية والخاصة والدولية، والدفاع عن مصالح الأعضاء واهتماماته .

وقد قام اتحاد صناعة الحجر والرخام بتمثيل الصناعة أمام الجميع ، وظهر ذلك واضحا في العلاقات المميزة مع مختلف المؤسسات والجهات الحكومية وغير الحكومية ، المحلية والإقليمية والدولية والذي كان له بالغ الأثر في تسليط الضوء على هذه الصناعة الهامة، والدفاع عن مصالح أعضائه، وحل مشاكلهم، واقتناص الفرص التي تخدم الأعضاء والصناعة بشكل عام.

- فالاتحاد يحرص على المحافظة على علاقات مستمرة مع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية مثل وزارة الاقتصاد الوطني وهي الجهة التي تعتبر صاحبة الحق في منح التراخيص للاتحادات الصناعية التخصصية مع الاتحاد العام وتعتبر مرجعية الصناعة والتجارة الفلسطينية حيث تهتم بتنظيمها والنهوض بها والمساهمة في حل مشاكلها، كذلك مع وزارة المالية الفلسطينية حيث يجري باستمرار لقاءات ونقاشات خاصة فيما يتعلق بقوانين المقاصة، ضريبة القيمة المضافة ، ضريبة الدخل. وزارة الشؤون المدنية ومكاتب الارتباط الفلسطيني فيما

53- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين ، النظام الداخلي ،مادة (2)

54- قانون الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات التخصصية الصناعية رقم 2 لسنة 2006 م.المجلس التشريعي الفلسطيني، رام الله، فلسطين.

55- القرار الرئاسي بتعديل قانون الاتحاد العام والاتحادات الصناعية التخصصية رقم 2 لعام 2006م،ديوان الرئاسة الفلسطينية

2011/8/4 ، مادة (15) ،بند رقم 1

يتعلق بتنظيم حصول الأعضاء على تصاريح التجار، وكذلك حل الإشكالات مع الجانب الإسرائيلي . ويقوم الاتحاد بمخاطبة أي وزارة من أجل خدمة أعضائه والقطاع.

- ويرصايضا على علاقاته وشركائهم مع مؤسسات القطاع الخاص الفلسطينية خاصة الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، والغرف التجارية ومركز التجارة الفلسطيني - بال تريد.
- ويحافظ على علاقاته مع الجامعات الفلسطينية خاصة مع جامعة بوليتكنك فلسطين حيث تعتبر علاقة نوعية وفريدة وهي تجربة يحتذى بها في الشراكة ما بين القطاع الصناعي والقطاع الأكاديمي، وقد توجت بإنشاء مركز الحجر والرخام، ويتم العمل الدؤوب باستمرار من أجل التكامل ما بين كافة الأطراف ورفد الصناعة بالخريجين القادرين على تحمل المسؤولية.
- كما ان الاتحاد يحرص على التشبيك والتواصل مع مختلف الجهات لتحقيق اهدافه خاصة المؤسسات الدولية والتي تنفذ مشاريع الدول المانحة مثل وكالة التنمية الامريكية USAID، وكالة التعاون الفني الالمانى GIZ، والقنصلية الايطالية وغيرها من المؤسسات المانحة والداعمة.⁽⁵⁶⁾

ثانيا: الخدمات المقدمة من الاتحاد:

أ- الخدمات التسويقية: ركز الباحث على الأنشطة الترويجية التي يقوم بها الاتحاد في سبيل تسليط الضوء على الحجر الفلسطيني والتي اهمها:

- ترتيب المشاركة في المعارض والبعثات التجارية:

خلال مسيرة الاتحاد عبر السنوات الماضية فقد قطع شوطا كبيرا وهاما في هذا المجال بل ان تنظيم المشاركة الفلسطينية في المعارض الدولية والمؤتمرات والندوات المتعلقة بصناعة الحجر والرخام يعتبر احد أهدافه ويطمح من وراء ترتيبها الى الوصول الى الاسواق العالمية ، ومحاولة تقليل الاعتماد على السوق الإسرائيلي

واهم المعارض العالمية والإقليمية المتخصصة التي نظم الاتحاد مشاركة أعضائه فيها ما يلي :

56- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين، نشرات الاتحاد، التقرير الإداري والمالي ، عن الفترة الممتدة من تشرين ثاني 2007 م إلى ديسمبر 2010 م، بيت لحم، 2010.

- معرض فيرونا الدولي للحجر والرخام / ايطاليا
- معرض كرازة / ايطاليا
- معرض حجر القدس / عمان
- معرض Buildex / عمان
- معرض الحجر والرخام الفلسطيني الثاني / عمان
- معرض الخمس الكبار Big five show / دبي
- معرض الاردن ،العراق وفلسطين / اليابان
- معرض البناء والانشاءات - عمان Levant build
- معرض Covering / امريكا
- معرض لاس فيغاس / امريكا

هذا بالإضافة لعدد اخر من المعارض، ويمكن القول ان اتحاد صناعة الحجر والرخام ينظم مشاركة سنوية لاجتماعه بمعدل 3 الى 5 معارض (57). وتم ايفاد العديد من البعثات التجارية لاجل استطلاع اسواق بعض الدول والالتقاء مع زبائن محتملين ورجال اعمال وتتمثل اهم هذه البعثات في:

- البعثة التجارية الى امريكا
- البعثة التجارية والدراسية الى ايطاليا
- الملتقى الفلسطيني التركي /تركيا
- الزيارة الاقتصادية الى المغرب
- وسائل النشر والدعاية :اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين يستخدم الوسائل التالية للنشر:

1- دليل الأعضاء Members Directory

يصدر الاتحاد دليلًا للعضوية لاجتماعه وذلك بشكل دوري كل عامين وتتبع أهمية دليل الأعضاء من كونه يحتوي على معلومات عن قطاع صناعة الحجر والرخام وعن الأعضاء، والشركات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة، وهذا يسهل وصول المعلومات الخاصة بالأعضاء ومنجاتهم وكيفية الوصول إليهم في الأسواق

المختلفة ويعتبر أداة ترويجية هامة سواء على الصعيد المحلي أو في الأسواق العالمية. ويقوم الاتحاد بتوزيعه بشكل منتظم محليا وعالميا وذلك في المعارض واللقاءات والفعاليات الاقتصادية والتقنليات والسفارات الأجنبية في فلسطين والفلسطينية في الخارج.

2- البروشور:

وهو عبارة عن مطوية تعريفية باتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين وبالقطاع وأهميته، ويتم توزيع هذا البروشور في المعارض الدولية لإلقاء الضوء على صناعة الحجر والرخام في فلسطين

3- التقارير الصحفية:

حيث يحرص الاتحاد كل الحرص على التواصل مع الرأي العام وذلك من خلال التقارير التي تنشر في الصحف والقنوات التلفزيونية المحلية والعالمية وتبرز الأهمية الاقتصادية لقطاع صناعة الحجر والرخام في فلسطين والمشاكل التي تواجهه (58).

4- كتالوج المنتجات:

قام الاتحاد وبالتعاون مع مركز التجارة الفلسطيني - بال تريد بإصدار أول كتالوج فلسطيني لإنتاج الحجر والرخام حيث شمل هذا الكتالوج ثلاث عشرة نوعا من الحجر ، من مختلف المناطق الجغرافية في الضفة الغربية من الشمال إلى الجنوب، ولقد أخضعت ل اثنتي عشرة اختباراً مختلفاً وقد وثقت جميع نتائج الاختبارات وأعطيت اسما تجاريا ورقما معترف به . وتقر نتائج الاختبارات وتؤكد على الجودة العالية للحجر الفلسطيني. (59)

5- افلام ترويجية:

حيث تم تسجيل العديد من الأفلام الترويجية الوثائقية حول صناعة الحجر والرخام في فلسطين باللغتين العربية والانجليزية (60) بالإضافة إلى عمل أفلام وثائقية عن الصناعة في العديد من محطات التلفزة المختلفة.

58- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين، نشرات الاتحاد، التقرير الإداري والمالي ، عن الفترة الممتدة من تشرين ثاني 2007 م إلى ديسمبر 2010 م، بيت لحم، 2010.

59- مركز التجارة الفلسطيني -بال تريد ، واتحاد صناعة الحجر والرخام كتالوج المنتجات 2004

60- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين، نشرات الاتحاد، التقرير الإداري والمالي ، عن الفترة الممتدة من آذار 2004 - أيار 2005 ، بيت لحم، 2005 .

6- الصفحة الالكترونية للاتحاد:

التي من خلالها يقدم عرضا عن صناعة الحجر والرخام في فلسطين، كذلك عن الشركات العاملة في هذا القطاع.

ب- خدمات التدريب و التوعية وبناء القدرات

في جانب التوعية ساهم اتحاد صناعة الحجر والرخام في عقد العديد من ورش العمل التي تهدف إلى توعية الأعضاء حول بعض القضايا مثل : البيئة، السلامة والأمن الصناعي وتهدف أيضا إلى حل المشاكل والى وضع تصورات حول بعض القضايا .

وفي جانب بناء القدرات فقد ساهم الاتحاد في:

• البرامج والدورات التدريبية:

وقد حرص الاتحاد ومنذ تأسيسه على الاهتمام بموضوع تدريب أعضائه وذلك بهدف تنمية وتطوير مهارات العاملين في صناعة الحجر والرخام فنيا وإداريا بهدف زيادة الإنتاج وتشجيع الصادرات وبالتالي النهوض بهذه الصناعة ،وقد عقد العديد من الدورات التدريبية بالتعاون والتنسيق مع العديد من المؤسسات وكانت أهم هذه الدورات التي عقدها ما يلي:

- دورة تدريبية في مجال رفع مستوى استغلال مصادر الإنتاج والوقاية والسلامة المهنية
- دورة تدريبية في مجال الصيانة
- دورة في اللغة الايطالية واللغة العبرية
- دورة في الاتجاهات الحديثة لصناعة الحجر في ايطاليا
- دورة في التسويق الدولي
- دورة في إجراءات التصدير
- دورة في حساب التكاليف
- دورة في إدارة المصانع
- دورة تتعلق باليات تحسين الإنتاجية في المصانع

• المساعدة في بناء الانظمة الادارية لمنشات الحجر والرخام ومثال على ذلك تأهيل بعض الشركات للحصول على شهادة الايزو حيث انه وفي ظل سعي الاتحاد الحثيث لتطوير أداء الشركات وبناء أنظمتها الداخلية مما يساهم في تعزيز تنافسيتها تم الحصول على تمويل من وكالة التنمية الأمريكية مشروع EDIP وقد تم تأهيل 9 شركات حجر ومركز الحجر حيث حصلت على شهادة الايزو ISO9001. (61)

• وفي إطار بناء قدرات الشركات أيضاً قام الاتحاد بتنفيذ برنامج للخريجين الجدد، حيث تم تدريب 60 خريجة وخريج في مجالات الهندسة والادارة والمحاسبة وتم بعد ذلك توزيعهم للعمل في شركات الحجر والرخام بعد أن تم تدريبهم، وتمت تغطية نسبة 75% من رواتبهم لمدة ثلاث شهور في حين كانت الشركة المستضيفة للخريج تغطي ما نسبته 25%. وقد حقق هذا المشروع نجاحاً كبيراً وبعد انتهاء مدة الثلاث شهور تم استيعاب العديد من هؤلاء الخريجين في الشركات.

ج- اهم المشاريع التي تم انجازها:

لقد انجز الاتحاد خلال الفترة السابقة العديد من المشاريع الهامة التي عادت بالنفع على اعضاء الاتحاد وعلى قطاع الحجر بشكل عام وفيما يلي نذكر اهم هذه المشاريع.

مشروع " مركز الحجر والرخام":

تم تأسيس مركز الحجر والرخام في جامعة بوليتكنك فلسطين عام 2009 ، وذلك بتمويل من الحكومة الايطالية عبر منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO، وتم تأسيس هذا المركز بين ثلاثة شركاء وهم وزارة الاقتصاد الوطني وهي الجهة الحكومية المسؤولة عن تطوير الاقتصاد الفلسطيني والقطاع الصناعي على وجه التحديد ، واتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين الممثل لقطاع الحجر ، وجامعة بوليتكنك فلسطين .ويضم المركز الأقسام التالية:

1- البرامج الأكاديمية والتدريبية

• برنامج دبلوم صناعة الحجر والرخام :يهدف الى رفد قطاع صناعة الحجر والرخام بفنيين قادرين على الانخراط في سوق العمل وتلبية احتياجات منشآت صناعة الحجر والرخام على الصعيد الفني والاداري، وهذا البرنامج معتمد من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.

61- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين، نشرات الاتحاد، التقرير الإداري والمالي ، عن الفترة الممتدة من تشرين ثاني 2007 م إلى ديسمبر 2010 م، بيت لحم، 2010.

- دبلوم مهني : يهدف الى منح شهادة دبلوم مهني متخصص في نواحي فنية تتعلق بصناعة الحجر والرخام ومدته من 9 شهور الى عام واحد، وبامكان العمال غير الحاصلين على شهادة التوجيهي الالتحاق به .
 - الدورات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى: وهي تهدف الى نشر الوعي والتعليم في العديد من المواضيع مثل : الادارة والتسويق والصيانة واللغات وذلك حسب حاجة العاملين في القطاع .
- 2- مختبر الفحص: يشمل على اجهزة لعمل الفحوصات الفنية المطلوبة للحجر .ويتم العمل لاعتماد نتائج الفحوصات من قبل مختبرات عالمية .

3- الوحدة الفنية: مقرها اتحاد صناعة الحجر والرخام ومن مهامها:

- تنسيق العلاقة ما بين مركز الحجر في البوليتكنيك واتحاد صناعة الحجر والرخام
 - ترويج برامج المركز بين اعضاء اتحاد صناعة الحجر والرخام والقائمين والعاملين في هذه الصناعة.
- وقد ساهم الاتحاد في تنفيذ بعض مشاريع البنى التحتية مثل : مشروع كهرياء منطقتي بيت فجار وانجاصة، ويسعى الاتحاد جاهدا وبالتعاون مع وزارة الاقتصاد الوطني والجهات ذات العلاقة الى اعتماد مناطق صناعية متخصصة.

2 . 3 المبحث الثالث : قطاع صناعة الحجر والرخام

بعد التطرق إلى موضوع الجمعيات و الاتحادات الصناعية في المبحثين السابقين ودور اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين واهم الانجازات التي حققها ، يسلم الباحث في هذا المبحث الضوء على قطاع صناعي هام وهو قطاع صناعة الحجر والرخام .

2 . 3 . 1 نبذة عن القطاع الصناعي الفلسطيني

يعتبر التصنيع العمود الفقري للتنمية الاقتصادية ، فهو النشاط الإنتاجي القادر على تحقيق نقلة نوعية في مسار التطور الاقتصادي والاجتماعي . والقطاع الصناعي يعتبر من أهم القطاعات الإنتاجية لأي دولة ، حيث يساهم بشكل أساسي مع باقي قطاعات الإنتاج في زيادة الناتج المحلي الإجمالي واستيعاب العمالة ، وتوفير المنتج المحلي بدلا من الاعتماد على السلع المستوردة ، لما لذلك من أهمية اقتصادية واجتماعية على الدولة .

وقد تعرض القطاع الصناعي في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة منذ عام 1948 حتى الوقت الحالي لمعوقات متعددة وفقا لسياسات الاحتلال الإسرائيلي بالدرجة الأولى حتى بعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية حيث يعاني من

تآكل في استثماراته المتراكمة إضافة إلى ضعف الإنتاجية والربحية في غالبية فروع القطاع الصناعي الناتج عن تشتت المنشآت الصناعية واعتمادها على خبرات ذاتية عائلية، وأخيرا الاعتماد على الشركات الإسرائيلية في تلبية احتياجات منشآتنا الصناعية.

وقد بذلت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها جهودا في سبيل النهوض بالقطاع الصناعي والعمل على تنظيمه وتطويره وذلك من خلال سن العديد من القوانين والتشريعات اللازمة لتطوير الصناعة وتسهيل إنشاء الشركات والاستثمار والتجارة كذلك العمل على تأسيس المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات تمثيل القطاع الخاص لإيجاد بيئة قانونية ومؤسساتية مشجعة للصناعة.

ويقسم القطاع الصناعي الفلسطيني إلى ثلاثة أقسام من حيث نوع النشاط الصناعي وهي

1- التعدين واستغلال المحاجر (الصناعات الاستخراجية)

2- الصناعة التحويلية

3- إمدادات الكهرباء والغاز والمياه (62)

وقد بلغ عدد المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي الفلسطيني عام 2009، 15322 منشأة من مجموع عدد المنشآت الكلي والبالغ 102483 منشأة بما نسبته 14.95%، وتقسّم هذه المنشآت إلى الصناعات التحويلية 14645 منشأة، إمدادات الكهرباء والمياه 413 منشأة، التعدين واستغلال المحاجر 264 منشأة. (63)

وقد دلت بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول الحسابات القومية لعام 2010، أن مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي والبالغ 5728 مليون دولار كانت 12.3%، وعليه بلغ الناتج الصناعي 705 مليون دولار، مما يشير إلى انخفاض مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي مقارنة بالعام 2005 م. (64)

62- نصر الله، عيد الفتح و عواد ، طاهر ، واقع القطاع الصناعي في فلسطين ، السلطة الوطنية الفلسطينية ، وزارة الاقتصاد الوطني ، إدارة السياسات والتحليل والإحصاء ، 2004 .

63- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني . 2010 . عدد المؤسسات والعاملين وأهم المؤشرات الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية حسب النشاط الاقتصادي لعام 2009 ، رام الله - فلسطين .

64- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، نسبة مساهمة الأنشطة الاقتصادية في إجمالي الناتج المحلي لعام 2010م، رام الله - فلسطين، 2010 م.

وتظهر مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي للأعوام 1985، 1999، 2002، 2007 كما يلي:

جدول (1) مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي للأعوام 1985، 1999، 2002، 2007

السنة	1985	1999	2002	2007
مساهمة الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي	8%	17%	12%	16%

(65)

2 . 3 . 2 قطاع صناعة الحجر والرخام

إن معالم الحضارات القديمة والتي لا تزال قائمة حتى أيامنا هذه في العديد من دول العالم لدليل على قدم استخدام الإنسان للحجر في البناء فقد بدأ استخدام الإنسان للحجر الطبيعي منذ زمن بعيد. ويعتبر الحجر من أفضل وأجود مواد البناء التي عرفها الإنسان على مر العصور حيث انه يتميز بخواص فيزيائية وميكانيكية خاصة بالإضافة إلى توفره للإنسان كمادة طبيعية في مواقع مختلفة في الأرض وبحيث يمكن استخراجة وتشكيله ببسر وسهولة. واستخراج الحجر وتشكيله يمتد إلى جذور طويلة في فلسطين، ويظهر بوضوح في المباني الحجرية التاريخية مثل الحرم الإبراهيمي، الكنائس، المسجد الأقصى والبيوت التي كان يسكنها السكان . (66)

وأخذت صناعة الحجر والرخام تنتشر في فلسطين في مختلف محافظات الضفة الغربية بعد عام 1948 وحيث بلغ عددها 111 منشأة عام 1965، أي ما نسبته 2.9% من المنشآت الصناعية. وتركزت هذه الصناعة بشكل أساسي في محافظات نابلس، والقدس والخليل . وبلغت قيمة الإنتاج لهذه المنشآت 291 ألف دينار والناتج الصافي 224 ألف دينار. وكانت تستخدم في هذه الصناعة الوسائل البدائية والطرق اليدوية في الاستخراج وتشكيل الحجر، وكان الحجر الفلسطيني ذا سمعة واسعة حيث صدر إلى الدول المجاورة في وقت مبكر من القرن الماضي.

بعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة في العام 1967، فرضت سلطات الاحتلال سياسة الحصار العسكري والاقتصادي على الاقتصاد الفلسطيني لاستمرار في عملية إعاقة النمو والتنمية الاقتصادية بشكل عام، والقطاع

65- Palestinian Federation Industries ,Agency for International Development (USAID).The Current Status of Industrial Sector in Palestine .2009

66- عوض ، رياض عبد اللطيف، البناء بالحجر في فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ، عمادة البحث العلمي، نابلس-فلسطين، 2000

الصناعي يشكل خاص، من خلال خلق ظروف منافسة غير متكافئة بين الصناعة الفلسطينية الناشئة من ناحية والصناعات الإسرائيلية المتطورة والمحلية من ناحية أخرى، وفي هذا الإطار واجهت صناعة الحجر قيود الترخيص الإسرائيلية، ومصادرة الأراضي، وعلنا رغم من كل هذه السياسات الإسرائيلية، فقد ارتفع عدد المنشآت العاملة فيها إلى 144 منشأة عام 1989 وحوالي 250 عام 1996. (67)

وقد شهدت بداية التسعينيات من القرن الماضي تطورا نوعيا في صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية سواء في الازدياد الواضح في عدد المنشآت وفي التكنولوجيا المستخدمة في هذا القطاع حيث تم استيراد الماكينات الحديثة من إيطاليا وهذا انعكس بالإيجاب على كمية الإنتاج وتحسين جودة المنتج. (68)

3.3.2 الأهمية الاقتصادية الحالية للقطاع

يشهد قطاع الحجر والرخام ازدهارا على الصعيد العالمي ، وقد شهد زيادة في الطلب انعكست من خلال الزيادة في واردات العالم من الحجر بقيمة 19.7 مليار دولار أمريكي في عام 2007 ، مقارنة بـ 8.2 مليار دولار أمريكي في العام 2002 ، مع متوسط معدل سنوي بنسبة 13.3% (69).

و تشكل صناعة الحجر في فلسطين رافداً أساسيا من روافد الاقتصاد الفلسطيني، كما تشكل هذه الصناعة دعماً أساسياً من دعائم بناء الكيان الاقتصادي الفلسطيني المستقل للأسباب التالية:-

- توفر الحجر الخام كمادة أولية أساسية لصناعة الحجر في فلسطين وبكميات تجارية وبأحجام تتيح لمصانع الحجر والرخام إنتاج أنواع متعددة
- الجودة العالية
- تعدد الألوان
- الخبرات الفنية العالية والمترابطة من خلال تعاقب الأجيال التي تخصصت في هذه الصناعة

67- مركز أبحاث الأراضي ، ملخص محاضرات الدورة التدريبية ضمن مشروع التوعية الجماهيرية حول المحاجر وأثارها على البيئة والتنوع الحيوي، بتمويل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، لحول، 2002، ص 73

68- مكحول ، باسم ، صناعة المحاجر والكسارات والمنشير في الضفة الغربية وقطاع غزة: الواقع والآفاق ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، 1999.

69- Palestine Trade Centre –Pal Trade ,In Cooperation with Union of Stone & Marble in Palestine .The Palestinian Marble & stone sector ,Sector Brief 2009 , West bank

- الرواج الكبير الذي يلاقيه الرخام الفلسطيني في الأسواق العالمية وذلك لجودتها وتعدد ألوانها
- البعد الديني والجغرافي

ومن الجدير بالذكر أن قطاع صناعة الحجر في فلسطين يساهم في (5%) من إجمالي الناتج المحلي، و(4.5%) من إجمالي الناتج القومي. (70)

أما على الصعيد العالمي فتنتج مصانع الحجر الفلسطينية حوالي (4%) من الإنتاج العالمي من الحجر ويقدر إنتاج مصانع الحجر الفلسطينية بحوالي أربعة أضعاف حاجة السوق المحلي، ويعتبر السوق الإسرائيلي المستهلك الرئيسي للحجر الفلسطيني، ومن هنا نجد أن هذا القطاع أصبح رهينة للتقلبات الاقتصادية والسياسية التي تطرأ على السوق الإسرائيلي، وتصل نسبة الصادرات الفلسطينية من الحجر والرخام إلى (15%) من حجم الصادرات الصناعية الفلسطينية، وإنتاج الحجر الفلسطيني على الصعيد الدولي لا يعتبر ثابتاً، لكن هناك إجماعاً على تميز مساهمة هذا القطاع وقد اعتبرت فلسطين المنتج الثاني عشر في العالم (كتاب الإحصاء عن الرخام لعام 2002 Marble-stat) (71)

ويعتبر قطاع صناعة الحجر والرخام أحد القطاعات الرئيسية والرائدة في القطاعات الصناعية الفلسطينية بسبب القدرة الإنتاجية الإجمالية لهذا القطاع، والتي قدرت في عام 2007 من قبل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لتكون مساوية لـ 26607 دولار/السنة لكل عامل في القطاع، مقارنة مع 24564 دولار/السنة في عام 2000 بزيادة قدرها 8.3% (72)

70-DAI, Cluster competitiveness assessment eight industrial and services clusters in the West Bank and Gaza, 2007

71- شركة داتا للدراسات والأبحاث، قطاع الحجر والرخام في فلسطين،الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية،بتمويل من البنك الإسلامي للتنمية،رام الله،فلسطين، 2005.

72-Palestine Trade Centre –Pal Trade ,In Cooperation with Union of Stone & Marble in Palestine .The Palestinian Marble & stone sector ,Sector Brief 2009 , West bank

وصناعة الحجر والرخام تعتبر اكبر صناعة من حيث عدد الشركات ،حجم الاستثمارات ،معدل العمالة ،حجم المبيعات .وتتبع ميزته التنافسية من اعتماده على المواد الخام المحلية ذات الجودة العالية والتنوع ، وهذا القطاع لديه القدرة على

إنتاج 35 مليون متر مربع سنويا إذا أنتج بكامل طاقته الإنتاجية .(73)

ويشغل قطاع صناعة الحجر والرخام في فلسطين 20000 عامل يعملون بشكل مباشر في منشآت صناعة الحجر والرخام والتي يقدر عددها حوالي 1100 منشأة منتشرة من شمال الضفة الغربية إلى جنوبها، بالإضافة إلى العمال الذين يعملون في القطاعات المساندة والمتصلة مع هذا القطاع مثل النقل والمواصلات، الصيانة، قطع الغيار .(74)

2. 3. 4 . الأسواق

1- السوق الإسرائيلي:

يعتبر السوق الإسرائيلي هو السوق الأكبر للحجر الفلسطيني ، ويقدر الخبراء في الصناعة أن 65% من إنتاج الحجر يباع في السوق الإسرائيلي ، والسوق الإسرائيلي يستهلك جزء من الحجر الفلسطيني والجزء الآخر يتم إعادة تصديره إلى الأسواق العالمية باسم شركات إسرائيلية.

2- السوق المحلي:

السوق المحلي يستهلك ما نسبته 20% من منتجات الحجر ، والسوق المحلي ينقسم إلى سوق الضفة الغربية وسوق قطاع غزة الهام جدا والذي كان يستوعب جزء كبير من المنتجات قبل إغلاقه أمام منتجات الضفة الغربية خاصة الحجر الذي يمنع تصديره من قبل الاسرائيلين .

3- السوق العالمي:

15% من منتجات الحجر الفلسطيني تصدر إلى الأسواق العالمية ، وقد وصل الحجر الفلسطيني إلى عشرات الدول في العالم ونفذت فيه الكثير من المشاريع العالمية (75)

73-Palestinian Federation Industries ,Agency for International Development (USAID).The Current Status of Industrial Sector in Palestine .2009

74- اتحاد صناعة الحجر والرخام ، سجلات الاتحاد 2011

75- شركة داتا للدراسات والأبحاث . (2005) قطاع الحجر والرخام في فلسطين ، الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية ، بتمويل من البنك الإسلامي للتنمية، ص 4

2. 3. 5 التكنولوجيا المستخدمة في هذا القطاع

إن غالبية الآلات الصناعية المستعملة في صناعة الحجر هي ايطالية المنشأ، حيث أن ايطاليا تعتبر دولة متقدمة جدا في صناعة هذه التكنولوجيا وتعتبر المصدر الرئيسي لها، ويوجد مصادر أخرى للآلات مثل تركيا التي أخذت صناعتها تنافس الصناعة الايطالية ، ويوجد بعض الماكينات التي تصنع محليا .وفي دراسة مسحية أجراها الاتحاد في عام 2003 تبين أن 70% من التكنولوجيا المستخدمة في القطاع هي ايطالية الصنع وهذا دليل على التقدم الواضح في هذه الصناعة (76).

2. 3. 6 هيكلية القطاع

أولا: المحاجر

المحجر هو أي مكان يجري فيه العمل بقصد استخراج الحجارة (77)، وهي مصادر توفر مواد خام الحجارة مصنفة حسب الجودة والنوعية واللون، تكون في التلال الجبلية ، وفيها تفلح وتقطع الحجارة الخام التي يتم تصنيعها وصلها في مصانع الحجر التي تكون في الغالب بالقرب منها (78). والمحاجر في اللغة :من حجر :الصخرة:والجمع في القلة أحجار،وفي الكثرة حجار وحجارة،وفي التنزيل :قال تعالى: "وقودها الناس والحجارة " (79)، والمحجر :المكان في الجبل يقطع منه الحجارة (80)

ويقدر عدد المحاجر في الضفة الغربية بحوالي 300 محجر (81) تنتشر من شمال الضفة الغربية إلى جنوبها حيث تعتبر الضفة الغربية من شمالها إلى جنوبها غنية بوجود المادة الخام ، وتتركز بشكل كبير في محافظة الخليل التي تعتبر المخزون الاستراتيجي للحجر الخام خاصة في جبال (سعير، الشيوخ، بني نعيم، يطا، تفوح)

76- اتحاد صناعة الحجر والرخام ،سجلات الاتحاد، دراسة مسحية غير منشورة حول مصدر ماكينات الحجر والرخام ،بيت لحم- فلسطين 2003،

77- قانون بشأن المصادر الطبيعية رقم (1) لسنة 1999 م ،الفصل الأول ،تعاريف وأحكام عامة ، مادة 1 المجلس التشريعي الفلسطيني.1999

78- شركة داتا للدراسات والأبحاث، قطاع الحجر والرخام في فلسطين،الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية،بتمويل من البنك الإسلامي للتنمية ،رام الله ،فلسطين ، 2005

79- سورة التحريم ،اية : (6)

80- حمدان،محمد،احكام المحاجر في الفه الاسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة القدس -فلسطين،2009ص 1

81- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين،تطوير إستراتيجية قطاع صناعة الحجر والرخام،بيت لحم ،2011

واهم مناطق استخراج الحجر الخام حاليا في الضفة الغربية ما يلي:

1- محافظة الخليل: تتركز غالبية المحاجر في المناطق الجنوبية والشرقية من المحافظة

(سعير/انجاصة، بني نعيم، الشيوخ، يطا، تفوح)

2- محافظة بيت لحم: تتركز محاجر محافظة بيت لحم في منطقة جنوب المحافظة ونشير هنا إلى منطقة بيت

فجار،خلة حجة،مراح رباح، جورة الشمعة

3- محافظة نابلس: تتركز محاجر محافظة نابلس في منطقة جماعين وعصيرة

4- محافظة جنين: تتواجد محاجرهما في منطقة قباطية والكفير

5- محافظة رام الله: تتواجد بعض المحاجر في منطقة بيرزيت

وكل منطقة من هذه المناطق لها ميزات خاصة لحجرها سواء تعلق ذلك بعمق الصخر الموجود، او حجم الكتل

الصخرية، اللون، الصلابة، وغير ذلك من المواصفات، وهذا التنوع الطبيعي في صخور فلسطين اكسبها ميزة في تعدد

الاستخدامات للحجر وملائمته لرغبات المستهلكين

ويستخدم في عمليات الاستخراج احدث الماكينات العالمية في ذلك وهذه الالات الحديثة زادت الطاقة الانتاجية لهذه

المحاجر التي تزود المادة الخام للسوق المحلي بشكل اساسي حيث تعتمد عليها مصانع الحجر "المناشير"

ثانيا: المناشير أو المصانع

تشير معطيات اتحاد صناعة الحجر والرخام الى انه يوجد حوالي 663 منشار حجر منتشرة في الضفة الغربية وموزعة

حسب المناطق التالية: (82)

جدول (2) توزيع المناشير في الضفة الغربية

الخليل	بيت لحم	رام الله	نابلس	جنين	طولكرم	قلقيلية	سلفيت	أريحا
200	210	55	86	78	8	8	7	2

82- اتحاد صناعة الحجر والرخام، سجلات الاتحاد، قاعدة بيانات القطاع، 2005.

وهذه المناشير تقوم بتشكيل وتصنيع المواد الخام وتحويلها إلى منتجات جاهزة أو نصف جاهزة ، وتستخدم أحدث الآلات والتكنولوجيا، ويختلف حجمها وتجهيزها باختلاف المناطق الجغرافية، إذ تتسم بكونها كبيرة الحجم وتطور الماكينات في محافظتي بيت لحم والخليل بينما يكون حجمها أصغر في محافظات شمال الضفة الغربية. وأهم الماكينات المستخدمة فيها (الفاطر، المنجل، الفلاحة، الفريزة، خطوط الجلي...) وهذه المناشير تعتمد على المواد الخام المستخرجة من المحاجر الفلسطينية وتشغل آلاف العمال. وأهم منتجاتها (الألواح، البلاط، حجر البناء، الديكورات)، وتحتاج إلى رأس مال عال نسبياً لإقامتها، وتوجد على شكل تجمعات في بعض المناطق، وبشكل متناثر وعشوائي وفردى في أماكن أخرى .

ثالثاً : ورش العمل او المخارط

وهي المنشآت الصغيرة نسبياً في صناعة الحجر والرخام ، ويوجد فيها آلات بسيطة ، تقوم بأعمال الخراطة والديكورات والمطابخ والزينة وهي منتشرة في كل مناطق الضفة الغربية وفي العادة يعمل فيها عامل او اثنان وهي هامة جدا ويوجد عليها اقبال من قبل السوق المحلي وبعضها يقوم بانتاج اعمال فنية غاية في الجمال والدقة وأهم منتجاتها (الديكورات الداخلية والخارجية ،المطابخ ،المغاسل ،الاعمدة ،الدرج ،والزينة).

2. 3. 7 أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه صناعة الحجر والرخام

1- الحصول على المواد الخام:

- مناطق التحجير: تواجه الصناعة خطر استراتيجي كبير يتمثل في نزوب مناطق واسعة من مناطق التحجير الموجودة في مناطق A,B الواقعة تحت سيطرة السلطة الفلسطينية ، ووقوع مساحات شاسعة من الاراضي التي تحتوي على الحجر الخام في مناطق C الخاضعة للسيطرة الاسرائيلية الكاملة ، ونشير هنا الى ان السلطات الاسرائيلية لم تمنح أي ترخيص لانشاء محاجر في هذه المناطق منذ عام 1994 ،بالاضافة الى ان هذه المناطق تتعرض وباستمرار لعمليات المداومة ومصادرة المعدات من قبل الجيش الاسرائيلي.
- طريقة الكشف عن المحاجر : حيث ان اصحاب المحاجر يتبعون الطرق التقليدية في الكشف عن المحاجر غير ازالة طبقات الطمم والاتربة من خلال عملية طويلة ومكلفة جدا وغير مضمونة النتائج اذ كثيرا ما يستنزف اصحاب المحاجر جهودهم ووقتهم ومالهم في عملية الكشف وبعدها يصلون الى نتائج غير مرضية حيث ان نوعية الحجر ليست كما يتوقعون او الحجر الخام فيه مشاكل وغير صالح للاستخدام او حتى لا يوجد حجر

اصلا وهذا ناتج كما ذكر سابقا عن استخدام الطرق التقليدية وعدم توفر المسح الجيوفيزيائي لتحديد المواقع القابلة للتحجير ولا وجود ماكينة الحفر التي تستخرج اسطوانات او عينات من الحجر من طبقات الصخر على اعماق مختلفة وفحصها قبل البدء بالتحجير ، كذلك منع الاسرائيليين لاستخدام الديناميت في الكشف زاد تكاليف الاستخراج.

2- الإجراءات على المعابر الإسرائيلية : تعتبر الإجراءات الإسرائيلية على المعابر وعملية النقل Back to Back من اهم المشاكل التي تواجه تسويق المنتجات نظرا لارتفاع تكاليف النقل بل مضاعفتها ونشير هنا وعلى سيل المثال ان تكلفة نقل حاوية من الخليل الى ميناء عسقلان تزيد عن تكلفة نقل حاوية من تركيا الى ذلك الميناء ، اضافة الى ذلك فان هذه الالية تؤدي الى خسائر واضرار وتلف في البضائع بسبب عملية التحميل والتنزيل

3- عدم وجود مناطق صناعية ملائمة : يؤدي غياب المناطق الصناعية الى تبعثر الصناعة وعدم تنظيمها هذا بالاضافة الى استنزاف قدرات المستثمرين في توفير قطع الارض والبنى التحتية من طرق ومياه وكهرباء والتي تقع بكاملها على عاتق المستثمر ،بالاضافة الى الاثار السلبية على المجتمع والصحة والبيئة

4- ارتفاع تكاليف الانتاج: تؤدي ارتفاع اسعار الطاقة (الديزل والكهرباء)، والمواد الخام الى فقدان الحجر الفلسطيني لتنافسيته بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج.

5- المخلفات السائلة والصلبة وعدم توفر محطات معالجة: تؤثر هذه الصناعة على البيئة بسبب المخلفات الناجمة عن عمليات التصنيع سواء الغبار المتناثر، المخلفات السائلة والصلبة الناجمة عنه، كما تفتقر مواقع التصنيع لمحطات معالجة ومكبات نفايات ملائمة مما تقاوم المشكلة ويزيد من خطورتها

6- غياب الكفاءات: يعاني هذا القطاع من عدم وجود مخططين استراتيجيين وخبراء تسويق بالإضافة إلى تدهور قدرات العاملين في هذا القطاع وغياب العمالة الماهرة مما ينعكس سلبا على أداء القطاع برمته (83)

83- اتحاد صناعة الحجر والرخام .(2011) ، تقرير عن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه صناعة الحجر،2011

2 . 3 . 8 مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام

تناول الباحث في المبحث الأول من هذا الفصل دور جمعيات الأعمال والاتحادات في تطوير الأعضاء وتحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال تعزيز التعاون والاتصال بينهم، تقوية مركز أعضائها، تمثيلهم والدفاع عن مصالحهم، وتقديم الخدمات المتنوعة التي بدورها تؤدي إلى تطوير الأعضاء وتحقيق التنمية الاقتصادية بشكل عام .

ولمعرفة دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من خلال قيامه بالأنشطة والأدوار المتنوعة التي تؤدي إلى تحسين أداء منشآت الحجر والرخام من حيث تحقيق البعد المالي، بعد الزبائن، العمليات الداخلية، التعليم والنمو، والذي بدوره يؤدي إلى تطوير الصناعة استخدم الباحث أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، كونها لا تقتصر على مقاييس الأداء المالي فقط بل تستخدم مقاييس الأداء غير المالية أيضا .

2 . 3 . 9 الأداء المؤسسي

الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل. (84)

وقد استخدمت المنظمات العديد من مقاييس الاداء في اطار تقويم استراتيجيتها الشاملة، واستخدام بطاقة الاداء المتوازن يعتبر مدخلا حديثا في تقييم الاداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة وهي لا تركز فقط على الجوانب المالية في الأداء. (85)

2 . 3 . 10 بطاقة الأداء المتوازن

تعرف على انها نظام شامل لقياس الاداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجيات تنظيم الاعمال الى اهداف استراتيجية ومقاييس، وقيم مستهدفة، وخطوات اجرائية واضحة. (86)

84- الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وأحمد، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، (2007)

85- مرقة، ميساء، رؤى تفعيل دور الغرف التجارية الصناعية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، ص 48، 2009م.

86-Kaplan, Norton, Transformng the Balanced Scorecard from performance Measurment to strategic Management: Part 1 "Accounting Horizons" Vol.15, Issue 1.

وتعرف ايضا على انها اطار متكامل لقياس الاداء الاستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلائم مع اهداف واستراتيجية المنظمة وكذلك مع اهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الاجل الطويل بدلا من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الاجل القصير .

ابعاد بطاقة قياس الاداء المتوازن

البعد المالي: ويعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الاداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية منها :معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة

بعد العملاء: وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العميل، والاحتفاظ بالعميل، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة

بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين .ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد.

بعد التعليم والنمو: إن بعد التعليم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، ويعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك، أي تحدد كيف يمكن أن يستمر البنك في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى له ويركز بعد التعليم

والنمو على كيفية تكيف المنظمة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للمنظمة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهذا يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين (87)

الفرع الثاني: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تبحث في جمعيات الأعمال/والجمعيات الصناعية(الاتحادات) وأدوارها وأهميتها في العديد من دول العالم، غير أن الدراسات ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة عن دور اتحاد صناعة الحجر والرخام-بالتحديد-ومساهمتها في تطوير الصناعة يعتبر على حد معرفة الباحث غير موجود، وستكون هذه الدراسة هي الأولى في هذا المجال في الضفة الغربية. وقد استطلع الباحث في هذا المبحث بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. كذلك تم استعراض دراسة نقدية لهذه الدراسات.

4. 2 الدراسات العربية

1- اثر الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية لصناعة الحجر والرخام الفلسطيني، سهيل سلطان و محمد شريعة، 2010م. (88)

هدفت هذه الورقة البحثية التي قدمت في مؤتمر تعزيز الشراكة المستدامة ما بين القطاعات الأكاديمية والحكومية والصناعية نحو تطوير الصناعة الفلسطينية الى الخروج باليات واقتراحات من اجل انتقال قطاع صناعة الحجر والرخام من مرحلة المواهب الطبيعية الى مرحلة الابداع والابتكار وما يتطلبه ذلك من توفير بيئة عمل صحية وتغيير في طرق الإنتاج والإدارة والتسويق وتوفير البنية التحتية والمعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعاون المؤسسات والصناعات المساندة والداعمة إضافة إلى تغيير طريقة التفكير والثقافة الحالية وإتباع استراتيجيات التمايز والإبداع . وقد استخدمت هذه الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من مجموعة من أصحاب منشآت الحجر موزعين في شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية.

87 - أبو قمر، محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 ص 40-48.

88 - سلطان سهيل، شريعة محمد، اثر الابداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية لصناعة الحجر والرخام الفلسطيني، ورقة بحثية قدمت الى مؤتمر الشراكة الثلاثية، جامعة بوليتكنك فلسطين، الخليل، فلسطين، 12 ايار 2010

وقد بينت الدراسة انه يوجد اختلاف في وجهات النظر فيما يتعلق باكتساب صناعة الحجر والرخام الفلسطينية لميزة تنافسية مقبولة ، فالبعض يعتقد بان وجود الحجر الخام ذو الألوان الجذابة يحقق ميزة نسبية تنافسية لهذه الصناعة، والبعض الآخر لا يعتقد بان وجود الحجر الخام شرطاً للحفاظ على الميزة النسبية التنافسية لهذه الصناعة، لان الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال تفاعل راس المال العامل مع مهارة الموارد البشرية والمعرفة المكتسبة والمتراكمة في هذا المجال.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها

- تبسيط وتطوير الانظمة والتعليمات العامة المتعلقة بصناعة الحجر والرخام خاصة ان معظم المنشآت العاملة في القطاع هي عائلية وحجمها يتراوح بين الصغير والمتوسط
- توفير وتطوير البنية التحتية من الكهرباء والمياه والاتصالات
- بناء قدرات العاملين في قطاع صناعة الحجر والرخام
- انشاء مؤسسات اقراض لدعم القطاع
- تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات البيع والشراء والإدارة والإنتاج
- بناء ومأسسة التعاون العنقودي اللازم لتطوير الصناعة وتحقيق الميزة التنافسية لها

2-محددات نفاذ منتجات الحجر والرخام الفلسطيني إلى الأسواق الدولية ، ابراهيم ، 2010 . (89)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التي تحد من نفاذ الحجر والرخام الفلسطيني إلى الأسواق الدولية وذلك من خلال تحليل السياسات الإنتاجية والتسويقية والتوزيعية والترويجية المتبعة من قبل مصانع الحجر والرخام ، بالإضافة إلى دور مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات السلطة الفلسطينية في توفير الخدمات والمحفزات التي تشجع عملية التصدير وقد جاءت النتائج على النحو التالي :

- إن معظم مصانع الحجر والرخام تعاني من مشاكل تمويلية تتمثل في عدم توفر التمويل الكافي لدعم النشاطات التسويقية ومبيعات التصدير بالإضافة إلى وجود مشاكل إدارية وعدم توظيف الأشخاص المؤهلين علمياً والقادرين على الاتصال والتواصل مع الأسواق الدولية وهذا يحد قدرتها في الوصول إلى الأسواق الدولية

89- ابراهيم عيسى،محددات نفاذ الحجر والرخام الفلسطيني الى الاسواق الدولية،رسالة ماجستير،جامعة القدس-فلسطين،2010م.

• غياب دور المؤسسات والاتحادات التجارية ومؤسسات السلطة الفلسطينية في توفير الخدمات والحوافز التي من شأنها تشجيع عملية التصدير

• أهمية الدور الذي تلعبه السياسات الإنتاجية والتسعيرية والتوزيعية والترويجية المنبثقة من قبل المصانع في إمكانية دخولها للأسواق الدولية وضرورة إجراء التعديلات على هذه السياسات لأغراض الدخول للأسواق الدولية

3- قطاع الحجر والرخام في فلسطين، الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، مركز تحديث الصناعة، 2005⁽⁹⁰⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على قطاع صناعة الحجر والرخام في فلسطين، ومعرفة احتياجاته، ومشاكله، وهدفت إلى مساعدة اتحاد صناعة الحجر والرخام، وأصحاب المنشآت العاملة في صناعة الحجر والرخام من خلال معالجة مجموعة من المشاكل والعقبات التي يواجهها هذا القطاع.

وقد استخدم في هذه الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من أصحاب مصانع ومحاجر، مكاتب هندسية، مقاولين، أصحاب مباني. وقد اظهرت نتائج هذه الدراسة بان القطاع يعاني من مجموعة من نقاط الضعف وهي: عدم توفر مخططين استراتيجيين للمنشآت، أسلوب الإدارة الفردي، محدودية استخدام تكنولوجيا المعلومات، عدم توفر أنظمة حوافز لدى المنشآت، عدم توفر كوادر خاصة بالتسويق، عدم توفر إدارة إنتاج مناسبة، عدم وجود نظام تسعير مناسب، منافسة حادة في الاسعار. وتوصلت كذلك الى ان اهم نقاط القوة التي يتمتع بها القطاع هي توفر الايدي العاملة الماهرة، الخبرة المتراكمة، الرغبة في التعلم، الرغبة في التصدير وفتح اسواق جديدة امام المنتجات. وبينت الدراسة ان اهم المخاطر التي تواجه هذه الصناعة هي الاوضاع السياسية غير المستقرة وعدم توفر الموائئ للتصدير المباشر، عدم توفر البنية التحتية المناسبة والداعمة للصناعة، كذلك المعوقات الاسرائيلية ومنع التحجير في مناطق C. وبينت ان اهم الفرص امام القطاع هي وجود احتياطي طبيعي من المواد الخام

وبينت نتائج الدراسة كذلك ان التمويل الذاتي والعائلي هو الاكثر انتشارا في هذا القطاع لتمويل الاستثمار، وبان النسبة الاكبر من الماكينات المستخدمة هي ايطالية الصنع.

90- قطاع الحجر والرخام في فلسطين، دراسة اعدت من قبل شركة داتا للدراسات والابحاث لصالح مركز تحديث الصناعة /الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، بتمويل من البنك الاسلامي للتنمية، نيسان 2005

واهم توصيات الدراسة كانت ما يلي:

- أهمية القيام بدراسة جيولوجية شاملة لمعرفة مخزون الحجر الخام
- أهمية تشجيع التعاون والتعاقد بين شركات الحجر
- أهمية تطوير المنشآت اداريا وتسويقيا
- أهمية الاهتمام بعمليات الرقابة على الانتاج والتركيز على ضبط الجودة
- كما اوصت الدراسة اتحاد صناعة الحجر والرخام بضرورة تفعيل دوره والقيام بنشاطاته، والتركيز على فكرة تشجيع المصانع على التعاون فيما بينها ،وزيادة تدريب اعضائه وبناء قدراتهم.

2 . 5 الدراسات الأجنبية

1- The Role of Business Associations in Enterprise Development with a focus on the Uganda Small Scale Industries Association (USSIA),Paul Segers 2009⁽⁹¹⁾

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مؤسسة Small Scale Industries Association (USSIA) في تطوير المنشآت الأعضاء لديها في أوغندا ، ومعرفة دور هذه المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه أعضائها ، والى معرفة تأثير الانضمام لعضوية هذه المؤسسة على التوظيف والعائد على رأس المال لدى الأعضاء وتبين هذه الدراسة أهمية دور جمعيات الأعمال في تطوير أعضائها وبأنها تشكل حلقة وصل ما بين المنشآت والدولة وتلعب دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية .

وقد استخدمت هذه الدراسة الاستبيان الذي وزع على عينة من أعضاء هذه المؤسسة في أربع مناطق في أوغندا وأظهرت نتائجها أهمية الخدمات التي تقدمها خاصة التدريب ونشر المعلومات ، وان لها دور كبير في حل مشاكل الأعضاء حيث أظهرت أن الانضمام لها أدى إلى تحسن جودة المنتجات / الخدمات كذلك سهل النفاذ إلى أسواق جديدة ، وبينت أن هناك نتائج ايجابية تتعلق بالتوظيف لدى المنشآت التي انضمت لعضوية المؤسسة حيث زادت نسبة التوظيف بعد الانضمام للمؤسسة.

91- Segers,Paul,The Role of Business Associations in Enterprise Development with a focus on the Uganda Small Scale Industries Association (USSIA),Master Thesis,Utrecht University,2009

واهم التوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- على الحكومة إعطاء مزيد من الدعم والانتباه لهذه المؤسسات لأنها مظلة للقطاع الخاص.
- على الحكومة أن تحت المانحين على دعم هذه المؤسسات.
- على هذه المؤسسات أن تركز على الخدمات المقدمة للأعضاء .

2- Why do SMEs attend business association events?, Geoffrey Lee and Robyn

McGuiggan, (2009)⁽⁹²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تقف وراء مشاركة وحضور الشركات الصغيرة والمتوسطة للنشاطات التي تنفذها جمعيات الأعمال ،كذلك معرفة وتحديد أهم النشاطات التي تشارك فيها الشركات وترتيبها حسب الأولويات ،وهدفت أيضا إلى تعزيز الأدب النظري المتعلق بجمعيات الأعمال .

وقد استخدمت هذه الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في مناطق غرب سيدني-أستراليا ،وقد أرسل الاستبيان بواسطة البريد .

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بان أهم الأسباب التي تدفع الشركات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في نشاطات جمعيات الأعمال والانضمام لعضويتها هي : التعلم، إقامة الشبكات والتعاون مع الآخرين، الحصول على المعلومات، الفرص التسويقية، الصيانة، وبناء القدرات .

وبينت نتائج الدراسة أن أولويات الشركات حول أهمية النشاطات التي تقدمها جمعيات الأعمال كانت كالتالي: التسويق، الإدارة الإستراتيجية، التدريب والتعليم، سياسات الحكومة، الإجراءات الحكومية .وبينت أن هذه الشركات تفضل حضور اللقاءات والندوات، ورش العمل، حلقات التدريب، حفلات إطلاق المشاريع

وقد أوصت هذه الدراسة بما يلي:

- أهمية قيام جمعيات الأعمال بتسهيل تقديم الفرص إلى الأعضاء.
- تسهيل تقديم المعلومات عن هذه الفرص إلى الأعضاء بشكل عادل لكي يستفيدوا من الخدمات المقدمة .

92- Lee Geoffrey and McGuiggan Robyn, Why do SMEs attend business association events,2009

- أهمية بناء قدرات مدراء الجمعيات وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة .

- أهمية تعزيز التعاون ما بين جمعيات الأعمال والحكومة والجهات الأكاديمية لتقديم خدمات متنوعة لأعضاء الجمعيات.

3- Business association and their potential contribution to the competitiveness of SMEs,

Bennett,(2008)⁽⁹³⁾

- تهدف هذه الدراسة الى بيان العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وبين المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص ، وقد تم استخدام الاستبانة كاداة لمعرفة الفرق بين العرض والطلب على خدمات تطوير اعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في بريطانيا ، حيث تم التطرق الى كيفية عمل المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص وخدماتها في مجال خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم
- وكانت اهم نتائج الدراسة ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي من اقل المؤسسات دعما من قبل المؤسسات الممثلة للقطاع الخاص والخدمات المقدمة لها محدودة مقارنة بالطلب على مثل هذه الخدمات
- وقد اوصت الدراسة بتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم عن طريق تحسين معايير الصناعة من خلال مجموعات ، وتوفير المعلومات .

4- The contribution of Business Associations to SMEs:Strategy,Bundling or Reassurance?,

Robert J. Bennett and Mark Ramsden,(2007)⁽⁹⁴⁾

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تقف وراء انضمام المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا إلى العديد من جمعيات الأعمال المختلفة، كذلك إلى معرفة الخدمات التي تفضلها هذه المشاريع، وتحديد الخدمات التي فيها نقص، ومعرفة أكثر الجمعيات شعبية لديها. وقد استخدمت هذه الدراسة أسلوب المقابلة والاستبيان لجمع البيانات، وتم

93- R,Bennett, Business association and their potential contribution to the competitiveness of SMEs,University Cambrdge ,2008

94- BennettRobert J and Ramsden Mark , The contribution of Business Associations to SMEs:Strategy,Bundling or Reassurance,International Small Business Journal 2007 25:49,DOI:10.1177/0266242607071781,

استخدام عينة عشوائية طبقية شملت 1009 شركة صغيرة ومتوسطة في خمس مناطق جغرافية في بريطانيا شملت عدة قطاعات صناعية وخدمائية متنوعة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي أهمها:

- المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا تفضل حزم الخدمات المتنوعة لتحافظ على بقائها في جمعيات الأعمال والتي تشمل الخدمات الفردية والجماعية،الخدمات الحصرية للأعضاء وغير الحصرية،الخدمات الاجتماعية، التسويقية، المعلوماتية،النصائح والإرشادات .
- المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا تنضم لعضوية العديد من الجمعيات المختلفة(اتحادات،غرف تجارية)،وتحصل منها على خدمات متنوعة،ويوجد تداخل في الخدمات المقدمة من تلك المؤسسات.
- بينت الدراسة كذلك بان الجمعيات التجارية والمهنية هي الأكثر شعبية لدى المشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث تغطي حوالي 80% من الشركات يليها الغرف التجارية
- يوجد بعض الاختلافات في جودة الخدمات المقدمة من الجمعيات للشركات،وفي الحوافز المقدمة منها لهذه الشركات.
- يوجد بعض النقص في خدمات التسويق والمعلومات المقدمة من الجمعيات للشركات، كذلك عدم وجود مبدأ الاستباقية لدى بعض الجمعيات بمعنى أنها تقدم حلول عند ظهور الحاجة إلى ذلك ولا تقوم بأمور استباقية لمنع حدوث المشاكل لدى الشركات.

وقد أوصت هذه الدراسة بما يلي :

- أهمية تطوير الخدمات الموجودة ،وتقديم خدمات جديدة تلبي حاجة الشركات،والابتعاد عن الخدمات التقليدية التي تقدم من كل الاتحادات أو الجمعيات
- التعاون ما بين المؤسسات في التكامل ما بينها لتحسين جودة الخدمات وتنويعها، وعدم المنافسة فقط على تقديم نفس الخدمات.

5- The competitive advantage of SMEs The case of Jordan's Natural Stone Industry

,Sultan 2007. (95)

سعت هذه الدراسة الى تطبيق دراسة حالة على صناعة الحجر الطبيعي في الاردن وتناولت موضوع الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في هذه القطاعات .والهدف الرئيسي كان معرفة العوامل التي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تعمل في صناعة الحجر في الأردن، كذلك دراسة العوامل التي تحتاج الى تطوير لتحسن الميزة التنافسية لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

وقد استخدمت هذه الدراسة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات من افراد العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة المتمثل من جميع المؤسسات العاملة في صناعة الحجر والرخام في كل من الاردن وتركيا وايطاليا.

وقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج كان اهمها انه توجد العديد من الفروق في العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية بين كل من الاردن وتركيا وايطاليا حيث اظهرت النتائج ان هناك فروق جوهرية بين مؤشرات الاداء (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، الابداع) المستخدمة وفقا لنظام بطاقة الاداء المتوازن بين كل من الاردن وتركيا وايطاليا

6- The impact of industry associations: Evidence from Statistics Canada data,

Margaret Dalziel,(2006)⁽⁹⁶⁾

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الجمعيات/الاتحادات الصناعية على قدرة الشركات الكندية على الابتكار .وقد قامت الباحثة في هذه الدراسة بتحليل بيانات الاحصاء الكندية والتي تضم معلومات عن اكثر من 2000 شركة تضم مجموعة واسعة من الصناعات .وقد طورت الباحثة في هذه الدراسة نظرية تصف الطرق التي من خلالها تساهم الجمعيات/الاتحادات الصناعية في تحفيز الشركات على الابتكار

95- Sultan,Suhail, The competitive advantage of SMEs The case of Jordan's Natural Stone Industry ,universitaire Pers Maastricht,2007

96- Dalziel, Margaret, The impact of industry associations: Evidence from Statistics Canada data, University of Ottawa, Innovation: management ,policy & practice, volume 8, Issue3, October 2006

وقد بينت الدراسة بان الجمعيات/الاتحادات الصناعية تمتلك تاثير قوي على قدرة الشركات الكندية على الابتكار من خلال دور الحكومة والجمعيات في تعرف الشركات ومنحها الشرعية ،تسهيل انشاء العلاقات بين الشركات،توفير الفرص المعرفية للشركات،تسهيل العمل المشترك بين الشركات.

وبينت بان دور الجمعيات/الاتحادات الصناعية لا يقل اهمية عن دور الحكومة والجامعات في التمكين والابتكار لان هذه الاتحادات تعتبر مصادر مهمة للافكار والمعلومات ، وتقدم العديد من الخدمات والبرامج التي تعزز دور الشركات وتطور ادائها وتدفعها الى الابتكار

وبينت الدراسة انه بإمكان الحكومة الاستفادة من دور الجمعيات في دفع الشركات على الابتكار والمساهمة في التنمية نظرا لاهمية هذه الجمعيات في تعزيز الشركات والتواصل معها ودفعها باتجاه الانجاز والابتكار،وتسهل على الحكومة الوصول الى هذه الشركات

وقد اظهرت الدراسة انه وبالرغم من هذا الدور الهام للجمعيات الصناعية في تنظيم الصناعة والربط ما بينها وبين الحكومة الا انها تعاني كثيرا من نقص الموارد وبذلك فان هذه الجمعيات بحاجة الى الدعم الحكومي لها في كثير من المجالات لكي تؤدي دورها بشكل فاعل وتساهم في تطوير الشركات

وقد اوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام الحكومي بالجمعيات الصناعية الى جانب اهتمامها بمؤسسات اخرى لكي تلعب دورا قويا في تنمية الاقتصاد ، كذلك تقوية التعاون والشراكة ما بين هذه الجمعيات والحكومة والقطاع الاكاديمي لان ذلك كله يساعد على الابتكار

7- Business Associations and Promotion of Small and Medium Enterprises in Vietnam, Do Anh Tuan ,(2001) ⁽⁹⁷⁾

هدفت هذه الدراسة الى تقييم نشاطات جمعيات الاعمال،ودورها في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي، والى تحديد الحلول للمشاكل التي تواجه جمعيات الاعمال بما يسهل تطوير القطاع الخاص .

97 - Tuan, Do Anh, Business Associations and Promotion of Small and Medium Enterprises in Vietnam,Universitat Leipzig,2001

وقد اجريت هذه الدراسة في فيتنام، واستخدم الباحث اسلوب المقابلة لجمع البيانات، وقد شملت الشركات وركزت بشكل اساسي على اعضاء جمعيات الاعمال لاربع قطاعات وهي: الملابس، الخشب، الصناعات اليدوية، التصدير

وقد بينت هذه الدراسة بان الحكومة الفيتنامية اهتمت بانشاء جمعيات الاعمال/الاتحادات كاحد الطرق لتحفيز القطاع الخاص الفيتنامي وتحسين ادائه، وبينت ان غالبية جمعيات الاعمال في فيتنام لا تزال ضعيفة، وعدد الاعضاء فيها قليل وبان خدماتها محدودة ولم تصل إلى الحد الأفضل الذي يريده الأعضاء خاصة فيما يتعلق ببناء القدرات ودخول أسواق جديدة، ودورها مهمل ومغفل، وبينت الدراسة ايضا ان اداء هذه الجمعيات يرتبط بالعديد من العوامل مثل: العوامل الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية.

وبينت الدراسة ايضا انه يوجد اختلاف في شكل جمعيات الاعمال حسب التوزيع الجغرافي ففي بعض المناطق يوجد الجمعيات الصناعية القطاعية، وفي مناطق اخرى تقوم الجمعيات الصناعية القطاعية بتشكيل مظله لها كاتحاد عام لهذه الجمعيات .

وبينت الدراسة ان معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة المنضمة الى عضوية الجمعيات هي من وقت قصير واهم الحوافز التي تشجع هذه المنشآت للانضمام الى الجمعيات هو الاستفادة من خدماتها، وبان الدور التمثيلي هو الاقل اهمية من بين العوامل التي تشجع على العضوية، وبينت النتائج ايضا ان الاعضاء لا يدفعون رسوم الاشتراك لهذه الجمعيات بشكل منتظم وان معظم الاعضاء يدفعون اشتراكاتهم في اوقات اجراء الانتخابات.

واهم التوصيات التي خلصت اليها هذه الدراسة هي:

- تعزيز مبدأ المبادرة الذاتية والمبادأة داخل الجمعيات
- على الحكومة ايجاد بيئة مناسبة لتمكين هذه الجمعيات من ممارسة عملها وخلق السياسات المناسبة لدعم وتمكين هذه المؤسسات
- على المانحين ان يقدموا دعما ايجابيا لتطوير هذه الجمعيات وتحسين ادائها من خلال تقديم الدعم المالي والفني الذي تحتاجه هذه المؤسسات لمساعدة اعضائها

8- The logic of Membership of Sectoral business associations, Robert J.Bennett,(2000)⁽⁹⁸⁾

هدفت هذه الدراسة الى تقييم وتحديد الاسباب التي تقف وراء العضوية في جمعيات الاعمال المختلفة والى ملئ فجوة هامة في الادب النظري عن جمعيات الاعمال القطاعية . وقد اجريت هذه الدراسة على جميع الفئات الرئيسية لجمعيات الاعمال في بريطانيا، واستخدم اسلوب المقابلة والاستبيان لجمع البيانات، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية وقد بينت نتائج الدراسة الى الاختلاف في انواع جمعيات الاعمال، وبان حجم جمعيات الاعمال ومدى انتشارها ينعكس على نوعية الخدمات المقدمة وبالتالي ينعكس على انضمام الاعضاء لها، وبينت انه يوجد اختلاف في المحفزات للعضوية في جمعيات الاعمال يعود الى حجم الاعمال أي ان ما يحفز الاعمال الصغيرة للعضوية يختلف عما يحفز الشركات الكبيرة، وظهرت النتائج ان الدور التمثيلي للجمعيات هو الاكثر اهمية كمحفز لانضمام الاعضاء، كذلك الخدمات المقدمة من الجمعيات تلعب دوراً هاماً في انضمامها او الغاء عضويتها منها .

واهم توصيات الدراسة كانت كما يلي :

1- على مستوى الجمعيات :

- التنوع في الخدمات المقدمة للاعضاء
- القيام بعمليات تحديد الاحتياجات للاعضاء
- عمل دراسات حول اهم الحوافز التي تشجع على الانضمام لعضوية الجمعيات وتحافظ على استمرارية العضوية

2- على مستوى الحكومة :

- تعزيز دخول الاسواق
- تطوير السياسات التي تشجع القطاع الخاص
- تعزيز دور جمعيات الاعمال من خلال التعاون معها اكثر
- مساعدة الجمعيات على ادخال الحوكمة

98- Robert J.Bennett, The logic of Membership of Sectoral business associations,University of Cambridge,UK,review of social economy vol lviii no .1 March 2000

6. 2 دراسة نقدية للدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة هي الأولى- حسب معرفة الباحث- التي تناولت دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة سالفة الذكر في العديد من الأمور والتي من أهمها:

- هذه الدراسة تناولت البيئة الفلسطينية والواقع الفلسطيني، وتحديدًا عن دور اتحاد صناعي تخصصي وهو اتحاد صناعة الحجر والرخام، في تطوير صناعة وطنية هامة وهي صناعة الحجر والرخام، في حين أن الدراسات العربية السابقة المذكورة في هذه الدراسة تناولت مواضيع تهتم صناعة الحجر والرخام فقط دون أن تتناول العلاقة مع اتحاد صناعة الحجر والرخام، والدراسات الأجنبية تناولت دول عالمية مختلفة مثل بريطانيا، كندا، أوغندا، فينتام، استراليا.

- الدراسات الأجنبية السابقة تناولت موضوع جمعيات الأعمال/الاتحادات من عدة جوانب مثل دورها في تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، ومساهماتها في تحقيق التنافسية، والأسباب التي تقف وراء الانضمام لمثل هذه المؤسسات، وتأثيرها على دفع الشركات على الابتكار. وهي مواضيع هامة جدا وغطت الموضوع من عدة جوانب هامة. ولكن ما يميز هذه الدراسة أنها تتحدث عن دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعة في الضفة الغربية، بحيث تخصصت في هذا الجانب بشكل معمق من خلال التعرف إلى ادوار اتحاد صناعة الحجر والرخام المختلفة (التمثيلية، التسويقية، التدريبية، وحل المشاكل) ومساهماتها في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعليم والتطوير) بينما الدراسات الأجنبية تناولت قطاعات اقتصادية مختلفة في تلك الدول ولم تتحدث عن قطاع الحجر في أي دولة منها.

وقد تم الاستفادة من خلال استطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث في تعزيز الأدب النظري لهذه الدراسة، وتحديد متغيراتها وفرضياتها، وقد عززت لدى الباحث الدافعية لدراسة دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعة في الضفة الغربية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضا وإيضاحا لمنهج الدراسة، ومجتمعها، ووصفا لعينة الدراسة وطريقة اختيارها، بالإضافة لوصف أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، وكذلك المعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل البيانات، وذلك حسب التفصيل الآتي:

1.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة، ولملائمته لأهداف هذه الدراسة وطبيعتها.

2.3 مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء اتحاد صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية في محافظات بيت لحم، نابلس، الخليل، جنين وهي المحافظات التي يوجد فيها أعضاء للاتحاد، حسب سجلات الاتحاد في نهاية عام 2011 والبالغ عددهم 402 عضوا (99)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظات (بيت لحم، نابلس، الخليل، جنين) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظات

المحافظة	عدد الأعضاء	النسبة المئوية
بيت لحم	154	%38.3
نابلس	150	%37.3
الخليل	81	%20.1
جنين	17	%4.3
المجموع	402	%100

3.3 عينة الدراسة

اختار الباحث عينة طبقية عشوائية بنسبة 49 % من مجتمع الدراسة حسب معادلة ستيفن ثامبسون حيث قام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة الى طبقات متجانسة غير متداخلة حسب المحافظة، وذلك حتى يكون تمثيل تلك الطبقات في عينة الدراسة بنفس النسبة التي توجد فيها في مجتمع الدراسة، وبلغ المجموع الكلي لافراد عينة الدراسة الممثلة في جميع الطبقات (197) مفردة، وبعد ذلك تم اختيار عشوائي لمفردات العينة من تلك الطبقات حسب حجم كل طبقة بواسطة القرعة، ثم وزع الباحث الاستبانة على افراد العينة الممثلة للدراسة واسترجع 176 استبانة وهي الاستبانة التي خضعت للتحليل الاحصائي من مجموع الاستبانة التي تم توزيعها وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المحافظات (بيت لحم ، نابلس، الخليل، جنين)

المحافظة	عدد الأعضاء	النسبة المئوية	حجم العينة لكل محافظة	الاستمارات المعبئة
بيت لحم	154	%38.3	75	73
نابلس	150	%37.3	73	54
الخليل	81	%20.1	40	40
جنين	17	%4.3	9	9
المجموع	402	%100	197	176

وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء التركيز على المتغيرات المرتبطة بعينة الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية المتعلقة بمعبي الاستبانة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والخصائص المرتبطة بالمنشأة (سنة الانضمام لعضوية الاتحاد، نوع المنشأة، المحافظة، تصنيف المنطقة، الشكل القانوني، عدد العاملين).

أولاً : الخصائص الديموغرافية المتعلقة بمعبي الاستبانة:

أ - المسمى الوظيفي : يبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي حيث يبين أن نسبة المسمى الوظيفي مدير عام شكلوا الأغلبية حيث بلغت 81.2%، تلاها المسمى الوظيفي رئيس مجلس الإدارة بنسبة مئوية بلغت 8.5%، ومدير دائرة التسويق 8.5%، وأخيرا مدير إنتاج بنسبة 1.8%

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي لمعبي الاستبانة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات	النسبة التراكمية
المسمى الوظيفي	رئيس مجلس الإدارة	15	8.5	8.5
	مدير عام	143	81.2	89.7
غير ذلك	مدير دائرة تسويق	15	8.5	98.2
	مدير دائرة إنتاج	3	1.8	100.0
المجموع		176	100.0	

ب - المؤهل العلمي : يبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي ويتضح أن الذين يحملون مؤهل علمي (ثانوي فأقل) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 50.6%، تلاها الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس) بنسبة مئوية بلغت 31.8%، تلاها الذين يحملون مؤهل علمي (دبلوم متوسط) بنسبة مئوية بلغت 11.9%، وأخيرا الذين يحملون مؤهل علمي (دراسات عليا) بنسبة مئوية بلغت 5.7%.

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي لمعبي الاستبانة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات	النسبة التراكمية
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	89	50.6	50.6
	دبلوم متوسط	21	11.9	62.5
	بكالوريوس	56	31.8	94.3
	دراسات عليا	10	5.7	100.0
المجموع		176	100.0	

ويتبين من الجدول اعلاه ان اكثر من نصف افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادات الثانوية العامة او ما دون ذلك، ويرى الباحث بان هذا مؤشر على تدني نسبة التعليم لمن يتولون قيادة قطاع صناعة الحجر والرخام، مما ينعكس على تطوير منشآتهم .

ج - عدد سنوات الخبرة : يبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة حيث يتبين أن الذين عدد سنوات خبرتهم (أكثر من 10) سنوات شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 62.5%، تلاها الذين عدد سنوات

خبرتهم (5-10) بنسبة مئوية بلغت 25.6%، وأخيرا الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من 5) سنوات بنسبة مئوية بلغت 11.9%.

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة لمعبي الاستبانة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات	النسبة التراكمية
أقل من 5	21	11.9	11.9	11.9
10-5	45	25.6	25.6	37.5
أكثر من 10	110	62.5	62.5	100.0
المجموع	176	100.0	100.0	

يتبين من الجدول اعلاه بان اكثر من نصف افراد عينة الدراسة لديهم خبرة 10 سنوات فاكثر 62.5%، وهذا يدل على الخبرات المتراكمة في هذه الصناعة، ويعتقد الباحث بان ذلك يجعلهم قادرين على تقييم دور الاتحاد وادواره وخدماته بكل وضوح.

ثانيا: الخصائص المرتبطة بالمنشأة الصناعية

أ - سنة الانضمام لعضوية الاتحاد : يبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة المرتبطة بالمنشأة الصناعية من حيث سنة الانضمام للاتحاد و يتضح من الجدول أن الذين انضموا للاتحاد في الفترة (1996-2000) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 41.5%، تلاها الذين انضموا للاتحاد في الفترة (2006-2011) بنسبة مئوية بلغت 31.3%، وأخيرا الذين انضموا للاتحاد في الفترة (2001-2005) بنسبة مئوية بلغت 27.3%.

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنة العضوية في الاتحاد

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات	النسبة التراكمية
2000-1996	73	41.5	41.5	41.5
2005-2001	48	27.2	27.2	68.8
2011-2006	55	31.3	31.3	100.0
المجموع	176	100.0	100.0	

يتبين من الجدول اعلاه ان نسبة الاعضاء الذين انتسبوا الى الاتحاد من عام 1996-2000 شكلوا اعلى نسبة من عينة الدراسة 41.5%، تلاها الذين انضموا للاتحاد في الفترة (2006-2011) بنسبة مئوية بلغت 31.3%، بينما

الذين انضموا للاتحاد في الفترة من (2001-2005) بنسبة مئوية بلغت 27.3% ويرجع الباحث ذلك الى فترة الاستقرار التي كانت سائدة في المنطقة (أي قبل انتفاضة الأقصى)، كذلك الى بداية عودة الاستقرار من عام 2006.

ب - نوع المنشأة: يبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة المرتبطة بالمنشأة الصناعية من حيث نوع المنشأة حيث يتبين أن المنشآت من نوع (منشأ) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 59.7%، تلاها (محجر ومنشأ) بنسبة مئوية بلغت 26.1%، وأخيرا (محجر) بنسبة مئوية بلغت 14.2%.

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنشأة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات	النسبة التراكمية
محجر	25	14.2	14.2	14.2
منشأ	105	59.7	59.7	73.9
محجر ومنشأ	46	26.1	26.1	100.0
المجموع	176	100.0	100.0	

يتبين من الجدول اعلاه أن المنشآت من نوع (منشأ) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 59.7%، تلاها (محجر ومنشأ) بنسبة مئوية بلغت 26.1%، وأخيرا (محجر) بنسبة مئوية بلغت 14.2%.

ج - المحافظة: يبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة المرتبطة بالمنشأة الصناعية من حيث المحافظة ويتبين أن المنشآت الموجودة في محافظة (بيت لحم) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 41.5%، تلاها في محافظة (نابلس) بنسبة مئوية بلغت 30.7%، تلاها في محافظة (الخليل) بنسبة مئوية بلغت 22.7%، وأخيرا في محافظة (جنين) بنسبة مئوية بلغت 5.1%.

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحافظة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات	النسبة التراكمية
الخليل	40	22.7	22.7	22.7
بيت لحم	73	41.5	41.5	64.2
نابلس	54	30.7	30.7	94.9
جنين	9	5.1	5.1	100.0
المجموع	176	100.0	100.0	

د - تصنيف المنطقة A,B,C: يبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة المرتبطة بالمنشأة الصناعية من حيث تصنيف المنطقة ويتبين أن المنشآت التي تقع في منطقة تصنيفها (B) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 46%، تلاها منطقة (A) بنسبة مئوية بلغت 39.8%، وأخيرا منطقة (C) بنسبة مئوية بلغت 14.2%.

جدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف المنطقة A,B,C

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات	النسبة التراكمية
A	70	39.8	39.8	39.8
B	81	46.0	46.0	85.8
C	25	14.2	14.2	100.0
المجموع	176	100.0	100.0	

هـ - الشكل القانوني للمنشأة: يبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة المرتبطة بالمنشأة الصناعية من حيث الشكل القانوني للمنشأة حيث يتبين أن المنشآت التي شكلها القانوني (فردية) شكل الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 39.8%، تلاها الشكل القانوني (مساهمة خاصة محدودة) بنسبة مئوية بلغت 35.2%، وأخيرا الشكل القانوني (عادية عامة) بنسبة مئوية بلغت 25%.

جدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشكل القانوني للمنشأة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات	النسبة التراكمية
فردية	70	39.8	39.8	39.8
مساهمة خاصة محدودة	62	35.2	35.2	75.0
عادية عامة	44	25.0	25.0	100.0
المجموع	176	100.0	100.0	

يتبين من الجدول اعلاه أن المنشآت التي شكلها القانوني (فردية) شكل الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 39.8%، ويرى الباحث ان هذا دليل على ان المنشآت العاملة في صناعة الحجر والرخام هي في غالبيتها منشآت عائلية.

و - عدد العمال: يبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة المرتبطة بالمنشأة الصناعية من حيث عدد العاملين حيث يتبين أن المنشآت التي تشغل (أقل من 10) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 36.4%، تلاها التي تشغل من (

11-20) بنسبة مئوية بلغت 27.3%، تلاها المنشآت التي تشغل من (21-30) بنسبة مئوية بلغت 15.3%،
تلاها التي تشغل من (31-40) بنسبة مئوية بلغت 12.5%، وأخيرا المنشآت التي تشغل (أكثر من 41) بنسبة
مئوية بلغت 8.5%

جدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العمال

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات	النسبة التراكمية
أقل من 10	64	36.4	36.4	36.4
11-20	48	27.3	27.3	63.6
21-30	27	15.3	15.3	79.0
31-40	22	12.5	12.5	91.5
أكثر من 41	15	8.5	8.5	100.0
المجموع	176	100.0	100.0	

يتبين من الجدول اعلاه أن المنشآت التي تشغل (أقل من 10) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت 36.4%، تلاها التي تشغل من (11-20) بنسبة مئوية بلغت 27.3%، تلاها المنشآت التي تشغل من (21-30) بنسبة مئوية بلغت 15.3%، تلاها التي تشغل من (31-40) بنسبة مئوية بلغت 12.5%، وأخيرا المنشآت التي تشغل (أكثر من 41) بنسبة مئوية بلغت 8.5%.

3. 4. مصادر جمع المعلومات والبيانات

اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات وهما:

1- المصادر الثانوية: تتمثل في الادبيات التي تتعلق بالاتحادات الصناعية واتحادات الاعمال، واتحاد

صناعة الحجر والرخام، وقطاع صناعة الحجر والرخام وذلك من خلال مطالعة والاستعانة بالمراجع

العلمية المتعددة من كتب، بحوث، دوريات، مجلات علمية، الانترنت .

2- المصادر الاولية: تتمثل في جمع البيانات من مصادرها الأولية، أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال

استخدام استبانة تغطي متغيرات الدراسة

3. 5 أداة البحث

بعد اطلاع الباحث على أدبيات البحث الحالي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، تم تصميم استبانته موجهة إلى أعضاء اتحاد صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية، للتعرف إلى آرائهم حول دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير صناعة الحجر ، حيث أعد الباحث الاستبانة ، تلى ذلك عرضها على الاستاذ المشرف ، وبعد اجراء التعديلات عليها تم عرضها على مجموعة من المختصين وذلك لتحكيمها،وقد تم الاخذ بملاحظاتهم بالتشاور مع المشرف على الدراسة. واستعان الباحث بالمصادر الأولية التي أفادته بمعلومات وبيانات قيمة عند بناء فقرات الاستبانة، وتحديد مقياس مناسب لها، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وصف الاستبانة

قام الباحث بتصميم استبانة ملحق رقم (2) وأرفق رسالة مع الاستبانة لشرحها بصورة مختصرة للمبحوثين، ولتعريف الباحث بنفسه، وعن أهمية البحث وتعبئة الاستبانة، مع بيان أن استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، و تم تقسيمها الى الاقسام التالية:

• القسم الأول وقسم الى جزئين :

- الجزء الاول تعلق بالمتغيرات الديموغرافية لمعبي الاستبانة (المسمى الوظيفي،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة)
- والجزء الثاني تناول خصائص المنشأة (سنة الانضمام لعضوية الاتحاد، نوع المنشأة، المحافظة، تصنيف المنطقة، الشكل القانوني للمنشأة، عدد العاملين في المنشأة)

• القسم الثاني: وتكون من محورين وهما على النحو الآتي:

المحور الأول: دور اتحاد صناعة الحجر والرخام من حيث (التمثيل، التسويق، التدريب وبناء القدرات، حل المشاكل)
المحور الثاني : تناول مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم) وهي عبارة عن مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن .

صدق الاستبانة

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء ملحوظاتهم حولها، من ناحية ملائمة الفقرات لأغراض البحث، ومن حيث الصياغة والمضمون، والتي تم أخذها بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المطلوبة، مثل

الصياغة واللغة والتعديل لبعض فقرات الاستبانة، حتى أصبحت في صورتها النهائية، والملحق رقم (2) يظهر استبانة البحث المعتمدة بصورتها النهائية، بينما الملحق رقم (3) يظهر قائمة بأسماء المحكمين.

ثبات الاستبانة

تم حساب تقدير ثبات الاستبانة بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (14) نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث بأبعادها المختلفة

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.88	9	الدور التمثيلي
0.90	15	الدور التسويقي
0.92	14	الدور التدريبي وبناء القدرات
0.89	9	حل المشاكل
0.96	47	الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل)
0.89	5	المالي
0.87	6	الزيائن
0.87	4	العمليات الداخلية
0.88	5	النمو والتعليم
0.95	20	الدرجة الكلية لدور الاتحاد في تطوير الصناعة (المال، الزيائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)
0.97	67	الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبانة

تشير البيانات الواردة في الجدول أن معامل لثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة بلغ (0.97)، في حين بلغ لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) (0.96)، وكذلك بلغ لمساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام (0.95)، وهي بشكل عام معاملات ثبات مقبولة إحصائياً، مما شجع الباحث اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية وتوزيعها على عينة الدراسة.

إجراءات تطبيق أداة القياس

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها قام الباحث بإرفاق رسالة مع الاستبانة موجهة للمبحوثين ملحق رقم (2) والذي بين أن هذه الدراسة تأتي استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، ويان هذه البيانات ستعامل لأغراض البحث العلمي

وقد قام الباحث بتوزيع 197 استبانة على جميع افراد عينة الدراسة (عينة عشوائية طبقية)، وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات من خلال مكاتب اتحاد صناعة الحجر والرخام في كل من بيت لحم ونابلس وجنين والخليل ، ومما سهل على الباحث في محافظتي الخليل وبيت لحم موقعه الوظيفي وسهولة التواصل مع افراد عينة الدراسة

المعالجة الإحصائية للاستبانة

من أجل معالجة البيانات التي تم جمعها وتحليلها إحصائياً فقد استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package For Social Sciences) لجميع جوانب هذا البحث، وذلك حسب التفصيل الآتي:

- تم استخدام معامل ارتباط (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة البحث.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية Mean، وذلك لمعرفة ارتفاع آراء أفراد عينة البحث أو انخفاضها عن كل فقرة من فقرات متغيرات البحث الأساسية إلى جانب المجالات الرئيسية، ولترتيب إجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب درجة الموافقة وحسب أعلى متوسط حسابي، كما استخدم الانحراف المعياري Standard Deviation لإجابات المبحوثين، لتحديد مدى تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول متوسطات موافقتهم، مع اعتماد المعيار الآتي:

- درجة مرتفعة: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية أكبر من 3.66
- درجة متوسطة: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية يقع بين 2.33 الى 3.66
- درجة منخفضة: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية اصغر من 2.33
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمعرفة العلاقة بين ابعاد دور الاتحاد (التمثيلي،التسويقي،التدريبي،حل المشاكل)،ومساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق البعد(المالي،الزيائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)، وهي ابعاد بطاقة قياس الاداء المتوازن.
- استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent t-test وذلك للتعرف إلى الفروق في استجابات

المبحوثين

- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one way Anova وذلك للتعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات التي تتكون من ثلاث مستويات فأكثر، كما تم استخدام اختبار المقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق بين استجابات المبحوثين وهو LSD

الفصل الرابع : تحليل البيانات وعرض النتائج

يتناول هذا الفصل من الدراسة تحليلاً للبيانات وعرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث حول دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعة من وجهة نظر أعضائه حيث تم بدء الفصل بتحليل محاور البحث ومناقشة فرضياته.

4 . 1 تحليل أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات

4 . 1 . 1 الدرجة الكلية لتحليل محاور الدراسة الأولى والثاني : إن أسئلة الدراسة الرئيسية الأولى والثاني تبحث في دور اتحاد صناعة الحجر والرخام، ومساهمته في تطوير تلك الصناعة وبالتالي استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين نحو درجة الموافقة على الدرجة الكلية لمحاور دور اتحاد صناعة الحجر ومساهمته في تطوير تلك الصناعة، كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين نحو الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) ومساهمته في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور الدراسة	
مرتفعة	.62258	3.9135	الدور التمثيلي	دور اتحاد صناعة الحجر والرخام
متوسطة	.56963	3.6519	الدور التسويقي	
متوسطة	.57965	3.3340	الدور التدريبي وبناء القدرات	
متوسطة	.63024	3.6420	حل المشاكل	
متوسطة	.63024	3.6420	الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل)	
متوسطة	.76829	3.2534	المالي	مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام
متوسطة	.62455	3.3011	الزبائن	
متوسطة	.65405	3.0710	العمليات الداخلية	
متوسطة	.70465	3.2125	النمو والتعليم	
متوسطة	.60075	3.2210	الدرجة الكلية لدور الاتحاد في تطوير الصناعة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو و التعليم)	

4. 1. 2. وفيما يأتي تحليل لجميع أسئلة الدراسة بشكل تفصيلي وذلك على النحو التالي:

4. 1. 2. 1. السؤال الرئيسي الأول (محور الدراسة الأول) : ما دور اتحاد صناعة الحجر والرخام

(التمثيلي،التسويقي، التدريبي،حل المشاكل) في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائه؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما الدور التمثيلي لاتحاد صناعة الحجر والرخام من وجهة نظر أعضائه؟

جدول (16) يوضح الإجابة عن هذا السؤال حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التمثيلي .

رقم العبارة في الأداة	الدور التمثيلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الاتحاد هو المؤسسة الأقوى تمثيلا لصناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية.	4.3352	.79001	مرتفعة
2	يمثل الاتحاد أعضائه أمام الجهات المحلية .	4.2102	.72199	مرتفعة
3	يقوم الاتحاد بتمثيل أعضائه أمام الجهات الإقليمية.	4.0966	.73818	مرتفعة
5	يحاور الاتحاد الجهات الحكومية لمتابعة مصالح أعضائه.	4.0795	.91616	مرتفعة
4	يحرص الاتحاد على تمثيل أعضائه أمام الجهات الدولية .	3.9716	.89716	مرتفعة
6	يقيم الاتحاد علاقات ايجابية مع الجهات المانحة لمصالح أعضائه.	3.9375	.85628	مرتفعة
8	يشكل الاتحاد قوى ضغط في حالة صدور تعليمات مجحفة بحق صناعة الحجر والرخام.	3.8636	.82368	مرتفعة
7	يشارك الاتحاد في صياغة مسودة القوانين المتعلقة بالصناعة الفلسطينية	3.4773	.99688	متوسطة
9	يشارك الاتحاد الحكومة في صياغة السياسات الاقتصادية الفلسطينية.	3.2500	1.04471	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.9135	0.62258	مرتفعة

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لواقع الدور التمثيلي لاتحاد صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية كانت

مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.9135)، وأن أعلى فقرات الدور التمثيلي تطبيقا هي (الاتحاد هو المؤسسة الأقوى

تمثيلا لصناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.3352)، تلاها فقرة (يمثل

الاتحاد أعضائه أمام الجهات المحلية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.2102) . بينما كانت أقل الفقرات تطبيقاً هي (يشارك الاتحاد الحكومة في صياغة السياسات الاقتصادية الفلسطينية) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.2500) ، تلاها فقرة (يشارك الاتحاد في صياغة مسودة القوانين المتعلقة بالصناعة الفلسطينية) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.4773) .

وهذا يدل على قوة الاتحاد في تمثيل أعضائه من وجهة نظرهم ويدلل الباحث على هذه النتيجة من الإقبال المتزايد على عدد أعضاء الاتحاد وبذلك فإن الدور التمثيلي الذي يقوم به الاتحاد هو دور مرض من وجهة نظر أعضائه حيث عبروا عن ذلك بوضوح من خلال إجاباتهم وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة Robert J.Bennet(the logic of membership of sectoral business associations 2000 والتي بينت أن الدور التمثيلي هو الأكثر أهمية للأعضاء لانضمامهم للاتحادات.

وقد كانت الدرجة للفقرات مرتفعة باستثناء الفقرة " يشارك الاتحاد في صياغة مسودة القوانين المتعلقة بالصناعة الفلسطينية حيث كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.4773 ، والفقرة "يشارك الاتحاد الحكومة في صياغة السياسات الاقتصادية الفلسطينية"، حيث كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.2500 . ويعزو الباحث ذلك إلى عدم نضوج تطبيق الشراكة الحقيقية ما بين القطاع العام والخاص فيما يتعلق بإعداد مسودات القوانين المتعلقة بالصناعة والسياسات الاقتصادية التي يعاني الاقتصاد الفلسطيني من نقصها، كذلك غياب دور المؤسسة التشريعية الفلسطينية.

2- ما الدور التسويقي لاتحاد صناعة الحجر والرخام من وجهة نظر أعضائه؟

جدول (17) يوضح الإجابة عن هذا السؤال حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التسويقي.

رقم العبارة في الأداة	الدور التسويقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	يسهل الإتحاد حصول أعضائه على "تصاريح التجار" لدخول الأسواق في الخط الأخضر .	4.1534	.85810	مرتفعة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدور التسويقي	رقم العبارة في الأداة
مرتفعة	.82822	3.9261	ينظم الإتحاد مشاركة أعضائه في المعارض العالمية المتخصصة بصناعة الحجر والرخام.	3
مرتفعة	.87414	3.9148	يشارك الإتحاد في تنظيم تصدير الحجر الخام إلى الأردن.	12
مرتفعة	.88433	3.8466	يساعد الإتحاد أعضائه في الحصول على تأشيرات سفر .	14
مرتفعة	.80079	3.8352	ينظم الإتحاد لأعضائه بعثات تجارية إلى الدول المهمة بصناعة الحجر والرخام.	1
مرتفعة	.86842	3.7614	يوفر موقع الإتحاد الإلكتروني معلومات كافية عن منتجات الحجر والرخام الفلسطيني.	9
مرتفعة	.85857	3.7500	يصدر الإتحاد مواد دعائية لترويج صناعة الحجر والرخام .	6
متوسطة	.91947	3.6080	يشرك الإتحاد أعضائه لتحديد الأسواق الملائمة لمنتجات الحجر والرخام الفلسطيني.	2
متوسطة	.84529	3.5739	يحصل الإتحاد على دعم مالي من الجهات المانحة لتغطية مشاركة أعضائه في المعارض.	4
متوسطة	.91038	3.5739	يحافظ الإتحاد على إصدار تقارير دورية عن صناعة الحجر والرخام الفلسطيني.	11
متوسطة	.84621	3.5625	يشجع الإتحاد أعضائه على تبني المواصفات العالمية في صناعة الحجر والرخام.	8
متوسطة	.91850	3.5455	يعمل الإتحاد على إنشاء شركة تسويق لمنتجات الحجر والرخام الفلسطيني.	15
متوسطة	.96791	3.3920	يوفر الإتحاد لأعضائه معلومات عن صناعة الحجر والرخام في العالم.	10
متوسطة	.92215	3.1875	يساعد الإتحاد أعضائه في وضع الخطط التسويقية.	7
متوسطة	1.00899	3.1477	ينفذ الإتحاد أبحاث تسويقية عن الأسواق العالمية لتحديد المستهدفة منها.	5
متوسطة	0.56963	3.6519	الدرجة الكلية	

ينضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لواقع الدور التسويقي لاتحاد صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية كانت

متوسطة وبمتوسط حسابي (3.6519)، وأن أعلى فقرات الدور التسويقي تطبيقاً هي (يسهل الإتحاد حصول أعضائه

على "تصاريح التجار" لدخول الأسواق في الخط الأخضر) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.1534)، تلاها فقرة (ينظم الإتحاد مشاركة أعضائه في المعارض العالمية المتخصصة بصناعة الحجر والرخام) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.9261). بينما كانت أقل الفقرات تطبيقاً هي (ينفذ الإتحاد أبحاث تسويقية عن الأسواق العالمية لتحديد المستهدفة منها) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.1477)، تلاها فقرة (يساعد الإتحاد أعضائه في وضع الخطط التسويقية) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.1875). وهو ما يتفق مع دراسة Geoffrey lee (Why do SMEs attend business association events?) and Robyn McGuiggan . التي بينت أهمية الدور والنشاطات التسويقية التي تقوم بها جمعيات الأعمال(الاتحادات).

يتبين من التحليل للدور التسويقي الذي يقوم به الإتحاد أن هناك بعض الفقرات كانت بدرجة مرتفعة والبعض الآخر كانت بدرجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإتحاد لم يصل إلى الحد المرضي لأعضائه في هذا المجال، ويعود ذلك بشكل عام إلى بعض الأسباب والتي أهمها:المصادر المالية المحدودة للإتحاد، عدم وجود إستراتيجية ترويجية لدى الإتحاد، كذلك التذبذب الموجود لدى المؤسسات المانحة في تقديمها للمساعدات .

فقد كانت الفقرة" يشرك الإتحاد أعضائه لتحديد الأسواق الملائمة لمنتجات الحجر والرخام الفلسطيني" بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.6080 ويعزو الباحث ذلك إلى عدم قيام الإتحاد بإشراك أعضائه في تحديد الأسواق أمام منتجاتهم بشكل منتظم وذلك بسبب غياب التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال واعتماد الإتحاد على تحديد الأسواق بشكل يعتمد بالأساس على توجهات المانحين نحو الأسواق التي يريدون هم دعمها وتناسب طموحاتهم وليس طموحات المنشآت الفلسطينية، كذلك الحال بالنسبة للمنشآت نفسها حيث لا يوجد لديها خطط بعيدة المدى للمشاركة في المعارض بشكل أساسي.

وكانت الفقرة " يحصل الإتحاد على دعم مالي من الجهات المانحة لتغطية مشاركة أعضائه في المعارض" بدرجة متوسطة، وبتوسط حسابي 3.5739 ويعزو الباحث ذلك إلى محدودية الدعم المقدم من المانحين في هذا المجال واستهدافه لفئة معينة من الشركات وضمن شروط تختارها هذه الجهات.

تلاها الفقرة " يحافظ الإتحاد على إصدار تقارير دورية عن صناعة الحجر والرخام الفلسطيني " حيث كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.5739 ويعزو الباحث ذلك إلى عدم توفر قاعدة بيانات محدثة عن الصناعة ،ونقص الخبرات الإعلامية في الإتحاد.

ثم الفقرة " يشجع الإتحاد أعضائه على تبني المواصفات العالمية في صناعة الحجر والرخام " حيث كانت متوسطة وبمتوسط حسابي 3.5625 ويعتقد الباحث بان عدم اهتمام الأعضاء في الحصول على هذه المواصفات كذلك عدم تفعيل دور مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية في هذا الخصوص يقف وراء هذه الإجابات.

تلاها الفقرة " يعمل الإتحاد على إنشاء شركة تسويق لمنتجات الحجر والرخام الفلسطيني " حيث كانت متوسطة وبمتوسط حسابي 3.5455 وحسب رأي الباحث فان السبب في ذلك يعود إلى المحاولات الفاشلة في الماضي لإقامة مثل هذه الشركة،كذلك عدم نضوج فكرة العمل الجماعي لدى الأعضاء .مع العلم انه يتم حاليا العمل على تأسيس تحالف تسويقي بين مجموعة من شركات الحجر والرخام الفلسطينية برعاية الإتحاد.

تلاها الفقرة " يوفر الإتحاد لأعضائه معلومات عن صناعة الحجر والرخام في العالم " حيث كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.3920 ويعزو الباحث ذلك إلى محدودية المصادر المالية والبشرية.

تلاها الفقرة " يساعد الإتحاد أعضائه في وضع الخطط التسويقية " حيث كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.1875 ويعتقد الباحث بان عدم وجود دائرة وكادر متخصص في التسويق في الإتحاد يحول دون ذلك.

تلاها الفقرة " ينفذ الإتحاد أبحاث تسويقية عن الأسواق العالمية لتحديد المستهدفة منها " حيث كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.1477 وهي اقل الفقرات تطبيقا ، ويعتقد الباحث بان نقص الموارد المالية والبشرية يحول دون ذلك إلى جانب أن إجراء الأبحاث التسويقية يحتاج إلى تضافر الجهود بين العديد من الجهات ومؤسسات القطاع الخاص.

3- ما الدور التدريبي لاتحاد صناعة الحجر والرخام من وجهة نظر أعضائه؟

جدول (18) يوضح الإجابة عن هذا السؤال حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التدريبي.

رقم العبارة في الأداة	الدور التدريبي وبناء القدرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	يوفر الاتحاد من خلال "مركز الحجر والرخام" في البوليتكنك عمالة ماهرة لمنشآت الحجر	3.7727	.77426	مرتفعة
3	يعقد الإتحاد دورات في مجال التسويق.	3.6420	.82271	متوسطة
13	يساعد الإتحاد أعضائه في الحصول على شهادات الجودة.	3.6080	.86172	متوسطة
4	ينفذ الإتحاد دورات في مجال إجراءات التصدير.	3.6023	.78616	متوسطة
1	يقوم الإتحاد بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضائه.	3.4375	.92370	متوسطة
5	يقوم الإتحاد بعقد دورات في مجال التخطيط الإداري.	3.3977	.80057	متوسطة
2	يؤمن الإتحاد تمويلا من الجهات المانحة لتغطية البرامج التدريبية لأعضائه.	3.3693	.89760	متوسطة
7	يقوم الإتحاد بعقد دورات تدريبية في إدارة المعارض.	3.3068	.75378	متوسطة
6	يعقد الإتحاد لأعضائه دورات تتعلق بأساليب ضبط الجودة.	3.2898	.84927	متوسطة
9	يعقد الإتحاد ورش عمل إرشادية حول السلامة المهنية.	3.0909	.81607	متوسطة
12	يوفر الإتحاد لأعضائه استشارات مالية.	3.0739	.84866	متوسطة
10	ينفذ الإتحاد ورش عمل إرشادية حول الآثار السلبية للصناعة على البيئة.	3.0682	.83215	متوسطة
11	يساعد الإتحاد أعضائه في بناء الهياكل الإدارية لمنشآتهم.	3.0284	.86473	متوسطة
8	ينفذ الإتحاد دورات تتعلق بصيانة الآلات والمعدات.	2.9886	.82107	متوسطة
الدرجة الكلية				
		3.3340	.57965	متوسطة

ينضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لواقع الدور التدريبي وبناء القدرات لاتحاد صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.3340)، وأن أعلى فقرات الدور التدريبي وبناء القدرات تطبيقا هي (يوفر الاتحاد من خلال "مركز الحجر والرخام" في البوليتكنك عمالة ماهرة لمنشآت الحجر) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.7727)، تلاها فقرة (يعقد الإتحاد دورات في مجال التسويق) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.6420). بينما كانت أقل الفقرات تطبيقا هي (ينفذ الإتحاد دورات تتعلق بصيانة الآلات والمعدات) بدرجة

متوسطة وبمتوسط حسابي (2.9886)، تلاها فقرة (يساعد الإتحاد أعضائه في بناء الهياكل الإدارية لمنشآتهم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0284).

يتبين أن الدرجة الكلية لواقع الدور التدريبي كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.3340، وقد لوحظ أن جميع الإجابات كانت بدرجة متوسطة باستثناء إجابة واحدة فقط كانت بدرجة مرتفعة وهي " يوفر الاتحاد من خلال "مركز الحجر والرخام" في البولينتكنا عمالة ماهرة لمنشآت الحجر" . وهو ما يتفق مع دراسة Do Anh Tuan Business Associations and Promotion of Small and Medium Enterprises in Vietnam,

التي بينت ان خدمات جمعيات الأعمال في فيتنام لم تصل إلى الحد المرضي لأعضائها خاصة المتعلقة ببناء القدرات والتدريب .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاتحاد لم يصل إلى الحد المطلوب لتلبية احتياجات أعضائه التدريبية والمتعلقة ببناء قدراتهم وذلك بسبب : محدودية الموارد المالية للاتحاد ، ارتفاع تكاليف التدريب، عدم توفر وحدة خاصة بالتدريب داخل الاتحاد ، تركيز الدورات التدريبية في محافظتي بيت لحم والخليل وذلك نظرا لحدثة فتح مكتب للاتحاد في محافظة جنين ، كذلك فاعلية مكتب محافظة نابلس في الفترة القليلة السابقة ، وعدم استمرارية دعم الجهات المانحة.

وفيما يتعلق بالفقرة " ينفذ الإتحاد دورات تتعلق بصيانة الآلات والمعدات" فقد كانت اقل الفقرات تطبيقا وبمتوسط حسابي 2.9886 ويعزو الباحث ذلك إلى تقصير الاتحاد في هذا المجال من التدريب الهام جدا للأعضاء، بسبب نقص الموارد المالية، كذلك فإن هذا النوع من التدريب يحتاج لوجود ورشة مجهزة وهي ما يفتقدها الاتحاد.

4- ما الدور في حل المشاكل لاتحاد صناعة الحجر والرخام من وجهة نظر أعضائه؟

جدول (19) يوضح الإجابة عن هذا السؤال حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في حل المشاكل.

رقم العبارة في الأداة	دوره في حل المشاكل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يبدل الإتحاد جهودا لتمكين أعضائه من استخراج الحجر الخام من مناطق C	3.9091	.80904	مرتفعة

رقم العبارة في الأداة	دوره في حل المشاكل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	ينسق الإتحاد مع الجهات الدولية لتسهيل الإجراءات على المعابر الإسرائيلية.	3.8693	.82806	مرتفعة
4	يسهل الإتحاد إجراءات حصول أعضائه على التراخيص اللازمة من الجهات الفلسطينية المختصة.	3.7955	.75833	مرتفعة
3	يطلع الإتحاد الجهات المختصة (الدولية والمحلية) على أهمية إعادة استخدام الديناميت في المحاجر.	3.7557	.78738	مرتفعة
9	يقوم الإتحاد بالتعاون مع الجهات المعنية لمعالجة قضايا البنية التحتية(كهرباء،مياه)	3.6420	.93335	متوسطة
5	يساعد الإتحاد أعضائه في الحصول على فواتير المقاصة .	3.5795	.89086	متوسط
6	يوفر الإتحاد لأعضائه استشارات قانونية كلما اقتضت الضرورة	3.5625	.88580	متوسط
7	يحد الإتحاد من النزاعات بين أعضائه.	3.5511	.86036	متوسط
8	يوفر الإتحاد آليات لحل مشاكل مخلفات صناعة الحجر.	3.1136	.93725	متوسط
الدرجة الكلية				
		3.6420	.63024	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لواقع الدور في حل المشاكل لاتحاد صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.6420)، وأن أعلى فقرات الدور في حل المشاكل تطبيقاً هي (يبذل الإتحاد جهوداً لتمكين أعضائه من استخراج الحجر الخام من مناطق C) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.9091)، تلاها فقرة (ينسق الإتحاد مع الجهات الدولية لتسهيل الإجراءات على المعابر الإسرائيلية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.8693). بينما كانت أقل الفقرات تطبيقاً هي (يوفر الإتحاد آليات لحل مشاكل مخلفات صناعة الحجر) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.1136)، تلاها فقرة (يحد الإتحاد من النزاعات بين أعضائه) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.5511).

يتبين أن الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام في حل المشاكل التي تواجه الأعضاء كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.6420 وقد لوحظ أن بعض الإجابات كانت بدرجة مرتفعة ، بينما كانت بقية الإجابات بدرجة متوسطة

فقد كانت الفقرة " يقوم الإتحاد بالتعاون مع الجهات المعنية لمعالجة قضايا البنية التحتية(كهرباء،مياه)" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.6420 ويعزو الباحث ذلك إلى وجود مشكلة متفاقمة تواجه الأعضاء خاصة فيما يتعلق بقضية

المياه، فصناعة الحجر والرخام تحتاج إلى كميات كبيرة من المياه في عمليات تصنيع الحجر، وهذه المياه لا تتوفر بشكل منتظم لهذه المصانع حيث أنها تتقطع طوال فترة الصيف عن معظم التجمعات الصناعية، كذلك يوجد تجمعات لا يصلها نقاط ربط مياه من البلديات وتدخل الاتحاد لدى الجهات الرسمية في هذا الموضوع لم يصل إلى حد يلقي قبولا من الأعضاء . إضافة إلى أن توصيل الكهرباء إلى بعض المناطق كان حديثا وبالتحديد في العام الماضي .

تلاها الفقرة "يساعد الإتحاد أعضاءه في الحصول على فواتير المقاصة" حيث كانت متوسطة وبمتوسط حسابي 3.5795 ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه من المشاكل التي تواجه الأعضاء باستمرار في كافة المحافظات الفلسطينية وذلك لعدم استجابة دوائر ضريبة القيمة المضافة لتدخلات الإتحاد في أحيان كثيرة وعدم منح الشركات العدد الكافي من الفواتير إلى جانب فرض فواتير خاصة على أصحاب المحاجر مما شكل نوع من عدم الثقة بين المكلف ودائرة الضريبة.

تلاها الفقرة " يوفر الإتحاد لأعضائه استشارات قانونية كلما اقتضت الضرورة ذلك" حيث كانت متوسطة وبمتوسط حسابي 3.5625 ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك قضايا قانونية كثيرة تواجه الأعضاء مثل قضايا العمال، الشيكات الراجعة، التراخيص . ولم يستطع الإتحاد أن يوفر لهم استشارات قانونية بشكل منتظم لكي تساعد في حل مشاكلهم أو الوقاية .

تلاها الفقرة " يحد الإتحاد من النزاعات بين أعضائه" حيث كانت متوسطة وبمتوسط حسابي 3.5511 وهذا دليل واضح على عدم مقدرة الإتحاد على فض كل النزاعات التي تنشأ بين أعضائه وهنا تبرز أهمية أن تمنح للاتحادات الصناعية من قبل الحكومة دور التحكيم التجاري لما لذلك من أهمية كبيرة .

تلاها الفقرة " يوفر الإتحاد آليات لحل مشاكل مخلفات صناعة الحجر" حيث كانت متوسطة ، وبمتوسط حسابي 3.1136 وقد كانت أقل الفقرات تطبيقا . ويعتقد الباحث أن حصول هذه الفقرة على هذه الإجابات لهو دليل واضح على المشكلة الحقيقية والكبيرة التي يواجهها أصحاب الصناعة في التخلص من مخلفات الصناعة خاصة المخلفات السائلة "الروبة" إذ تشكل عبئا حقيقيا، ورغم انه وجدت بعض البرامج من بعض الجهات المانحة للحد من هذه المشكلة إلا أنها غير كافية. وهنا تظهر الحاجة إلى تضافر جهود كل الجهات لمعالجة هذا الموضوع الذي يشكل قضية بيئية تهم الجميع.

4. 1. 2. السؤال الرئيسي الثاني (محور الدراسة الثاني): ما مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائه من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم) ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق البعد المالي ؟

جدول (20) يوضح الإجابة عن هذا السؤال حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق البعد المالي.

رقم العبارة في الأداة	البعد المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المساهمة في زيادة المبيعات السنوية لمنشأتكم.	3.6364	1.0049	متوسطة
2	الزيادة في حجم الإنتاج السنوي لمنشأتكم.	3.4318	.94772	متوسطة
4	المساعدة في الحصول على تمويل من الجهات المانحة.	3.1534	.90981	متوسطة
5	التحسين في تحقيق أرباح المنشأة.	3.0341	.84107	متوسطة
3	المساهمة في تخفيض تكاليف الإنتاج في منشأتكم.	3.0114	.89435	متوسطة
الدرجة الكلية				
		3.2534	.76829	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمساهمة اتحاد الحجر والرخام في الضفة الغربية في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث البعد المالي كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.2534)، وأن أعلى فقرات المساهمة المالية هي (المساهمة في زيادة المبيعات السنوية لمنشأتكم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.6364)، تلاها فقرة (الزيادة في حجم الإنتاج السنوي لمنشأتكم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.4318). بينما كانت أقل الفقرات مساهمة هي (المساهمة في تخفيض تكاليف الإنتاج في منشأتكم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0114)، تلاها فقرة (التحسين في تحقيق أرباح المنشأة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0341).

يتبين أن الدرجة الكلية لمساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعة من حيث تحقيق البعد المالي كانت متوسطة وبمتوسط حسابي 3.2534، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاتحاد لم يصل إلى الحد الأفضل في تحقيق ذلك بسبب عدم كفاية وفعالية البرامج والنشاطات المتعلقة بزيادة المبيعات للشركات وزيادة حجم الإنتاج، وتخفيض تكاليف

الإنتاج المرتفعة جدا، كذلك عدم قدرة الاتحاد على إقناع المانحين بتمويل المنشآت وهذا يعود لأسباب تتعلق بالجهات المانحة، كذلك يعود إلى أسباب تتعلق بالمنشآت نفسها مثل كون هذه الشركات عائلية وغير منظمة إداريا وماليا، ويوجد فيها هدر للمادة الخام، كذلك عدم الاستغلال الأمثل من قبل الأعضاء لبرامج الاتحاد.

2- ما مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق بعد الزبائن؟

جدول (21) يوضح الإجابة عن هذا السؤال حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق بعد الزبائن.

رقم العبارة في الأداة	الزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المساعدة في الوصول إلى أسواق جديدة أمام منتجاتكم.	3.6307	.81062	متوسطة
2	الزيادة في الحصة السوقية لمنتجاتكم.	3.4318	.83215	متوسطة
3	الاستحواذ على زبائن جدد.	3.2443	.85689	متوسطة
4	تحقيق الرضا لزبائنكم من خلال تحسين الجودة لمنتجاتكم.	3.2102	.76053	متوسطة
5	الزيادة في حجم صادراتكم إلى الأسواق العالمية.	3.2045	.77325	متوسطة
6	المساعدة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لمنشآتكم.	3.0852	.76241	متوسطة
الدرجة الكلية				
		3.3011	.62455	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمساهمة اتحاد الحجر والرخام في الضفة الغربية في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث بعد الزبائن كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.3011)، وأن أعلى فقرات المساهمة في بعد الزبائن هي (المساعدة في الوصول إلى أسواق جديدة أمام منتجاتكم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.6307)، تلاها فقرة (الزيادة في الحصة السوقية لمنتجاتكم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.4318). بينما كانت أقل الفقرات مساهمة هي (المساعدة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لمنشآتكم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0852)، تلاها فقرة (الزيادة في حجم صادراتكم إلى الأسواق العالمية) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.2045).

يتبين أن الدرجة الكلية لمساهمة اتحاد الحجر والرخام في الضفة الغربية في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث بعد الزبائن كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.3011)، ويعزو الباحث ذلك إلى ان الاتحاد بحاجة الى بذل مزيد

من الجهود في مساعدة الاعضاء في الوصول الى الاسواق العالمية، وزيادة حصتهم السوقية فيها ، خاصة ان غالبية الأعضاء يعتمدون على البيع في السوق الإسرائيلي بدرجة كبيرة .

3- ما مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق بعد العمليات الداخلية؟

جدول (22) يوضح الإجابة عن هذا السؤال حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث بعد العمليات الداخلية.

رقم العبارة في الأداة	العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	الحث على تبني أساليب عصرية في التغليف.	3.1250	.79012	متوسطة
2	المساعدة في ابتكار عمليات جديدة في التسويق والبيع.	3.0682	.68944	متوسطة
1	المساهمة في ابتكار عمليات جديدة في تطوير المنتجات.	3.0511	.85704	متوسطة
3	المساهمة في إدخال منتجات جديدة.	3.0398	.72790	متوسطة
الدرجة الكلية				
		3.0710	.65405	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمساهمة اتحاد الحجر والرخام في الضفة الغربية في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث بعد العمليات الداخلية متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0710)، وأن أعلى فقرات المساهمة في بعد العمليات الداخلية هي (الحث على تبني أساليب عصرية في التغليف) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.1250)، تلاها فقرة (المساعدة في ابتكار عمليات جديدة في التسويق والبيع) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0682) . بينما كانت أقل الفقرات مساهمة هي (المساهمة في إدخال منتجات جديدة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0398)، تلاها فقرة (المساهمة في ابتكار عمليات جديدة في تطوير المنتجات) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0511) .

يتبين أن الدرجة الكلية لمساهمة اتحاد الحجر والرخام في الضفة الغربية في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث بعد العمليات الداخلية متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0710)، وهذا يدل على أن الاتحاد بحاجة الى بذل مزيد من الجهود في هذا المجال مثل تبني الاساليب الحديثة في التغليف، وابتكار عمليات جديدة في البيع والتسويق وتطوير المنتجات ، والمساعدة في ادخال منتجات جديدة من خلال البحث عن مصادر تمويل لذلك .وهو ما لم يتفق مع دراسة

Margaret Dalziel (The Impact of Industry Associations: Evidence from Statistics Canada

data والتي أظهرت أن الجمعيات الصناعية (الاتحادات) تلعب دور هام في دفع الشركات على الابتكار، بدرجة مرتفعة.

4- ما مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق بعد النمو التعليم ؟

جدول (23) يوضح الإجابة عن هذا السؤال حيث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على العبارات التي تم من خلالها التعرف إلى مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق بعد النمو و التعليم.

رقم العبارة في الأداة	النمو والتعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المساعدة في تحسين إنتاجية العاملين في منشأتكم.	3.4318	1.0118	متوسط
5	الزيادة في استخدام التقنيات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.	3.2727	.87801	متوسط
4	المساعدة في تطوير الأنظمة والإجراءات التنظيمية لمنشأتكم.	3.1648	.80790	متوسط
2	الحث على تحفيز العاملين في منشأتكم.	3.1477	.80057	متوسط
3	المساهمة في تحقيق رضا العاملين في منشأتكم.	3.0455	.75455	متوسط
الدرجة الكلية				
		3.2125	.70465	متوسط

ينضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمساهمة اتحاد الحجر والرخام في الضفة الغربية في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث بعد التعليم والتطوير كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.2125)، وأن أعلى فقرات المساهمة في بعد التعليم والتطوير هي (المساعدة في تحسين إنتاجية العاملين في منشأتكم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.4318)، تلاها فقرة (الزيادة في استخدام التقنيات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.2727). بينما كانت أقل الفقرات مساهمة هي (المساهمة في تحقيق رضا العاملين في منشأتكم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.0455)، تلاها فقرة (الحث على تحفيز العاملين في منشأتكم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.1477).

وقد كانت الفقرة " المساعدة في تحسين إنتاجية العاملين في منشأتكم" بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.4318 ، وهذا دليل على عدم وصول الاتحاد إلى الدرجة المطلوبة في مساعدة أعضائه في تحسين إنتاجية العاملين من خلال التدريب وبناء قدراتهم، وهنا يؤمل من مركز الحجر والرخام في المرحلة المقبلة المساعدة في ذلك، وبحاجة أيضا إلى قيام الاتحاد ببحث الشركات على تحسين ظروف العمل والقيام بنشاطات من شأنها تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم بالتعاون مع الجهات الأخرى ذات العلاقة مثل نقابات العمال ووزارة العمل.

4. 1. 2. 3. السؤال الرئيسي الثالث : ما العلاقة بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية وبين

مساهمته في تطوير تلك الصناعة من وجهة نظر أعضائه؟

ولإجابة على السؤال الرئيس الثالث تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى وذلك على النحو الآتي :

1.4. 2. 3. 1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، وحل المشاكل) وبين مساهمته في

تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)، ولفحص صحة هذه

الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين جميع محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (24) حساب معامل الارتباط بيرسون بين جميع محاور الاستبانة

مستوى الدلالة المحسوب	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام	دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي وبناء القدرات، حل المشاكل)
0.000	0.491**	المالي	
0.000	0.590**	الزبائن	
0.000	0.559**	العمليات الداخلية	
0.000	0.553**	النمو والتعليم	
0.000	0.625**	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام

(التمثيلي، التسويقي، التدريبي وبناء القدرات، حل المشاكل) وبين الدرجة الكلية لمساهمة الاتحاد في تطوير صناعة

الحجر والرخام حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.625^{**} ، وكان أعلى معامل ارتباط بين الدرجة الكلية لدور اتحاد

صناعة الحجر والرخام وبين مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث بعد الزبائن حيث بلغ معامل

ارتباط بيرسون 0.590^{**} ، ثم لبعد العمليات الداخلية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.559^{**} ، ثم لبعد النمو

والتعليم حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.553^{**} ، وأخيراً للبعد المالي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون

0.491^{**} . وبذلك تم رفض الفرضية الأولى .

وهو ما يتفق مع دراسة Paul Segers (the role of business associations in enterprise

development with a focus on the Uganda small scale industries associations) ، التي أظهرت

نتائجها أن الانضمام إلى جمعيات الأعمال (الاتحادات) أدى إلى تحسين أداء المنشآت الأعضاء كذلك أدى إلى تحسين جودة المنتجات، وحل مشاكل الأعضاء وبالتالي تطوير هذه المنشآت.

وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التمثيلي وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم). ولفحص صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (25) حساب معامل ارتباط بيرسون بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التمثيلي وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)

دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التمثيلي	مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب
	المالي	0.356**	0.000
	الزبائن	0.356**	0.000
	العمليات الداخلية	0.296**	0.000
	النمو والتعليم	0.338**	0.000
	الدرجة الكلية	0.391**	0.000

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التمثيلي وبين الدرجة الكلية لمساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.391^{**} ، وكان أعلى معامل ارتباط بين الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التمثيلي وبين مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث البعد المالي والزبائن حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.356^{**} ، ثم لبعد النمو والتعليم حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.338^{**} ، وأخيراً لبعد العمليات الداخلية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.296^{**} .

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التسويقي وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم).ولفحص صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(26) حساب معامل ارتباط بيرسون بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التسويقي وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق(البعد المالي،الزبائن،العمليات الداخلية،النمو والتعليم)

دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التسويقي	مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب
صناعة الحجر والرخام التسويقي	المالي	0.344**	0.000
	الزبائن	0.466**	0.000
	العمليات الداخلية	0.421**	0.000
	النمو والتعليم	0.424**	0.000
الدرجة الكلية		0.471**	0.000

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط دال إحصائيا بين الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التسويقي وبين الدرجة الكلية لمساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.471^{**} ، وكان أعلى معامل ارتباط بين الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التسويقي وبين مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث بعد الزبائن حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.466^{**} ، ثم لبعد النمو والتعليم حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.424^{**} ، ثم لبعد العمليات الداخلية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.421^{**} ، وأخيرا للبعد المالي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.344^{**} .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التدريبي وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو و التعليم).ولفحص صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(27) حساب معامل ارتباط بيرسون بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التدريبي وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق(البعد المالي،الزبائن،العمليات الداخلية،النمو والتعليم)

مستوى الدلالة المحسوب	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام	دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التدريبي وبناء القدرات
0.000	0.507**	المالي	
0.000	0.543**	الزبائن	
0.000	0.612**	العمليات الداخلية	
0.000	0.578**	النمو والتعليم	
0.000	0.634**	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التدريبي وبناء القدرات وبين الدرجة الكلية لمساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.634^{**} ، وكان أعلى معامل ارتباط بين الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التدريبي وبناء القدرات وبين مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث بعد العمليات الداخلية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.612^{**} ، ثم لبعء النمو و التعليم حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.578^{**} ، ثم لبعء الزبائن حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.543^{**} ، وأخيراً للبعء المالي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.507^{**} .

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في حل المشاكل وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق(البعد المالي،الزبائن، العمليات الداخلية،النمو التعليم .ولفحص صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(28) حساب معامل ارتباط بيرسون بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في حل المشاكل وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق(البعد المالي،الزبائن،العمليات الداخلية،النمو والتعليم)

مستوى الدلالة المحسوب	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام	دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في حل المشاكل
0.000	0.427**	المالي	
0.000	0.589**	الزبائن	
0.000	0.501**	العمليات الداخلية	
0.000	0.481**	النمو والتعليم	
0.000	0.570**	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام في حل المشاكل وبين الدرجة الكلية لمساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.570^{**} ، وكان أعلى معامل ارتباط بين الدرجة الكلية لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام في حل المشاكل، وبين مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث بعد الزبائن حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.589^{**} ، ثم لبعده العمليات الداخلية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.501^{**} ، ثم لبعده التعليم والتطوير حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.481^{**} ، وأخيراً للبعد المالي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.427^{**} .

4. 2. 1. 4 السؤال الرئيسي الرابع : ما تأثير خصائص المبحوثين الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على إجاباتهم نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام .

وللإجابة على السؤال الرئيسي الرابع تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وذلك على النحو التالي :

4. 2. 1. 4 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل تعزى إلى (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

وللتحقق من صحة فرضية الدراسة الثانية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) لمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، وقد تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية وذلك كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) تعزى إلى المؤهل العلمي. ولفحص هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تبعا للمؤهل العلمي

جدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

أبعاد واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمثيلي	بين المجموعات	2.315	3	.772	2.026	.112
	داخل	65.517	172	.381		
	المجموع	67.832	175			
التسويقي	بين المجموعات	2.326	3	.775	2.449	.065
	داخل	54.457	172	.317		
	المجموع	56.784	175			
التدريبي	بين المجموعات	1.842	3	.614	1.855	.139
	داخل	56.956	172	.331		
	المجموع	58.799	175			
حل المشاكل	بين المجموعات	4.724	3	1.575	4.180	.007
	داخل	64.787	172	.377		
	المجموع	69.511	175			
الدرجة الكلية لواقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	بين المجموعات	2.276	3	.759	3.187	.025
	داخل	40.954	172	.238		
	المجموع	43.230	175			

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين على الدرجة الكلية نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.025) وهو أقل من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة مصدر الفرق في المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول الآتي:

جدول (30) يبين نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوي فأقل	---	0.30051*	---	---
دبلوم متوسط	*-0.30051	---	---	---
بكالوريوس	---	---	---	---
دراسات عليا	---	---	---	---

* تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$)

تشير المقارنات الثنائية إلى أن الفرق كان بين المؤهل العلمي دبلوم متوسط وثانوي فأقل ولصالح المؤهل العلمي ثانوي فأقل.

يعتقد الباحث ان المؤهل العلمي لمعبئ الاستبيان له تأثير كبير في تطور المنشأة ومدى استفادتها من الاتحاد ونشاطاته.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل تعزى الى عدد سنوات الخبرة. وللتحقق من هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تبعا لعدد سنوات الخبرة

جدول (31) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

أبعاد واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمثيلي	بين المجموعات	1.133	2	.566	1.469	.233
	داخل	66.699	173	.386		
	المجموع	67.832	175			
التسويقي	بين المجموعات	1.962	2	.981	3.097	.048
	داخل	54.821	173	.317		
	المجموع	56.784	175			
التدريبي	بين المجموعات	3.069	2	1.535	4.764	.010
	داخل	55.729	173	.322		
	المجموع	58.799	175			
حل المشاكل	بين المجموعات	4.239	2	2.120	5.618	.004
	داخل	65.271	173	.377		
	المجموع	69.511	175			
الدرجة الكلية لواقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	بين المجموعات	2.389	2	1.195	5.061	.007
	داخل	40.841	173	.236		
	المجموع	43.230	175			

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على الدرجة الكلية نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.007) وهو أقل من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقاديرها (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة. ولمعرفة مصدر الفرق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول الآتي:

جدول (32) نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5	10-5	أكثر من 10
أقل من 5	---	---	---
10-5	---	---	-0.27305*
أكثر من 10	---	0.27305*	---

* تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($0.05 = \alpha$)

تشير المقارنات الثنائية إلى أن الفرق كان بين عدد سنوات الخبرة (10-5) سنوات و (أكثر من 10) سنوات ولصالح (أكثر من 10) سنوات.

وحسب رأي الباحث فإن سنوات الخبرة تلعب دورا هاما في الاستفادة من برامج الاتحاد وخدماته، حيث انه تراكم لدى المبحوث معرفة في المحيط المؤسسي الذي بإمكانه ان يساعد المنشأة الصناعية على الاستفادة من هذه المؤسسات ذات العلاقة والتي على راسها اتحاد صناعة الحجر والرخام

4. 1. 2. 5 السؤال الرئيس الخامس: ما تأثير خصائص المنشآت (سنة انضمام المنشأة للاتحاد، نوع

المنشأة، المحافظة، المنطقة، الشكل القانوني، عدد العمال) على إجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك الصناعة

وللإجابة على السؤال الرئيسي الرابع تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وذلك على النحو التالي:

1. 5. 2. 1. 4 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل

المشاكل) تعزى إلى (سنة انضمام المنشأة للاتحاد، نوع المنشأة، المحافظة، المنطقة، الشكل القانوني، عدد العمال)

وللتحقق من صحة فرضية الدراسة الثالثة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك للفروق بين المتوسطات

الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل)

لمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، وقد تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية وذلك كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي

، التدريبي، حل المشاكل) تعزى إلى سنة انضمام المنشأة للاتحاد. وللتحقق من هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي

للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى سنة انضمام

المنشأة للاتحاد.

جدول (33): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير سنة العضوية في الاتحاد

أبعاد واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمثيلي	بين المجموعات	3.170	2	1.585	4.240	.016
	داخل	64.662	173	.374		
	المجموع	67.832	175			
التسويقي	بين المجموعات	4.428	2	2.214	7.317	.001
	داخل	52.355	173	.303		
	المجموع	56.784	175			
التدريبي	بين المجموعات	2.749	2	1.375	4.243	.016
	داخل	56.050	173	.324		
	المجموع	58.799	175			
حل المشاكل	بين المجموعات	4.250	2	2.125	5.633	.004
	داخل	65.261	173	.377		
	المجموع	69.511	175			
الدرجة الكلية لواقع دور اتحاد صناعة الحجر	بين المجموعات	3.546	2	1.773	7.730	.001
	داخل	39.684	173	.229		
	المجموع	43.230	175			

يتبين من الجدول اعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على الدرجة الكلية نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير سنة العضوية في الاتحاد، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.001) وهو أقل من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير سنة العضوية في الاتحاد. ولمعرفة مصدر الفرق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول الآتي:

جدول (34) نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير سنة العضوية في الاتحاد

2011-2006	2005-2001	2000-1996	سنة العضوية في الاتحاد
0.33598*	---	---	2000-1996
0.20392*	---	---	2005-2001
---	-0.20392-*	-0.33598-*	2011-2006

* تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$)

تشير المقارنات الثنائية إلى أن الفرق كان بين سنة العضوية في الاتحاد (2000-1996) وبين (2011-2006) ولصالح سنة العضوية في الاتحاد (2000-1996). وكذلك كان الفرق بين وبين (2005-2001) وبين (2011-2006) ولصالح سنة العضوية في الاتحاد (2005-2001).

ويعتقد الباحث بان سنة الانضمام إلى الاتحاد تلعب دورا هاما في الحكم على دور الاتحاد حيث ان الأعضاء الذين انضموا إلى الاتحاد منذ فترة أطول اطلعوا على خدمات الاتحاد بشكل اكبر ،واستفادوا أكثر من هذه الخدمات وترسخت لديهم القناعة الكاملة باهمية الاتحاد كذلك الجدوى من الانضمام اليه والحصول على حزمة كبيرة من خدماته . وبالتالي يختلف حكمهم على دور الاتحاد عن الأعضاء الجدد.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) تعزى الى نوع المنشأة. وللتحقق من هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تبعا لنوع المنشأة

جدول (35) نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير نوع المنشأة

أبعاد واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمثيلي	بين المجموعات	.241	2	.120	.308	.735
	داخل	67.591	173	.391		
	المجموع	67.832	175			
التسويقي	بين المجموعات	.858	2	.429	1.327	.268
	داخل	55.926	173	.323		
	المجموع	56.784	175			
التدريبي	بين المجموعات	.005	2	.003	.008	.992
	داخل	58.793	173	.340		
	المجموع	58.799	175			
حل المشاكل	بين المجموعات	.919	2	.460	1.160	.316
	داخل	68.591	173	.396		
	المجموع	69.511	175			
الدرجة الكلية لواقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	بين المجموعات	.097	2	.049	.195	.823
	داخل	43.133	173	.249		
	المجموع	43.230	175			

ينبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على الدرجة الكلية نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير نوع المنشأة، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.823) وهو أكبر من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير نوع المنشأة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) تعزى إلى المحافظة. وللتحقق من هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تبعاً للمحافظة

جدول (36) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير المحافظة

أبعاد واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمثيلي	بين المجموعات	11.121	3	3.707	11.243	.000
	داخل	56.711	172	.330		
	المجموع	67.832	175			
التسويقي	بين المجموعات	7.342	3	2.447	8.514	.000
	داخل	49.442	172	.287		
	المجموع	56.784	175			
التدريبي	بين المجموعات	2.881	3	.960	2.954	.034
	داخل	55.918	172	.325		
	المجموع	58.799	175			
حل المشاكل	بين المجموعات	13.071	3	4.357	13.277	.000
	داخل	56.440	172	.328		
	المجموع	69.511	175			
الدرجة الكلية لواقع دور اتحاد صناعة الحجر	بين المجموعات	6.771	3	2.257	10.648	.000
	داخل	36.459	172	.212		
	المجموع	43.230	175			

يتبين من الجدول اعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على الدرجة الكلية نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير المحافظة ، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير المحافظة. ولمعرفة مصدر الفرق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول الآتي:

جدول (37) نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير المحافظة

المحافظة	الخليل	بيت لحم	نابلس	جنين
الخليل	----	----	----	0.76099*
بيت لحم	---	---	0.21522*	0.88740*
نابلس	---	-0.21522-*	---	0.67218*
جنين	-0.76099-*	-0.88740-*	-0.67218-*	----

* تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($0.05 = \alpha$)

تشير المقارنات الثنائية إلى أن الفرق كان بين محافظتي الخليل وجنين ولصالح محافظ الخليل، وكذلك كان الفرق بين محافظتي بيت لحم وجنين ولصالح محافظة بيت لحم، وأيضا كان الفرق بين محافظتي نابلس وجنين ولصالح محافظة نابلس، وأخيرا كان الفرق بين محافظتي بيت لحم ونابلس ولصالح محافظة بيت لحم.

وحسب رأي الباحث فإن ذلك يعود إلى أن الأعضاء في محافظتي الخليل وبيت لحم استفادوا أكثر من الاتحاد نظرا لالتزامهم في الاتحاد منذ فترة طويلة، بينما محافظتي نابلس وجنين تم تفعيل العضوية فيهما حديثا، إلى جانب أن طبيعة الخدمات والنشاطات التي يستفيد منها الأعضاء في بيت لحم والخليل تختلف عن الشمال وهذا يعود إلى التطور الموجود في الصناعة في بيت لحم والخليل

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) تعزى إلى المنطقة. وللتحقق من هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تبعا لنوع للمنطقة

جدول (38) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير المنطقة

أبعاد واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمثيلي	بين المجموعات	6.754	2	3.377	9.565	.000
	داخل	61.078	173	.353		
	المجموع	67.832	175			
التسويقي	بين المجموعات	2.296	2	1.148	3.646	.028
	داخل	54.487	173	.315		
	المجموع	56.784	175			
التدريبي	بين المجموعات	.429	2	.215	.636	.530
	داخل	58.369	173	.337		
	المجموع	58.799	175			
حل المشاكل	بين المجموعات	3.265	2	1.633	4.264	.016
	داخل	66.245	173	.383		
	المجموع	69.511	175			
الدرجة الكلية لواقع دور اتحاد صناعة الحجر	بين المجموعات	2.137	2	1.069	4.499	.012
	داخل	41.093	173	.238		
	المجموع	43.230	175			

يتبين من الجدول اعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على الدرجة الكلية نحو واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير المنطقة ، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.012) وهو أقل من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير المنطقة. ولمعرفة مصدر الفرق في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول الآتي:

جدول (39) نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير المنطقة

المنطقة	A	B	C
A	---	-0.19693*	-0.28383*
B	0.19693*	---	---
C	0.28383*	---	---

* تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$)

تشير المقارنات الثنائية إلى أن الفرق كان بين منطقتي B و A ولصالح منطقة B ، وكذلك كان الفرق بين منطقتي C و A ولصالح منطقة C.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) تعزى إلى الشكل القانوني. ولتحقق من هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تبعاً للشكل القانوني

جدول (40) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير الشكل القانوني

أبعاد واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمثيلي	بين المجموعات	.946	2	.473	1.224	.297
	داخل	66.885	173	.387		
	المجموع	67.832	175			
التسويقي	بين المجموعات	1.539	2	.770	2.410	.093
	داخل	55.245	173	.319		
	المجموع	56.784	175			
التدريبي	بين المجموعات	2.024	2	1.012	3.084	.048
	داخل	56.774	173	.328		
	المجموع	58.799	175			
حل المشاكل	بين المجموعات	1.823	2	.912	2.330	.100
	داخل	67.687	173	.391		
	المجموع	69.511	175			

أبعاد واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لواقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	بين المجموعات	1.367	2	.684	2.825	.062
	داخل	41.863	173	.242		
	المجموع	43.230	175			

يتبين من الجدول اعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين على الدرجة الكلية نحو واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير الشكل القانوني، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.062) وهو أكبر من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير الشكل القانوني

الفرضية الفرعية السادسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) تعزى إلى عدد العمال. وللتحقق من هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تبعا لعدد العمال.

جدول (41) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير عدد العاملين

أبعاد واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التمثيلي	بين المجموعات	.269	4	.067	.170	.953
	داخل	67.562	171	.395		
	المجموع	67.832	175			
التسويقي	بين المجموعات	1.162	4	.291	.893	.469
	داخل	55.622	171	.325		
	المجموع	56.784	175			
التدريبي	بين المجموعات	.713	4	.178	.525	.718
	داخل	58.086	171	.340		
	المجموع	58.799	175			
حل المشاكل	بين المجموعات	1.653	4	.413	1.041	.388
	داخل	67.858	171	.397		
	المجموع	69.511	175			

أبعاد واقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لواقع دور اتحاد صناعة الحجر والرخام	بين المجموعات	.546	4	.137	.547	.702
	داخل	42.684	171	.250		
	المجموع	43.230	175			

يتبين من الجدول اعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على الدرجة الكلية نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام تعزى إلى متغير عدد العاملين، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.702) وهو أكبر من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير عدد العاملين

الفصل الخامس: ملخص نتائج البحث وأهم استنتاجاته

تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين خصص الاول لعرض ملخص نتائج البحث واستنتاجاته فيما خصص الثاني لعرض اهم التوصيات

1. 5 المبحث الأول: ملخص النتائج وأهم الاستنتاجات

تم في هذا المبحث عرض ملخص لنتائج البحث، بحيث تم عرض النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة، ثم النتائج المستمدة من محور الدراسة، والنتائج المرتبطة بالفرضيات.

1. 1. 5 النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة

1- بلغت نسبة حملة الشهادات العليا من معبئي الاستبانة 5.7%، فيما بلغت نسبة حملة شهادات البكالوريوس 31.8%، أما حملة الدبلوم المتوسط فقد بلغت نسبتهم 11.9%، فيما كانت نسبة حملة شهادات الثانوية العامة او ما دون ذلك 50.6% .

الاستنتاج : يستنتج الباحث أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادات الثانوية العامة أو ما دون ذلك 50.6%، وهذا يدل على نقص نسبة التعليم لمن يتولون قيادة هذا القطاع، مما يؤثر على تطوير منشآتهم، واستفادتهم من خدمات الاتحاد.

2- بلغت نسبة من لديهم 10 سنوات خبرة فأكثر 62.5%، بينما بلغت نسبة من لديهم من 5-10 سنوات خبرة 25.6%، أما من كان عندهم اقل من 5 سنوات خبرة فبلغت نسبتهم 11.9%

الاستنتاج : يستنتج الباحث أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر 62.5%، وهذا يدل على الخبرات المتراكمة في هذا القطاع، و يجعلهم حسب وجهة نظر الباحث قادرين على تقييم دور الاتحاد.

3- بلغت نسبة الأعضاء الذين انتسبوا للاتحاد من عام 1996-2000 ، 41.5%، فيما بلغت نسبة الأعضاء الذين انتسبوا إلى الاتحاد من عام 2001-2005 ، 27.3% ، أما الاعضاء الذين انتسبوا الى الاتحاد من عام 2006-2011 فبلغت نسبتهم 31.3%

الاستنتاج : يستنتج الباحث ان نسبة الاعضاء الذين انتسبوا الى الاتحاد من عام 1996-2000 شكلوا اعلى نسبة من عينة الدراسة 41.5% وهذا يدل على الاستقرار الذي كان سائدا في تلك الفترة قبل انقضاة الاقصى.

4- بلغت نسبة المنشآت التي نوعها منشار 59.7% من افراد العينة ،فيما شكلت نسبة المنشآت من نوع محجر ومنشار 26.1%، بينما نسبة المنشآت التي نوعها محاجر 14.2%

5- بلغت نسبة الأعضاء من محافظة بيت لحم 41.5%، ومن محافظة نابلس 30.7%، ومن محافظة الخليل 22.7%، ومن محافظة جنين 5.1%

6- بلغت نسبة الأعضاء الذين توجد منشآتهم في منطقتها تصنيفها B، 46%، والأعضاء الذين توجد منشآتهم في منطقة تصنيفها A بلغت نسبتهم 39.8%، بينما بلغت نسبة الأعضاء الموجودين في منطقة تصنيفها C، 14.2%

7- بلغت نسبة الأعضاء الذين ينتمون لمنشآت شكلها القانوني فردية 39.8%، والأعضاء الذين ينتمون لمنشآت شكلها القانوني مساهمة خاصة محدودة 35.2%، والأعضاء الذين ينتمون لمنشآت شكلها القانوني عادية عامة 25%

الاستنتاج: يستنتج الباحث ان منشآت الحجر والرخام هي في غالبيتها منشآت عائلية.

8- بلغت نسبة الأعضاء الذين ينتمون لمنشآت تشغل اقل من 10 عاملين، 36.4%، والأعضاء الذين ينتمون لمنشآت تشغل من 11-20 عامل، 27.3%، فيما الأعضاء الذين ينتمون لمنشآت تشغل من 21-30 عامل، 15.3%، بينما الأعضاء الذين ينتمون لمنشآت تشغل من 31-40 عامل، 12.5%، والأعضاء الذين ينتمون لمنشآت تشغل أكثر من 41 عامل، 8.5%.

2. 1. 5 النتائج المستمدة من محاور الدراسة

أولاً: النتائج المستمدة من محور الدراسة الأول: دور اتحاد صناعة الحجر والرخام من حيث (التمثيل، التسويق، التدريب، حل المشاكل)

1- كانت درجة تقييم الأعضاء لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التمثيلي مرتفعة، وبمتوسط حسابي 3.9135 الاستنتاج: يستنتج الباحث أن الأمر يعود إلى الدور الفعال الذي يقوم به اتحاد صناعة الحجر والرخام في تمثيله لأعضائه أمام كافة الجهات لما فيه دفاعاً عن مصالحهم.

2- بينت النتائج ان درجة تقييم الاعضاء لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التسويقي متوسطة، وبتوسط

حسابي 3.6519

الاستنتاج :يستنتج الباحث ان هذه النتيجة تعود الى عدة أسباب أهمها محدودية المصادر المالية للاتحاد، غياب التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال، كذلك عدم جاهزية الكثير من منشآت الحجر والرخام للمشاركة في الأنشطة التسويقية تمهيدا للانطلاق إلى أسواق جديدة في العالم.

3- كانت درجة تقييم الأعضاء لدور اتحاد صناعة الحجر والرخام التدريبي متوسطة ، وبتوسط حسابي

3.3340

الاستنتاج : يستنتج الباحث أن الأسباب التي تعود وراء ذلك هي: ارتفاع تكاليف التدريب، وعدم توفر وحدة خاصة بالتدريب داخل الاتحاد ، كذلك تركيز الدورات التدريبية في الماضي في محافظتي الخليل وبيت لحم، وتذبذب دعم الجهات المانحة .

4- كانت درجة تقييم الأعضاء لدور الاتحاد في حل المشاكل متوسطة وبتوسط حسابي 3.6420

الاستنتاج: يستنتج الباحث أن السبب وراء ذلك يعود إلى عدم وصول الاتحاد الى الدور المطلوب منه في ذلك مثل حل مشاكل توفير البنية التحتية ، وحل مشكل المقاصة، والحد من النزاعات بين الأعضاء، وتوفير آليات لحل مشاكل مخلفات الحجر والرخام

ثانيا: النتائج المستمدة من محور الدراسة الثاني: مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو و التعليم).

1- بينت النتائج ان درجة تقييم الأعضاء لمساهمة الاتحاد في تحقيق البعد المالي لمنشآت الحجر والرخام

متوسطة، وبتوسط حسابي 3.2534 .

الاستنتاج : يستنتج الباحث الى ان ذلك يعود الى عدم الوصول إلى الحد الأفضل في تنفيذ برامج ونشاطات تتعلق بزيادة حجم الانتاج، وزيادة المبيعات، وتخفيض تكاليف الإنتاج . الى جانب عدم الحصول على تمويل من الجهات المانحة، والى اسباب تتعلق بالمنشآت نفسها والتي تتعلق بعدم وجود أنظمة ادارية ومالية لديها ، هدر المواد الخام ، عدم الاستغلال الامثل لبرامج ونشاطات الاتحاد.

2- أظهرت النتائج أن درجة تقييم الأعضاء لمساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث تحقيق بعد الزبائن متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.3011 .

الاستنتاج : يستنتج الباحث الى ان الاتحاد بحاجة الى بذل مزيد من الجهود في هذا المجال مثل مساعدة الاعضاء في الوصول الى اسواق عالمية، وزيادة حصتهم السوقية فيها خاصة ان الاعضاء يعتمدون وبشكل كبير على البيع في الاسواق الاسرائيلية .

3- بينت النتائج ان درجة تقييم الاعضاء لمساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث تحقيق بعد العمليات الداخلية متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.0710 .

4- أظهرت النتائج أن درجة تقييم الأعضاء لمساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث تحقيق بعد النمو والتعليم متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.2125

الاستنتاج: يستنتج الباحث ان الاتحاد بحاجة الى مزيد من الجهد في هذا المجال

ثالثاً : النتائج المستمدة من فرضيات الدراسة

يبين الجدول التالي النتائج المستمدة من فرضيات البحث كالتالي:

جدول (42) النتائج المستمدة من فرضيات الدراسة

رقم	الفرضية	قبول	رفض
1	لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التمثيلي وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم).		√
2	لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التسويقي وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم).		√

3	لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام التدريبي وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم).	√
4	لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في حل المشاكل وبين مساهمته في تطوير الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو و التعليم).	√
5	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل)، تعزى إلى المؤهل العلمي	√
6	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل)، تعزى إلى عدد سنوات الخبرة	√
7	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل) تعزى إلى سنة انضمام المنشأة للاتحاد	√
8	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل)، تعزى إلى نوع المنشأة	√
9	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات	

√		الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل)، تعزى الى المحافظة.	
√		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل)، تعزى الى المنطقة.	10
√		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل)، تعزى الى الشكل القانوني	11
√		لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو دور اتحاد صناعة الحجر (التمثيلي، التسويقي، التدريبي، حل المشاكل)، تعزى الى عدد العمال.	12

2.5 المبحث الثاني: توصيات الدراسة وآليات تنفيذها

اولا : فيما يتعلق بدور الاتحاد :

1- فيما يتعلق بالدور التسويقي لاتحاد صناعة الحجر والرخام فان الباحث يوصي بالعمل على إعداد إستراتيجية

ترويجية لقطاع صناعة الحجر والرخام عبر الآلية التالية:

أ- عقد ورش عمل ولقاءات تشارك بها الجهات التالي:

- اتحاد صناعة الحجر والرخام
- مركز التجارة الفلسطيني -بال توريد
- الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية
- وزارة الاقتصاد الوطني
- مجموعة شركات حجر ورخام

ب- تكون أهم مخرجات هذه اللقاءات ما يلي:

- تحديد أهم الأسواق المستهدفة، وكيفية الدخول إليها.

- تحديد أهم المعارض التي يجب المشاركة فيها

- تحديد أهم البعثات التجارية

- تحديد أهم الأنشطة الترويجية الأخرى التي يجب القيام بها

2- فيما يتعلق بالدور التدريبي لاتحاد صناعة الحجر والرخام فان الباحث يوصي بتنفيذ قضايا التدريب

وبناء القدرات من قبل الاتحاد لأعضائه وذلك ضمن الآلية التالية:

أ- القيام بدراسة مسحية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في منشآت الحجر والرخام

ب- صياغة البرامج التدريبية المناسبة لتلبية تلك الاحتياجات

ت- تفعيل دور مركز الحجر والرخام فيما يتعلق بالبداية ببرنامج الدبلوم المهني، وعقد الدورات القصيرة

والمتوسطة المدى.

ث- تفعيل دور الوحدة الفنية الموجودة حاليا في الاتحاد بحيث تصبح قادرة على تقديم الاستشارات

الإدارية والمالية للمنشآت ومساعدتهم في بناء الأنظمة الإدارية .

3- فيما يتعلق بدور اتحاد صناعة الحجر والرخام في حل المشاكل فان الباحث يوصي بضرورة قيام الاتحاد

بترتيب المشاكل التي تواجه الاعضاء حسب الاولويات، تمهيدا للمساهمة في حلها ضمن الآلية التالية :

● بخصوص قضايا البنية التحتية خاصة مشكلة المياه التي تواجه الصناعة : السعي مع مؤسسات السلطة الوطنية ذات العلاقة لتوفير المياه ضمن شبكات المياه بشكل منتظم.

● فيما يتعلق بمشكلة الاعضاء في الحصول على فواتير المقاصة: ضرورة التنسيق مع وزارة المالية

الوطنية في هذا المجال لتسهيل حصول الاعضاء على الفواتير بشكل منتظم وبدون اعاقات، وفي

نفس الوقت القيام بتوعية الاعضاء حول الضريبة، وحثهم على تصويب اوضاعهم المالية والمحاسبية

داخل منشآتهم .

● بخصوص حل مشاكل مخلفات الصناعة : العمل على إعداد خطة وطنية لمعالجة مخلفات صناعة

الحجر والرخام من خلال تشكيل لجنة وطنية لذلك مكونة من اتحاد صناعة الحجر والرخام،وزارة

الاقتصاد الوطني، سلطة البيئة، وزارة الزراعة، الحكم المحلي والبلديات. تكون أهم مهامها البحث عن آليات لمعالجة المخلفات وتوفير الدعم المالي اللازم لذلك من المانحين وغيرها من المصادر، بهدف الحفاظ على البيئة والمساعدة في توفير المياه اللازمة للصناعة

ثانيا : فيما يتعلق بمساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث تحقيق البعد(المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)

1. فيما يتعلق بتحقيق البعد المالي فإن الباحث يوصي بوضع خطة متكاملة هدفها تحسين تحقيق البعد المالي لمنشآت الحجر تتضمن النشاطات التالية :

- فتح اسواق جديدة امام الصناعة، مما يساهم في زيادة المبيعات وحجم الانتاج.
- إقناع المانحين في تمويل المنشآت
- تنفيذ برامج من شأنها تخفيض تكاليف الانتاج

2. فيما يتعلق بتحقيق بعد الزبائن فإن الباحث يوصي بتصميم وتنفيذ نشاطات لتساهم في تحقيق بعد الزبائن اهمها : مساعد الأعضاء في الوصول إلى اسواق جديدة من خلال التركيز على المشاركة في المعارض الدولية، والبعثات التجارية، والاستعانة بخبراء تسويق دوليين، وحث الاعضاء على تحسين جودة منتجاتهم بشكل مستمر لكسب رضا الزبائن.

3. فيما يتعلق بتحقيق بعد العمليات الداخلية فإن الباحث يوصي بما يلي :

• تنفيذ دورات تدريبية حول الاساليب العصرية في التغليف، والاستفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال.

- تشجيع المنشآت على الابتكار وإدخال اساليب جديدة في التسويق والبيع، وتطوير المنتجات .
- العمل على ايجاد الدعم المالي اللازم لتطوير خطوط الانتاج مثل التوجه الى المانحين، والعمل مع المؤسسات الاخرى لانشاء بنك لتمويل القطاع الصناعي الفلسطيني وتنميته، بالتعاون مع وزارة الاقتصاد الوطني، ومؤسسات القطاع الخاص.

4. فيما يتعلق بتحقيق بعد النمو والتعليم يوصي الباحث بما يلي:

- تدريب العمال وبناء قدراتهم لتحسين انتاجيتهم، وذلك من خلال التعاون مع مركز الحجر والرخام .
- حث الاعضاء على الاهتمام بتحفيز العاملين وتحقيق رضاهم، وذلك من خلال القيام بتحديد اهم الامور التي تؤدي الى ذلك وتحسينها، وذلك بالتعاون مع بعض الجهات مثل نقابات العمال ووزارة العمل الفلسطينية.
- توجيه الاعضاء لاستخدام التكنولوجيا الحديثة واساليب المعرفة في الانتاج مثل (التنوع والانتاج بسماكات قليلة، ترشيد استخدام المواد الخام، ادارة علاقات الزبائن)، ومساعدتهم في بناء وتحسين الانظمة والاجراءات التنظيمية في منشآتهم.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

الكتب :

1. القرآن الكريم، سورة التحريم، الآية 6
2. زايد احمد وآخرون، رأس المال الاجتماعي لدى الشرائح المهنية من الطبقة الوسطى، 2006، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية
3. شبابيك رعوف ، كتاب التسويق للجميع ، برعاية شبكة أبو نواف ، إصدار مارس 2009 .
4. عوض ، رياض عبد اللطيف، البناء بالحجر في فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ، عمادة البحث العلمي، نابلس-فلسطين، 2000.
5. الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، عمان : داروائل للنشر والتوزيع، (2007)

الرسائل الجامعية والدراسات :

- 1- إبراهيم، عيسى، محددات نفاذ الحجر والرخام الفلسطيني إلى الأسواق الدولية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس-فلسطين، 2010م.
- 2- أبو قمر، محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 3- حمدان، محمد، أحكام المحاجر في الفقه الإسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس - فلسطين، 2009.
- 4- شركة داتا للدراسات والأبحاث، قطاع الحجر والرخام في فلسطين، الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، بتمويل من البنك الإسلامي للتنمية، رام الله، فلسطين، 2005.

- 5- مرقة، ميساء، رؤى تفعيل دور الغرف التجارية الصناعية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب الضفة الغربية،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة القدس،ص 48،2009م.
- 6- مركز أبحاث الأراضي ، ملخص محاضرات الدورة التدريبية ضمن مشروع التوعية الجماهيرية حول المحاجر وآثارها على البيئة والتنوع الحيوي، بتمويل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حلحول،2002
- 7- نصر الله،عبد الفتاح و عواد ، طاهر ،واقع القطاع الصناعي في فلسطين ، السلطة الوطنية الفلسطينية ، وزارة الاقتصاد الوطني ، إدارة السياسات والتحليل والإحصاء ،2004 .

المجلات والدوريات :

- 1- إسماعيل، عمر ،ورقة بحثية "بعنوان الإنتاجية ، أهميتها ، وسائل قياسها ، وسبل تطويرها "،مجلة رؤية،تصدر عن الهيئة العامة للاستعلامات،رام الله ،العدد الثامن، نيسان 2001.
- 2- شكولينوف، الكسندر، بناء جمعيات اعمال ناجحه : لماذا تعتبر حوكمة جمعيات الاعمال مهمة؟ مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005 م.
- 3- المرابطي ، محمد ، مقدمات تاريخية في فهم النقابات العمالية والحرفية مع بدايات التاريخ العربي الإسلامي ،الحوار المتمدن ،العدد 57 ،2002 .
- 4- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، دليل إرشادي لجمعيات الأعمال، كيفية القيام بجهود فعالة لحشد التأييد ، 2005 .
- 5- مكحول ، باسم ، صناعة المحاجر والكسارات والمناشير في الضفة الغربية وقطاع غزة :الواقع والآفاق ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)،1999.
- 6- مكحول ،باسم و خليل، شاكر ، مراجعة نقدية لمشروع قانون الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات الصناعية التخصصية ،معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) ، 2005 .

التقارير :

- 1- اتحاد صناعة الحجر والرخام ، تقرير عن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه صناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية،بيت لحم ،2011.

- 2- اتحاد صناعة الحجر والرخام ، سجلات المعارض والأنشطة الترويجية،بيت لحم، 2011.
- 3- اتحاد صناعة الحجر والرخام ،سجلات الاتحاد، دراسة مسحية غير منشورة حول مصدر ماكينات الحجر والرخام ،بيت لحم- فلسطين، 2003.
- 4- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين ، سجلات الأعضاء ،بيت لحم، 2011
- 5- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين ، نشرات الاتحاد، دليل الأعضاء، بيت لحم، فلسطين 2011
- 6- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين ،دليل العمل الإداري والمالي ،بيت لحم، 2005
- 7- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين،تطوير استراتيجية قطاع صناعة الحجر والرخام،بيت لحم ، 2011
- 8- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين،نشرات الاتحاد، التقرير الإداري والمالي ،عن الفترة الممتدة من آذار 2004 – أيار 2005 ،بيت لحم، 2005 .
- 9- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين،نشرات الاتحاد، التقرير الإداري والمالي ، عن الفترة الممتدة من تشرين ثاني 2007 م إلى ديسمبر 2010 م، بيت لحم، 2010.
- 10- اتحاد صناعة الحجر والرخام،سجلات الاتحاد،قاعدة بيانات القطاع،بيت لحم، 2005.
- 11- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، عدد المؤسسات والعاملين واهم المؤشرات الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية حسب النشاط الاقتصادي لعام 2009م ، رام الله - فلسطين، 2009 م .
- 12- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، نسبة مساهمة الأنشطة الاقتصادية في إجمالي الناتج المحلي لعام 2010م، رام الله -فلسطين، 2010 م.
- 13- مركز التجارة الفلسطيني -بال توريد ، واتحاد صناعة الحجر والرخام،الرخام والحجر الفلسطيني من قلب الأراضي المقدسة، دليل المنتجات، 2004 .

المؤتمرات :

- 1- سلطان ،سهيل وشريعة ،محمد، اثر الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية لصناعة الحجر والرخام الفلسطيني،ورقة بحثية قدمت إلى مؤتمر الشراكة الثلاثية، جامعة بوليتكنك فلسطين ،الخليل-فلسطين 12 أيار 2010.

القوانين واللوائح :

- 1- قانون الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات التخصصية الصناعية رقم 2 لسنة 2006 م.المجلس التشريعي الفلسطيني، رام الله، فلسطين.

- 2- القرار الرئاسي بتعديل قانون الاتحاد العام والاتحادات الصناعية التخصصية رقم 2 لعام 2006م،ديوان الرئاسة الفلسطينية 2011/8/4 .

- 3- قانون بشأن المصادر الطبيعية رقم (1) لسنة 1999 م ،الفصل الأول ،تعاريف وأحكام عامة ، مادة 1 المجلس التشريعي الفلسطيني.1999

- 4- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين، النظام الداخلي للاتحاد ، المعدل في اجتماع الهيئة العامة للاتحاد ،2007/10/30،

المراجع الأجنبية :

الكتب :

1. Armstrong & Kotler, Principles of Marketing, 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2005.
2. Cypher James and L.Dietz James, The process of Economic Development .3rd Edition ,Routledge Taylor & Francis Group ,LONDON and NEWYORK.2009
3. Keller ,Kotler, Marketing Management 12 e ,library of congress cataloging (2006).

المجلات والدوريات والرسائل المنشورة :

1. Bennett ,Robert and Ramsden, Mark , The contribution of Business associations to SMEs:Strategy ,Bundling or Reassurance? International Small Business Journal 2007.
2. Bennett ,Robert J, Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs.University of Cambridge ,Downing Place,Cambride CB2 3EN,UK.1998
3. Bennett, R, Business association and their potential contribution to the competitiveness of SMEs,University Cambridge ,2008
4. Bennett,Robert , The logic of Membership of Sectoral business associations,University of Cambridge,UK,review of social economy vol lviii no .1 March 2000
5. Dalziel, Margaret, The impact of industry associations: Evidence from Statistics Canada data, University of Ottawa,Innovation:management ,policy & practice, volume 8,Issue3,October 2006
6. Doner,Richard&Schneider,Ben,Business Associations and Economic Development:Why Some Associations Contribute More Than others,Emory University & Northwestern University ,2000
7. Druck and Bindung , The Influence of Business Associations in the European Decision Making. Process–A case study of the European Chamber of Commerce and Industry .Gmbh,Norderstedt Germany,ISBN 978-3-638-72386-2 ,2000
8. Eom ,Sean ,Inter –Organizational Information Systems in the Internet age .IDEA Group Publishing, Hershey PA 17033,USA, 2005.
9. Fukuyama, Francis ,Social capital, civil society and development .ISSN 0143-6597 print ;1360- 2241 online/01/010007-14 ,2001 third world quarterly ,2001.
10. Huffman, Elizabeth, The silent Partner: Business Associations and State in Western Europe, school of Emory university, (2003)

11. Kaplan, Norton, Transforming the Balanced Scorecard from performance Measurement to strategic Management: Part 1 "Accounting Horizons" Vol. 15, Issue 1.
12. Lee Geoffrey and McGuiggan Robyn, Why do SMEs attend business association events, 2009.
13. Maskell, Peter & Bathelt, Harald & Malmberg Anders, Temporary cluster and knowledge creation the effect of industrial trade fair, Philipps-University of Marburg, Germany, 2004
14. Petrusevich, Michell, Social Capital Generators? A case Study of Industry Associations within the Vancouver New Media Cluster. Simon Fraser University, 2005
15. Reveley, James and Ville Simon, Enhancing Industry Association Theory: A comparative Business History Contribution. University of Wollongong. Journal of Management Studies 47:5 July 2010.
16. Segers, Paul, The Role of Business Associations in Enterprise Development with a Focus on the Uganda Small Scale Industries Association Utrecht University. 2009
17. Tuan, Do Anh, Business Associations and Promotion of small and Medium Enterprises in Vietnam. Universitat Leipzig. 2001
18. Welcome, Jerry, Are Industry Associations Still Relevant? Material Handling Management, December 2009. 9
19. Wong Chin Yeow, Manual on Developing a training centre within a chambers or trade association, ZDH partnership program

المؤتمرات

1. The role of small business associations in business environment reform .paper for donor committee for enterprise conference ,creating Better business environments for enterprise development ,Bangkok 29 th November –1 ST December 2006 .

التقارير

1. DAI, Cluster competitiveness assessment eight industrial and services clusters in the West Bank and Gaza, 2007
2. Palestine Trade Centre –Pal Trade ,In Cooperation with Union of Stone & Marble in Palestine .The Palestinian Marble & stone sector ,Sector Brief , West bank , 2009.
3. Palestinian Federation Industries ,Agency for International Development (USAID).The Current Status of Industrial Sector in Palestine .2009
4. US agency for International Development ,USM Institutional Assessment Report ,2006.

المراجع الالكترونية :

- 1- www.en.wikipedia.org/wiki/trade-association
- 2- www.sobe3.com/vb/showthread.php?t=14123
- 3- www.wafainfo.ps/aprint.aspx?id=3107
- 4- www.pfi.ps/index.php?page=associated_federations&start=0
- 5- www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=130386#

فهرس الجداول

- جدول (1) مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي للأعوام 1985، 1999، 2002، 2007..... 33
- جدول (2) توزيع المناشير في الضفة الغربية 38
- جدولرقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظات 55
- جدولرقم (4) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المحافظات (بيت لحم، نابلس، الخليل، جنين)..... 56
- جدولرقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي لمعبي الاستبانة..... 57
- جدولرقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي لمعبي الاستبانة 57
- جدولرقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة لمعبي الاستبانة 58
- جدولرقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنة العضوية في الاتحاد 58
- جدولرقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنشأة..... 59
- جدولرقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المحافظة..... 59
- جدولرقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف المنطقة A,B,C..... 60
- جدولرقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشكل القانوني للمنشأة..... 60
- جدولرقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العمال 61
- جدول (15) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور لجميع محاور الدراسة 66
- جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو التعرف الى الدور التمثيلي 68
- جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو التعرف الى الدور التدريبي 72
- جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو التعرف الى الدور في حل المشاكل..... 73
- جدول(20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو تحقيق البعد المالي..... 76
- جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو تحقيق بعد الزبائن..... 77
- جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو تحقيق بعد العمليات الداخلية 78

- جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو تحقيق بعد النمو والتعليم 79
- جدول (24) حساب معامل الارتباط بيرسون بين جميع محاور الاستبانة 80
- جدول (25) حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدور التمثيلي والمساهمة في تطوير الصناعة 81
- جدول (26) حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدور التسويقي والمساهمة في تطوير الصناعة 82
- جدول (27) معامل ارتباط بيرسون بين الدور التدريبي والمساهمة في تطوير الصناعة 83
- جدول (28) معامل ارتباط بيرسون بين الدور في حل المشاكل والمساهمة في تطوير الصناعة 83
- جدول (29) نتائج التحليل الاحادي للمؤهل العلمي 85
- جدول (30) اختبار (LSD) للمؤهل العلمي 85
- جدول (31) نتائج التحليل الاحادي لسنوات الخبرة 86
- جدول (32) اختبار (LSD) لسنوات الخبرة 87
- جدول (33) : نتائج التحليل الاحادي لسنة الانضمام للاتحاد 89
- جدول (34) اختبار (LSD) لسنة الانضمام للاتحاد 90
- جدول (35) نتائج التحليل الاحادي لنوع المنشأة 91
- جدول (36) نتائج التحليل الاحادي للمحافظة 92
- جدول (37) اختبار (LSD) للمحافظة 93
- جدول (38) نتائج التحليل الاحادي للمنطقة 94
- جدول (39) اختبار (LSD) للمنطقة 95
- جدول (40) نتائج التحليل الاحادي للشكل القانوني للمنشأة 95
- جدول (41) نتائج التحليل الاحادي لعدد العمال 96
- جدول (42) النتائج المستمدة من فرضيات الدراسة 101

فهرس المحتويات

ج	الإهداء	1
د	شكرو عرفان	2
هـ	الملخص	3
ز	ABSTRACT	4
1	الفصل الأول : الإطار العام للبحث	5
1.1	1.1 مقدمة	6
2	2.1 مشكلة الدراسة	7
2	3.1 أسئلة الدراسة	8
4	4.1 أهداف الدراسة	9
4	5.1 أهمية الدراسة	10
5	6.1 متغيرات الدراسة	11
6	7.1 فرضيات الدراسة	12
7	9.1 حدود الدراسة	13
8	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	14
8	الفرع الأول : الإطار النظري	15
8	1.2 المبحث الأول : جمعيات الأعمال/الجمعيات الصناعية (الاتحادات)	16
8	1.1. 2 نبذة تاريخية عن تأسيس جمعيات الأعمال /الجمعيات الصناعية (الاتحادات)	17
10	1.1.1. 2 تعريف الجمعيات الصناعية/ جمعيات الأعمال / الجمعيات القطاعية (الاتحادات)	18
12	2. 1.1. 2 دور هذه المؤسسات في تطوير الشركات والتنمية الاقتصادية	19
14	3. 1.1. 2 أهم وظائف ونشاطات وادوار هذه المؤسسات	20
20	2.2.2 الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية	21
21	1. 2. 2. 2 البيئة القانونية الناظمة لعمل الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية والاتحادات الصناعية	22
22	2.2.2.2 أهداف الاتحاد العام:	23
22	3. 2. 2. 2 اختصاصات ومهام الاتحاد العام	24
23	4. 2. 2. 2 الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية يضم في عضويته كلا من الاتحادات التخصصية التالية:	25
23	3. 2. 2 اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين	26
23	1. 3. 2. 2 الأهداف الرئيسية للاتحاد:	27
24	2. 3. 2. 2 هيكلية الاتحاد:	28
24	3. 2. 2. 2 أهم الأدوار والنشاطات والانجازات والمشاريع التي قام بها الاتحاد	29
31	3. 2. 2 المبحث الثالث : قطاع صناعة الحجر والرخام	30
31	1. 3. 2 نبذة عن القطاع الصناعي الفلسطيني	31
34	3. 3. 2 الأهمية الاقتصادية الحالية للقطاع	32

37	2. 3. 5 التكنولوجيا المستخدمة في هذا القطاع
37	2. 3. 6 هيكلية القطاع
39	2. 3. 7 أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه صناعة الحجر والرخام
41	2. 3. 8 مساهمة الاتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام
41	2. 3. 9 الأداء المؤسسي
41	2. 3. 10 بطاقة الاداء المتوازن
43	الفرع الثاني: الدراسات السابقة
43	2. 4 الدراسات العربية
46	2. 5 الدراسات الأجنبية
55	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
55	3. 1 منهج الدراسة
55	3. 2 مجتمع الدراسة
56	3. 3 عينة الدراسة
61	3. 4 مصادر جمع المعلومات والبيانات
62	3. 5 أداة البحث
62	صدق الاستبانة
63	ثبات الاستبانة
63	نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث بأبعادها المختلفة
66	الفصل الرابع : تحليل البيانات وعرض النتائج
98	الفصل الخامس :ملخص نتائج البحث وأهم استنتاجاته
98	5. 1 المبحث الأول: ملخص النتائج وأهم الاستنتاجات
98	5. 1. 1 النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة
99	5. 1. 2 النتائج المستمدة من محاور الدراسة
103	5. 2 المبحث الثاني: توصيات الدراسة
107	المراجع العربية
110	المراجع الأجنبية
114	فهرس الجداول
116	فهرس المحتويات
118	ملاحق البحث

ملاحق البحث

ملحق رقم 1

التاريخ :

حفظه الله

حضرة السيد/الأستاذ/الدكتور

جامعة

تحية طيبة وبعد؛

أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان "دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعة من وجهة نظر أعضائه " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) من جامعة الخليل مع خالص شكري وتقديري لجهودكم وتعاونكم

الباحث :وسام الطروة

إشراف : د .شريف أبو كرش

مرفق طيه أهداف وأسئلة وفرضيات البحث بالإضافة إلى الاستمارة

اسم المحكم _____

المسمى الوظيفي _____

المؤسسة _____

التوقيع _____

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

الإخوة المحترمين

تحية طيبة وبعد،

يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة المرفقة التي قام الباحث بإعدادها، من أجل تحضير رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (MBA) بعنوان:

"دور إتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعة من وجهة نظر أعضائه"

علماً بأن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

وسام الطروة

لأي استفسار يمكن الاتصال على جوال رقم 0599676003

فقرات الاستبانة

القسم الأول: بيانات عامة حول (معيى الاستبانة، والمنشأة)

يرجى الإجابة على ما يلي بوضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب.

أ- بيانات حول معيى الاستبانة

1. المسمى الوظيفي : رئيس مجلس الإدارة مدير عام الشركة غير ذلك حدد ____
2. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فما دون بلوم متوسط كالوريوس دراسات عليا
3. سنوات الخبرة : من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ب- بيانات حول المنشأة:

- 1- اسم المنشأة: (اختياري) _____
- 2- سنة الانضمام لعضوية اتحاد صناعة الحجر والرخام من عام 1996- 2000 من عام 2001- 2005 2006-2011
- 3- نوع المنشأة : محجر منشار محجر ومنشار
- 4- الموقع (المحافظة) : الخليل بيت لحم نابلس جنين
- 5- الموقع (A,B,C) :
 - المنشار موجود في منطقة تصنيفها : A B C
 - المحجر موجود في منطقة تصنيفها : A B C
- 6- الشكل القانوني للمنشأة : فردية مساهمة خاصة محدودة م.ع.م مساهمة عامة محدودة م.ع.م عادية عامة ع.ع غير ذلك حدد -
- عدد العاملين في المنشأة: اقل من 10 من 11- 20 من 21- 30 من 31- 40 أكثر من 41

القسم الثاني:

المحور الأول : دور اتحاد صناعة الحجر والرخام من حيث (التمثيل ، والتسويق ، والتدريب، وبناء القدرات، وحل المشاكل) يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يعكس تقييمك الصحيح

#	الدور التمثيلي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الاتحاد هو المؤسسة الأقوى تمثيلاً لصناعة الحجر والرخام في الضفة الغربية.					
2	يمثل الاتحاد أعضائه أمام الجهات المحلية .					
3	يقوم الاتحاد بتمثيل أعضائه أمام الجهات الإقليمية.					
4	يحرص الاتحاد على تمثيل أعضائه أمام الجهات الدولية .					
5	يحاور الاتحاد الجهات الحكومية لمتابعة مصالح أعضائه.					
6	يقيم الاتحاد علاقات ايجابية مع الجهات المانحة لصالح أعضائه.					
7	يشارك الاتحاد في صياغة مسودة القوانين المتعلقة بالصناعة الفلسطينية.					
8	يشكل الاتحاد قوى ضغط في حالة صدور تعليمات مجحفة بحق صناعة الحجر والرخام.					
9	يشارك الاتحاد الحكومة في صياغة السياسات الاقتصادية الفلسطينية.					
	الدور التسويقي					
10	ينظم الإتحاد لأعضائه بعثات تجارية إلى الدول المهتمة بصناعة الحجر والرخام.					
11	يشارك الإتحاد أعضائه لتحديد الأسواق الملائمة لمنتجات الحجر والرخام الفلسطيني.					
12	ينظم الإتحاد مشاركة أعضائه في المعارض العالمية المتخصصة بصناعة الحجر والرخام.					
13	يحصل الإتحاد على دعم مالي من الجهات المانحة لتغطية مشاركة أعضائه في المعارض.					
14	ينفذ الإتحاد أبحاث تسويقية عن الأسواق العالمية لتحديد المستهدفة منها.					
15	يصدر الإتحاد مواد دعائية لترويج صناعة الحجر والرخام .					
16	يساعد الإتحاد أعضائه في وضع الخطط التسويقية.					

					17	يشجع الإتحاد أعضائه على تبني المواصفات العالمية في صناعة الحجر والرخام.
					18	يوفر موقع الإتحاد الإلكتروني معلومات كافية عن منتجات الحجر والرخام الفلسطيني.
					19	يوفر الإتحاد لأعضائه معلومات عن صناعة الحجر والرخام في العالم.
					20	يحافظ الإتحاد على إصدار تقارير دورية عن صناعة الحجر والرخام الفلسطيني.
					21	يشارك الإتحاد في تنظيم تصدير الحجر الخام إلى الأردن.
					22	يسهل الإتحاد حصول أعضائه على "تصاريح التجار" لدخول الأسواق في الخط الأخضر.
					23	يساعد الإتحاد أعضائه في الحصول على تأشيرات سفر .
					24	يعمل الإتحاد على إنشاء شركة تسويق لمنتجات الحجر والرخام الفلسطيني.
						الدور التدريبي وبناء القدرات
					25	يقوم الإتحاد بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضائه.
					26	يؤمن الإتحاد تمويلاً من الجهات المانحة لتغطية البرامج التدريبية لأعضائه.
					27	يعقد الإتحاد دورات في مجال التسويق.
					28	ينفذ الإتحاد دورات في مجال إجراءات التصدير .
					29	يقوم الإتحاد بعقد دورات في مجال التخطيط الإداري.
					30	يعقد الإتحاد لأعضائه دورات تتعلق بأساليب ضبط الجودة.
					31	يقوم الإتحاد بعقد دورات تدريبية في إدارة المعارض.
					32	ينفذ الإتحاد دورات تتعلق بصيانة الآلات والمعدات.
					33	يعقد الإتحاد ورش عمل إرشادية حول السلامة المهنية.
					34	ينفذ الإتحاد ورش عمل إرشادية حول الآثار السلبية للصناعة على البيئة.
					35	يساعد الإتحاد أعضائه في بناء الهياكل الإدارية لمنشأتهم.
					36	يوفر الإتحاد لأعضائه استشارات مالية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يساعد الإتحاد أعضائه في الحصول على شهادات الجودة.	37
					يوفر الإتحاد من خلال "مركز الحجر والرخام" في البوليتكنك عمالة ماهرة لمنشآت الحجر	38
					دوره في حل المشاكل	
					يبذل الإتحاد جهودا لتمكين أعضائه من استخراج الحجر الخام من مناطق C	39
					ينسق الإتحاد مع الجهات الدولية لتسهيل الإجراءات على المعابر الإسرائيلية.	40
					يطلع الإتحاد الجهات المختصة (الدولية والمحلية) على أهمية إعادة استخدام الديناميت في المحاجر.	41
					يسهل الإتحاد إجراءات حصول أعضائه على التراخيص اللازمة من الجهات الفلسطينية المختصة.	42
					يساعد الإتحاد أعضائه في الحصول على فواتير المقاصة .	43
					يوفر الإتحاد لأعضائه استشارات قانونية كلما اقتضت الضرورة ذلك.	44
					يحد الإتحاد من النزاعات بين أعضائه.	45
					يوفر الإتحاد آليات لحل مشاكل مخلفات صناعة الحجر .	46
					يقوم الإتحاد بالتعاون مع الجهات المعنية لمعالجة قضايا البنية التحتية (كهرباء، مياه)	47

المحور الثاني : مساهمة الإتحاد في تطوير صناعة الحجر والرخام من حيث: (البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو و التعليم)

#	الاتضمام إلى الإتحاد ساعد في الأمور التالية:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد المالي					
1	المساهمة في زيادة المبيعات السنوية لمنشأتكم.					
2	الزيادة في حجم الإنتاج السنوي لمنشأتكم.					
3	المساهمة في تخفيض تكاليف الإنتاج في منشأتكم.					
4	المساعدة في الحصول على تمويل من الجهات المانحة.					
5	التحسين في تحقيق أرباح المنشأة.					
	الزبائن					
6	المساعدة في الوصول إلى أسواق جديدة أمام منتجاتكم.					
7	الزيادة في الحصة السوقية لمنتجاتكم.					
8	الاستحواذ على زبائن جدد.					
9	تحقيق الرضا لزبائنكم من خلال تحسين الجودة لمنتجاتكم.					
10	الزيادة في حجم صادراتكم إلى الأسواق العالمية.					
11	المساعدة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لمنشأتكم.					
	العمليات الداخلية					
12	المساهمة في ابتكار عمليات جديدة في تطوير المنتجات.					
13	المساعدة في ابتكار عمليات جديدة في التسويق والبيع.					
14	المساهمة في إدخال منتجات جديدة.					
15	الحث على تبني أساليب عصرية في التغليف.					
		موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

موافق بشدة	موافق			بشدة		
						التعليم والتطوير
						16 المساعدة في تحسين إنتاجية العاملين في منشآتكم.
						17 الحث على تحفيز العاملين في منشآتكم.
						18 المساهمة في تحقيق رضا العاملين في منشآتكم.
						19 المساعدة في تطوير الأنظمة والإجراءات التنظيمية لمنشآتكم.
						20 الزيادة في استخدام التقنيات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث : وسام الطروة

الرقم	الاسم	الوظيفة	الجامعة / المؤسسة
1	د. ماهر الجعبري	أستاذ مشارك ومدير مركز التكامل مع الصناعة	جامعة بوليتكنك فلسطين
2	د.محمد طه سيد احمد	عميد كلية البوليتكنك سابقاً	المركز الدولي للدراسات الهندسية والجيولوجية
3	د.سهيل سلطان	أستاذ مشارك ومحاضر	جامعة بوليتكنك فلسطين
4	د. فضل عيده	محاضر	جامعة القدس المفتوحة
5	أ.تغريد التميمي	محاضرته	جامعة بوليتكنك فلسطين
6	صبحي ثوابته	رئيس مجلس إدارة اتحاد الحجر	اتحاد صناعة الحجر والرخام
	صقر الجراشي	رئيس الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية	الاتحاد العام للصناعات
7	نور الدين جرادات	نائب رئيس مجلس ادارة اتحاد الحجر	اتحاد صناعة الحجر والرخام
8	م.ماهر حشيش	المدير التنفيذي لاتحاد الحجر	اتحاد صناعة الحجر والرخام
9	م.منال فرحان	مدير دائرة الصناعة	وزارة الاقتصاد الوطني
10	م. مهيب الجعبري	رئيس قسم التراخيص الصناعية	وزارة الاقتصاد الوطني
11	أ. رائف الكركي	محلل إحصائي	التربية والتعليم