

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني دراسة حالة في قطاع غزة

ماجد محمد الفراء *

كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة

ص.ب : 108 ، غزة - فلسطين

OPINIONS ON THE STRATEGIC MANAGERIAL BEHAVIOR OF PALESTINIAN MANAGER: CASE STUDY FROM THE GAZA STRIP

ملخص تناول هذا البحث سمات السلوك الإداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة. ولقد توصلت الدراسة إلى نتيجة قوامها تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين السلوك الإداري الاستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته. كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين حجم المنشأة والسلوك الإداري الاستراتيجي. ولقد أظهر البحث غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة. وفي النهاية خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي قد تساعد في تطوير الفكر والسلوك الإداري الاستراتيجي لدى المدير الفلسطيني في قطاع غزة.

Abstract This research analyzed the characteristics of strategic management Practices from Palestinian managers' point view in the Plastic industrial establishments in the Gaza Strip. The study concluded that, the tactical managerial practices dominated strategic ones. In addition, the study revealed that, there was a positive relationship between strategic management practices from one side and education level and experience of managers from the other. Furthermore, the study proved positive relationship between strategic management practices and the establishment size.

The Palestinian managers were lacked of a comprehensive vision towards future, lacked of managerial strategic skills and lacked of convenient management information systems. At the end the study suggested some recommendations which may contribute in developing the managerial behavior and strategic thinking of the Palestinian manager in the Gaza Strip.

* أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال .

الإطار العام للبحث

أولاً: مقدمة

تمارس المنظمات الصناعية بغض النظر عن أحجامها وأنواعها ومواقعها الجغرافية نوعين من الأنشطة وهما: الأنشطة الإدارية والأنشطة الفنية أو الوظيفية وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. ويتحدد مدى قدرة المنشآت الصناعية على تحقيق أهدافها بمدى تفاعلها واستجابتها للتغيرات والتطورات البيئية المختلفة التي تطرأ على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي. ومن أهم خصائص بيئة الإدارة الحديثة ما يلي (السلمي، 1995):

1- التغير السريع وشموليته

لم تعد منظمة الأعمال تعيش في جو من الحماية ومحدودية التغير. فالمديرون في العصر الحالي يواجهون تحديات هائلة بسبب تصاعد التغير وسرعته على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي والاتصالات وثورة المعلومات. كل هذه التغيرات تدفع منظمات الأعمال نحو تبني الفكر الإداري الاستراتيجي. كذلك "فان تطلعات البشر نحو حياة أفضل، وتوقعات العاملين لمستويات أعلى من الدخل والرفاهية، تفرض ضغوطا هائلة على الإدارة من أجل تدبير المصادر التي توفر إشباع وتحقيق تلك التطلعات والتوقعات" (السلمي، 1995، ص 109).

2- زيادة درجة المخاطرة

زيادة حدة المخاطرة التي تواجه المنظمة اليوم راجع إلى عدة أسباب:

- تعمل منظمات الأعمال في أجواء مفتوحة، حيث تتعدد المنافسة المحلية والعالمية نتيجة الأخذ بسياسات تحرير التجارة العالمية وإزالة الحواجز أمام تنقل السلع والبضائع. فالمنافسون يتصارعون فيما بينهم من أجل تحقيق رضا المستهلك وذلك بتقديم الجودة والسعر والخدمة المناسبة.
- التطور المتزايد والمتصارع والمستمر على الصعيد التكنولوجي يدفع الشركات إلى الاستيعاب المستمر لهذه التكنولوجيا من أجل المحافظة على مركز

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

تنافسي متميز للشركة في السوق. إن الشركات الصغيرة ذات المركز المالي الضعيف قد تكون مضطرة للخروج من السوق. وترتداد درجه تأثر منظمات الأعمال الصناعية بالتحديات التي تواجهها وفقا لما يلي (أيوب، 2000):

- 1- حجم ونطاق عمل المنشأة.
- 2- مدى اهتمام المنشأة بالتطورات المحلية أو الإقليمية أو العالمية أولا بأول.
- 3- مدى توفر المهارات والموارد البشرية المناسبة.
- 4- مدى تطبيق الأساليب العلمية في مجالات العمل المختلفة بالمنشأة.
- 5- نوع وحدة المنافسة التي تواجهها المنشأة من المنشآت المنافسة.
- 6- حصة المنشأة في السوق وقدرتها على زيادتها أو المحافظة عليها.
- 7- الإمكانيات المالية المتاحة لديها.
- 8- مدى وجود رغبة نحو التطوير والتحديث والابتكار المستمر.
- 9- مدى مواكبة المنشأة للتطورات التكنولوجية الحديثة.
- 10- مدى الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تنمية مهاراته.
- 11- مدى توفر القيادات الإدارية الرشيدة والقادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.
- 12- مدى إدراك واستعداد مديري المنشآت للتعامل مع هذه التحديات.

ثانيا: مشكلة البحث

يسعى هذا البحث إلى التعرف على سمات السلوك الإداري عند المدير الفلسطيني في قطاع غزة وبالتحديد في قطاع مصانع البلاستيك والأحذية. وسيحاول البحث أن يقيم خصائص هذا السلوك والعمل على دراسة البعد الاستراتيجي في هذا السلوك، وهل يغلب عليه البعد الاستراتيجي أم التكتيكي.

ثالثا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق التالي:

- 1- التعرف على البعد الاستراتيجي في السلوك الإداري للمدير الفلسطيني في قطاع غزة وبالتحديد في مصانع البلاستيك والأحذية.
- 2- تقييم مدى تأثير العامل الثقافي على السلوك الإداري الفلسطيني، وما هي نقاط القوة والضعف في هذه الممارسات الإدارية.
- 3- تطوير الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال في قطاع غزة من خلال التطرق إلى ضرورة تغلب الفكر الاستراتيجي على الفكر التكتيكي.
- 4- الخروج بالتوصيات المناسبة للارتقاء بالسلوك والممارسات الإدارية في قطاع غزة.

رابعاً: أهمية البحث

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في أصالتها، حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث وبشكل خاص في سمات السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني في قطاع غزة (انظر الدراسات السابقة في بند تاسعا). وتكمن كذلك أهميتها في استنادها إلى المصادر الأولية من خلال استخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية. إن القيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديداً إلى عالم المعرفة و قد يسهم في تطوير العملية الإدارية في المنشآت الفلسطينية وفي تعزيز قدرتها التنافسية.

خامساً: مجتمع الدراسة و العينة

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في مصانع البلاستيك والأحذية في قطاع غزة خلال شهر حزيران 2001. حيث يقدر العدد الإجمالي للمصانع العاملة في صناعة المطاط والبلاستيك ومنتجاتها وصناعة الأحذية في قطاع غزة حوالي 76 منشأة وذلك في عام 1997 (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1998). ولقد تم استخدام العينة العشوائية في دراسة الظاهرة، و بلغت حجم العينة حوالي 60 مديراً ونسبة المردود من الاستبانة حوالي 83% أي 50 استبانة. ولقد استبعد الباحث من عينة البحث الشركات الفردية والشركات التي يقل رأسمالها عن \$20000 والشركات التي تباع بأقل من \$30000 سنوياً، كما استبعدت الشركات التي توظف أقل من 5 أفراد. ولقد وضع هذا المعيار المتحفظ لأن معظم الشركات الصغيرة يغلب على سلوكها الطابع الفردي وينقصها

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

الخبرة الإدارية ومعظمها ليس لديه موظفين وبالتالي من البديهي أن يغلب على سلوكهم الطابع التكتيكي والممارسة الإدارية البسيطة.

سادساً: منهجية البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، لكونه من أنسب المناهج في دراسة الظاهرة موضع البحث. و لقد قام الباحث باستخدام المصادر الثانوية و الأولية في الدراسة. وتتكون المصادر الثانوية من الكتب و المجالات العلمية المتخصصة. أما استخدام المصادر الأولية فكان من خلال المقابلات الشخصية مع متخصصين ومع عدد من أصحاب المصانع، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان. و لقد أعد الاستبيان خصيصاً لهذا البحث.

ويتكون الاستبيان من 35 سؤالاً صنفوا في ثلاث مجموعات على النحو التالي:

- أسئلة شخصية ذات العلاقة بالمبحوثين و عددها 4 أسئلة.
- أسئلة تتعلق بمعلومات عامة عن الشركة و عددها 7 أسئلة.
- أسئلة ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث تهدف إلى تشخيص سمات السلوك الإداري الاستراتيجي لدى المدير الفلسطيني وعددها 24 سؤالاً.

ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة في الدراسة الميدانية و ذلك لما للاستبيان من أهمية في توفير الوقت و الجهد على الباحث، ولإمكانية تعظيم حجم العينة في فترة زمنية معقولة. و لقد روعي تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة و ذلك لسهولة و سرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين و لسهولة تحليلها. و لقد تم توزيع الاستبيان باليد على المبحوثين و ذلك من خلال تخصيص زيارة للمبحوثين في مكان عملهم، و طلب من المبحوثين الإجابة على الاستبيان بحضور الباحث، و هناك من المبحوثين من طالبوا بإعطائهم أسبوع لتعبئة الاستبيان. ولكن الغالبية العظمى من الاستبيانات تم تعبئتهم بحضور الباحث.

سابعاً: أداة القياس

استخدم الباحث معيار ليكرت الخماسي في قياس البعد الاستراتيجي في السلوك الإداري للمدير الفلسطيني في قطاع مصانع البلاستيك والأحذية في قطاع غزة (انظر

الاستبيان، ملحق 1). تتحصر الإجابات المستخدمة في الأسئلة المصممة على هيئة مصفوفة على النحو التالي:

القيم (القياس)	مدى اتفاق المبحوث مع الصعوبة المقترحة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	غير متأكد
2	لا أوافق
1	لا أوافق على الإطلاق

ثامناً: صدق الاستبانة

قام الباحث بتصميم الاستبانة وعرضها على نخبة من المتخصصين في الإدارة الاستراتيجية، حيث أخذ بتوصياتهم في تطوير الاستبانة من خلال حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى. وكذلك قام الباحث بإجراء اختبار تمهيدي Pilot Test على الاستبانة وذلك من خلال توزيعها على عينة من مفردات مجتمع البحث مكونة من 15 شخصاً، حيث وجد أن هناك بعض الأسئلة و العبارات الغير واضحة و التي تحتل أكثر من معنى، حيث تم علاج هذه النواقص و إخراج الاستبانة بشكلها النهائي كما هو مبين في ملحق (1).

تاسعاً: ثبات الأداة

قام الباحث باستخدام طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات الأداة وذلك عن طريق تقسيم الاستبانة إلى زوجي وفردى باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومن ثم تصحيحة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان براون حيث بلغت نسبة الثبات 88% وهو معدل ثبات كافي يمكن أن تتم الدراسة به.

عاشراً: الإطار النظري والدراسات السابقة

على الرغم من كل ما يكتب حول الإدارة الاستراتيجية في العالم، إلا أن هذا الموضوع لا زال البحث فيه محدوداً. وهذا ما تم تأكيده من قبل العديد من الباحثين. فعلى

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

سبيل المثال يقول كي Kay (1993): أن موضوع الاستراتيجية يعاني من الإهمال في العلوم الاجتماعية. ويقول توماس Thomas (1998) أن هناك عدد قليل من كتاب الإدارة من اهتم بموضوع الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، ولذلك لا يوجد إجماع حول كيفية التعاطي مع هذا الموضوع. ويؤكد ستوني Stoney (2001) على أن موضوع الإدارة الاستراتيجية لم يلقى الاهتمام الكافي من قبل الباحثين، ولذلك يدعو إلى المزيد من الدراسات في هذا المجال. كذلك لا يوجد إجماع بين كتاب الإدارة الاستراتيجية حول مفهوم التفكير الاستراتيجي وإن كان العديد من الكتاب قد استخدموا نفس المفهوم كمرادف للتخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية (Bonn, 2001). مثال، يقول ويلسون (Wilson 1994) إن البحث عن التطوير والتحسين المستمر قد أحدث تغييراً كبيراً في ملامح التخطيط الاستراتيجي حيث أصبح من المناسب أن نطلق نفس المفهوم على الإدارة الاستراتيجية أو التفكير الاستراتيجي. ويقول بورتر (Porter 1987) أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يرتقي بمستوى التفكير الاستراتيجي. كذلك هناك من يرى أن تصميم نظام استراتيجي جيد يسهل التفكير الاستراتيجي في المنظمة (Thompson and Strickland, 1999). ومن جهة أخرى هناك من يميز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ويرى أن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي (Mintzberg, 1994; Garratt, 1995).

ومن الدراسات السابقة الأخرى حول الفكر الإداري الاستراتيجي، الدراسة النظرية التي قام بها انقرد بون Ingrid Bonn (2001) بعنوان تطوير الفكر الاستراتيجي كأساس للمنافسة، حيث خلصت الدراسة إلى أن الفكر الاستراتيجي يجب أن يبحث على مستويين، مستوى الفرد ومستوى المنظمة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تحقق التكامل بين هذين البعدين سوف توجد الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

ولقد تم التوصل في دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة وابتكار الأعمال (Lorente, Dewhurst and Dale, 1999) بأن إبداع الأعمال يكمن في القدرة على تكيف نظم الإدارة مع الظروف البيئية المتغيرة وهذا يزيد من قدرة المنظمة على النمو

والبقاء، وهذا هو جوهر الفكر الإداري الاستراتيجي الذي ينظر إلى المتغيرات البيئية المحيطة بنظرة شمولية شافية (David, 1999). وفي دراسة أجريت حول أسباب فشل مدراء الأعمال في روسيا تبين أن من أسباب الفشل الإداري هو نقص المهارات الإدارية التي تعزز القدرة التنافسية للمنظمة ومنها نقص مهارة التخطيط والرقابة والقدرة على الابتكار (Longenecker, 2001). ولقد أصبح مبدأ المنظمة التي تتعلم يحتل حيزاً كبيراً في الإدارة الحديثة. ووفقاً لهذا المبدأ إن أرادت منظمة الأعمال في العصر الحالي عصر العولمة والانفتاح والتغير السريع وعدم الاستقرار أن تنمو وتتطور فلا بد أن تتأقلم مع التغير في أنماط الطلب وتوجه الأسواق المحيطة والتي تتصف بالتخبط (Gupta and Thomas, 2001).

وهناك دراسات سابقة تطرقت إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال والتي من أهمها أنها تجعل المنظمة دائماً في وضع المبادر في التعامل مع مستقبلها وليس التعامل برود الأفعال وهذا يزيد من قدرة المنظمة في التحكم بمصيرها (David, 1999). إلا أن مراجعة الدراسات السابقة حول السلوك الإداري الاستراتيجي يتضح أنه لا توجد دراسات سابقة حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني سواء أكان ذلك في قطاع غزة بشكل خاص أو في فلسطين بشكل عام وهذا ما يثبت أصالة هذه الدراسة ويؤكد الحاجة الماسة للقيام بها.

ومن جهة أخرى يتضح من خلال العرض السابق للفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي أن هناك اختلاف بين الكتاب في تفسيرهم لهذه المفاهيم، إلا أن هذه الدراسة سوف تتبنى وتدعم وجهة النظر التي تقول بأن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي هما مفهومان مختلفان وأن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي.

مفاهيم أساسية في الفكر الإداري الاستراتيجي

1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

لا يوجد إجماع بين علماء الإدارة والكتاب حول تعريف الإدارة الاستراتيجية. فهناك من عرفها على أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

استراتيجية فعالة في تحقيق أهداف المنظمة" (أبو قحف، 1991، ص 336). بينما يرى آخر أن الإدارة الاستراتيجية: "خطة عمل تمكن المنظمة من الانتقال من وضع هي فيه الآن إلى وضع تصبوا إليه في المستقبل" (Hannagan, 1995, p.116). ويعرف علي السلمي (1995، ص 131) الإدارة الاستراتيجية على أنها "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنشأة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي". وهناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة" (خليل، 1995، ص 40). ويعرف Fred David (1999, p. 5) الإدارة الاستراتيجية بأنها "الفن والعلم في تكوين وتطبيق وتقييم القرارات التي تتخذ عبر الوظائف المختلفة والتي تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها".

من خلال التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات التي لم يتم ذكرها في هذا المقام يتضح أن هناك اتفاقاً بين الكتاب على أن الإدارة الاستراتيجية ترتبط باتخاذ قرارات رئيسة ذات تأثير جوهري على مستقبل المنشأة وتمس المنشأة كلها. والإدارة الاستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمشروع والتصرف وفقاً لذلك (David, 1999).

وبناءً على ما طرح من تعريفات سوف تتبنى هذه الدراسة التعريف التالي: الإدارة الاستراتيجية هي تلك الإدارة التي تنظر إلى المنظمة والظروف المحيطة بها نظرة شمولية من أجل وضع الاستراتيجية المناسبة التي تساعد في تعزيز المركز التنافسي للمنشأة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

أما الاستراتيجية فهي نتاج عمل الإدارة الاستراتيجية وهي بمثابة خطة رئيسة شاملة تحدد كيف تحقق المنظمة أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتجنب ما تعانيه من مساوئ. وهناك من يعرف الاستراتيجية على أنها "المسار الرئيسي الذي تختاره المنشأة من بين بدائل أخرى من أجل تحقيق أهدافها" (الهوري، 2000، ص 117). وهذا

يتطلب تحليل بيئة المنشأة الداخلية والخارجية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في المنشأة نفسها، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.

إن العمل الإداري الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق هدفين

1- الاستغلال الأمثل والكامل لموارد المنشأة المتاحة.

2- تقليل الفاقد لدى المنشأة.

إن تحقيق هذين الهدفين يقلل من التكاليف ويزيد من الإنتاجية وهذا يدعم المركز التنافسي للشركة.

2- الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التنفيذية

من خلال الجدول التالي يمكن إلقاء الضوء على أهم الفروقات بين الإدارتين.

الجدول (1) بين أهم الفروق بين الإدارة الاستراتيجية والتكتيكية.

م	أساس المقارنة	الإدارة التنفيذية/ التكتيكية	الإدارة الاستراتيجية
1	مجال الاهتمام	تهتم بتنفيذ الأعمال أو الأنشطة المرسومة وتهتم بمساندة الاستراتيجيات الرئيسة	تهتم بالأمر التي تنصف بطول الأجل، وتعمل على وضع الاستراتيجيات التي تهتم بالتطوير والتنمية
2	مجال التركيز	تركز على النتائج الحالية	تركز على النتائج المستقبلية
3	القيود التي تواجهها	الموارد الحالية المتاحة، والظروف البيئية المحيطة الحالية	الموارد المستقبلية، والظروف البيئية في المستقبل
4	المخاطرة ومنهج اتخاذ القرارات	انخفاض درجة المخاطرة	ارتفاع درجة المخاطرة

المصدر: أبو قحف، عبد السلام، *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*. الإسكندرية، 1991، ص 66.

3- وظائف الإدارة الاستراتيجية (David, 1999؛ السلمي، 1995؛ عبد القادر، 1992):

هناك تسع وظائف رئيسة للإدارة الاستراتيجية يمكن ذكرها كالآتي:

1- **التخطيط الاستراتيجي.** وهي من أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية. وتحدد استراتيجية المنظمة كيفية خوض غمار المنافسة والتكيف مع البيئة المحيطة. ويتطلب التخطيط

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

الاستراتيجي تحليل بيئة الإدارة الخارجية والداخلية من أجل وضع استراتيجية واقعية سليمة.

ويمكن تعريف بيئة الإدارة الداخلية والخارجية كالآتي:

بيئة الإدارة الداخلية. وهي مجموعة العناصر البشرية و المادية و المعنوية الموجودة داخل المنشأة والتي تتفاعل فيما بينها في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنشأة إلى السوق، وتعمل على إنجاز الأهداف التي جاءت من أجلها (الشريف، 1997، ص 155). ولإدارة المنظمة القدرة على التحكم في بيئتها الداخلية. و تمثل البيئة الداخلية المستوى الحضاري و الثقافي للمنظمة.

أما البيئة الإدارة الخارجية فهي كل ما يحيط بالمنشأة من مؤسسات و كيانات تؤثر على عملها بشكل مباشر أو غير مباشر. و تنقسم البيئة الخارجية للإدارة إلى البيئة العامة Macroenvironment و بيئة النشاط Industry environment. ومن عناصر البيئة الخارجية: الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمنافسون والموردون والنقابات.

2-إعادة التصميم التسويقي. وتعتبر هذه الوظيفة حيوية للمنشأة لأن السوق هو المحرك الأول والأخير لنجاح الإدارة وفشلها. ومن العناصر التي يشملها هذا العنصر تحديد السوق الأمثل للشركة، والمزيج التسويقي المناسب، وتميز الطرح التسويقي للمنظمة.

3-إعادة التصميم الإنتاجي. فالإنتاج يرتبط بأكثر من عنصر وخصوصا بالتسويق. ويتضمن الهيكل الإنتاجي العديد من الأنشطة أهمها: أنشطة البحث والتطوير، وأنشطة التصميم والإنتاج، وأنشطة تخطيط الطاقات الإنتاجية وجدولة الإنتاج وضبط الجودة ورقابة الإنتاج.

4-تعديل هيكل القوة العاملة. وهذا يتطلب إحداث تغيير في العاملين في المنشأة بما يتناسب مع التغيير الحاصل في بيئة المنشأة الداخلية والخارجية. وإعادة هيكلة القوة العاملة يتم من خلال عدة أنشطة منها: التخلص من الفائض، تعيين موظفين بمهارات معينة، تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم، تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة، وتعديل نظم تقييم الأداء.

5-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي. وهذا يرتبط بعملية إعادة تصميم شامل لأنشطة المشروع من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في أداء المشروع. وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي يشمل: حصر وتخطيط الأنشطة والفعاليات، وتكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتصميم نظم الربط والمتابعة والتقييم.

6-إعادة تصميم الهيكل التمويلي. وهذا يشمل إعادة هيكلة النظام التمويلي وتخطيط الاحتياجات التمويلية ودراسة وتقييم مصادر التمويل وتوظيف الأموال وترشيد الإنفاق.

7-تصميم وتأکید الميزة التنافسية. وهي تركز على عنصر التميز النسبي، وهي جوهر العمل الإداري الاستراتيجي. وتنشأ الميزة التنافسية من خلال القيم التي تخلقها الإدارة لدى عملائها (السلمي، 1995). ومن أمثلة الاستراتيجيات التي تدعم الميزة التنافسية للمنظمة: عروض تسويقية متجددة ومنفوقة على المنافسين، ابتكارات تحسينات تكنولوجية.

8-إعادة تصميم العلاقات مع المناخ المحيط. هذا النشاط يشمل تحديد وتشكيل العلاقات مع العملاء، وتحديد العلاقات مع المنشآت المنافسة، وتصميم العلاقات مع أجهزة الدولة.

9-تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار. ولتحقيق وظيفة الابتكار والإبداع لابد من الالتزام بالمبادئ التالية: التنمية المستمرة والمتصاعدة للموظفين العاملين في المنشأة، خلق روع المبادرة والإقدام بين العاملين، وتوثيق أواصر العلاقة مع المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي.

4-التجارة الإلكترونية

يعتبر استخدام التجارة الإلكترونية من الأساليب التسويقية المستخدمة في منظمة القرن الحادي والعشرون من أجل الانتشار الجغرافي وفتح أسواق عالمية وإقليمية جديدة وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للشركات ويزيد من حصصها التسويقية. باستخدام التجارة الإلكترونية لا تذهب أنت إلى العالم فهي تأتي بالعالم إليك (حلس، 2000). إن استخدام التجارة الإلكترونية تحكمها رؤيا استراتيجية وقرار استراتيجي يقتضي تصميم المنتج القابل للبيع في أسواق عالمية، والاستثمار في تكنولوجيا وبرامج الكمبيوتر المناسبة، والاشتراك عبر شبكة الإنترنت العالمية، وضرورة توفر العنصر البشري القادر على التعامل مع شبكة المعلومات العالمية، وإجادة اللغة الإنجليزية كلغة عالمية على

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

الأقل. إن دراسة واقع الصناعات الفلسطينية في غزة يظهر أن الغالبية الساحقة من المصانع في غزة لا تستخدم التجارة الإلكترونية في أنشطتها التسويقية وهذا راجع إلى مجموعة من العوامل:

- 1- أكثر من 90% من المنشآت الصناعية في قطاع غزة صغيرة الحجم وهذا مؤشر على ضعف الإمكانيات الذاتية للمصانع (نوفل، 2001).
- 2- عدم توفر المهارات البشرية والتقنية لديها وعدم وجود القناعة والرؤيا لدى المدراء فيها على استخدام التجارة الإلكترونية في عملياتها التسويقية (حلس، 2000).
- 3- وما يزيد من ضعف فرصة استخدام التجارة الإلكترونية في منشآت الأعمال الفلسطينية هو دخول الإنترنت حديثاً إلى فلسطين، حيث أن عدد المستخدمين للإنترنت في فلسطين لا يزيد عن 0.1% من إجمالي عدد السكان (3300 شخص) وذلك وفقاً لإحصائية عام 2000 (حلس، 2000).
- 4- محدودية عدد بطاقات الائتمان الموجودة لدى السكان المحليين وهذا راجع إلى الدخول الحديث لبطاقات الائتمان في فلسطين، والشروط المعقدة في الحصول عليها، ولعدم ثقة المواطنين في التعامل بها، ولتعودهم على استخدام النقود في معاملاتهم التجارية وذلك بسبب القيود الإسرائيلية التي فرضت أثناء الاحتلال على استخدام العملات الأجنبية وعلى فتح المصارف (El-Farra & Macmillen, 2000).

الحادي عشر: أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- هل هناك اهتمام كافي لدى الإدارة العليا بالمنافسين؟
- 2- هل يوجد لدى المدير الفلسطيني خطط طويلة الأجل أو تخطيط استراتيجي؟
- 3- هل تولي الإدارة اهتمامها للآلات بشكل أكبر من العنصر البشري؟
- 4- هل تشرك الإدارة الطبقات الدنيا في اتخاذ القرارات؟
- 5- ما هو هدف المدير الفلسطيني من وراء إدخال تحسينات على الآلات؟
- 6- هل تهتم الإدارة في الحصول على المعلومات الضرورية من المحيط الخارجي للمنشأة؟

7- هل يؤمن المدير الفلسطيني بأهمية تدريب الموظفين؟

8- ما هي العوامل التي تتحكم في تكلفة المنتج؟

الثاني عشر: فرضيات الدراسة

1. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة 0.05 بين المدراء الفلسطينيين في الممارسات الإدارية الاستراتيجية راجعة إلى الاختلاف في مستوى تحصيلهم العلمي وخبراتهم.

2. هناك علاقة ارتباطية عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المستوى العلمي للمدير وانفرادة في اتخاذ القرار.

3. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حجم المبيعات والممارسات الإدارية الاستراتيجية في قطاع غزة.

4. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حجم المصنع والممارسات الإدارية الاستراتيجية.

الثالث عشر: التحليل الإحصائي

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال استخدام برنامج SPSS الإحصائي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية. كذلك تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- اختبار الإشارة الغير معلمي لاختبار الفرق بين المتوسط الحسابي للأسئلة (3) والمتوسط الحسابي للإجابات.

2- مربع كاي لاختبار العلاقة بين عدد مختار من متغيرات الدراسة.

3- اختبار كولمغروف-سمرنوف لمعرفة نوع توزيع البيانات، حيث تبين أن البيانات غير معلمية لا تتبع التوزيع الطبيعي.

4- معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين متغيرات مختارة.

و بشكل عام كلما اقترب المتوسط الحسابي من (5) كلما دل ذلك على وجود شبه إجماع بين الباحثين على أهمية ذلك المتغير، و كلما اقترب المتوسط الحسابي من (1) دل ذلك على وجود شبه إجماع على عدم اعتبار ذلك المتغير مؤثر ذات مغزى على الظاهرة محل

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

الدراسة. و كلما اقترب المتوسط الحسابي من (3) دل على وجود شبة إجماع بين أفراد العينة على اعتبار ذلك المتغير متوسط الأهمية (أنظر ملحق 2).

الرابع عشر: الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الأول: هل هناك اهتمام كافي لدى الإدارة العليا بالمنافسين؟

جدول (12) يظهر أن الإدارة العليا في الشركات التي شملتها الدراسة تنظر إلى المنافسين كعامل متوسط الأهمية (متوسط حسابي 3.34) في مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها. ولكن اختبار الإشارة لهذا المتغير (درجة المعنوية 0.67) يظهر ضعيف أهمية هذا العامل من وجهه نظر الإدارة العليا للمنشآت موضع الدراسة (انظر جدول 12). وقد يكون عدم الاهتمام الكافي لدى مدراء الإدارة العليا بالمنافسين إلى ضعف الفكر الإداري الاستراتيجي لديهم. فالإدارة الاستراتيجية تنظر إلى بيئة المنشأة الداخلية والخارجية بنظرة شمولية وتأخذ بعين الاعتبار التغير المستمر في بيئة المنظمة (David, 1999). إن نقص الخبرة لدى المدراء موضع الدراسة قد يكون أحد العوامل التي تفسر عدم أخذ الحيلة من المنافسين ، وهذا ما تم تأكيده في جدول (12) حيث أظهر أن هناك علاقة قوية وطردية بين خبرة المدراء ومدى الاهتمام بالمنافسين (0.652 معامل الارتباط). كذلك جدول (14) يبين العلاقة القوية والإيجابية بين عمر الشركة والاهتمام بالمنافسين حيث معمل الارتباط مرتفع (0.559).

السؤال الثاني: هل يوجد لدى المدير الفلسطيني خطط طويلة الأجل أو تخطيط استراتيجي؟

لقد تبين من خلال التحليل الإحصائي عدم وجود اهتمام بالتخطيط طويل الأجل من قبل المدراء الفلسطينيين وهذا ما أكدته التحليل في جدول (12). حيث أن غالبية الشركات لا يوجد لديهم تخطيط طويل الأجل (متوسط 2.7).

إن جميع الشركات بحاجة إلى التطلع إلى المستقبل وإلى الاهتمام بما يجري في البيئة المحيطة من تغيرات (Kotler and Armstrong, 1990). بل إن التخطيط الاستراتيجي الفاعل يساعد الشركة على التوقع والاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية ويضع الشركة في موقع يساعدها على الرد المناسب للتغيرات الطارئة (Kotler and

El-Farra & Armstrong, 1990, p.27). ومن نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها (Wakelam 1999) تبين أن معظم الشركات في غزة لا تخطط، وإذا قامت بإعداد خطط فإنه يصعب تطبيقها لأنها لا تتماشى مع الواقع. كما أظهرت تلك الدراسة أن ما يعد من خطط في الشركات الفلسطينية في غزة فهي في مجملها خطط قصيرة الأجل بينما الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل فهي غير موجودة¹. ويضاف إلى ذلك أن من يقوم بالتخطيط لهذه الشركات فهو غير مؤهل كمخطط، ولا يعرف كثيرا عن قراءة السوق والبيئة التنافسية للمنشأة وينصب تركيزه في التخطيط على القدرة الإنتاجية للشركة. ومن المؤشرات الهامة الأخرى التي أظهرتها الدراسة الميدانية لهذا البحث حول التخطيط الإداري الاستراتيجي هو أن المدير الفلسطيني لا يعطي الوقت الكافي لاعداد الخطط الاستراتيجية، وهذا ما أظهره التحليل في الجدول (12) حيث المتوسط الحسابي منخفض (2.6).

ولقد أكدت هذه الدراسة نتائج دراسات سابقة وهي أن المدير الغزي يقضي معظم وقته في الاهتمام بالشئون اليومية للشركة، حيث المتوسط الحسابي لهذا السؤال كان قريب إلى موافق (3.8)، كما أن درجه المعنوية لاختبار الإشارة لهذا المتغير كانت مرتفعة (أنظر El-Farra & Wakelam 1999). كما أن غالبية المصانع التي شملتها الدراسة لا تقوم بوضع خطة محددة بناء على دراسة محكمة عند تقديم منتج جديد. حيث حوالي 30% فقط من المبحوثين الذين شملتهم الدراسة يعدون خطط محكمة عند تقديم منتج جديد، حيث يظهر جدول (12) أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.1) .

السؤال الثالث: هل تولي الإدارة اهتمامها لآلات بشكل أكبر من العنصر البشري؟

تظهر الدراسة أن الغالبية الساحقة من المدراء الفلسطينيين (جدول 11) ينظرون إلى الموظفين على أنهم عبء وتكلفة على الشركة (50%)، ويرى 24% من المدراء أن الموظفين في الأهمية كالألة تماما. وعندما سؤل المدراء عما إذا كانت الآلات تشكل

¹ لقد اعتمدت الدراسة التي قام بها الباحثان (El-Farra & Wakelam, 1999) على دراسة عينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من الخبراء في قطاع الأعمال الفلسطيني في غزة.

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

اهتمام الإدارة الأكبر في العملية الإنتاجية من العنصر البشري (جدول 12) كان هناك شبه موافقة (متوسط 3.6) من قبل المدراء على ذلك. إن هذه النظرة للعنصر البشري تتعارض مع رأي الخبراء والباحثين في الفكر الإداري الاستراتيجي والذين ينظرون إلى الموظفين على أنهم أهم عوامل الإنتاج لدى المؤسسة. حتى أن الشركات الحديثة والمنظورة تعطي الموظفين صلاحيات أكبر وتشركهم في اتخاذ القرارات وذلك للاستفادة من خبراتهم وإعطائهم حيزاً للإبداع وبالتالي الارتقاء بمعنوياتهم (السلمي، 1995؛ Bouchikhi & Kimberly, 1998).

السؤال الرابع: هل تشرك الإدارة الطبقات الدنيا في اتخاذ القرارات؟

هناك شبه إجماع بين المدراء (جدول 12) موضع الدراسة على أنه في حالة القيام بإحداث تغيير في خطط الشركة ومنتجاتها فإن هذا النشاط هو من اختصاص الإدارة العليا فقط (متوسط 4.2) ولا يتم إشراك المستويات الإدارية الأخرى في اتخاذ القرارات الإدارية (ولقد أظهر اختبار الإشارة أن مستوى المعنوية لهذا المتغير عالية (0.00)). كذلك أظهر جدول (12) أن عدد قليل من المبحوثين (34%) تراوحت إجاباتهم بين موافق وموافق بشدة عندما سئلوا التالي "عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى طبقة العاملين في الإدارة لاستشارتهم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.0)، إلا أن درجه المعنوية لاختبار الإشارة كانت مرتفعة (0.03). أما القرارات التي تمس الشركة ككل فيتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا فقط (متوسط حسابي 4.36)، حيث بلغ مستوى المعنوية لاختبار الإشارة (0.00). إن المدير الفلسطيني في غزة هو بمثابة صورة مماثلة لمدراء الشرق الأوسط، فهو يميل إلى التفرد في اتخاذ القرارات ولا يمارس تفويض السلطات لمروؤسية (Al-Faleh, 1987)، وهذا ما تم تأكيده في دراسة أعدت عام 1999 بواسطة El-Farra & Wakelam حول الممارسات الإدارية في المنشآت الصناعية في قطاع غزة. إن عدم تفويض السلطات من قبل المدير الفلسطيني في غزة قد يرجع إلى عدم ثقته بمرؤوسيه وإلى إيمانه بأنه أفضل من ينجز جميع الأعمال الإدارية والغير إدارية المنوطة بالشركة، وهذا يترك للمدير الفلسطيني وقت محدود يمكن تخصيصه للأعمال الإدارية الاستراتيجية (El-Farra & Wakelam, 1999).

السؤال الخامس: ما هو هدف المدير الفلسطيني من إدخال تحسينات على الآلات؟

لقد أظهر التحليل الإحصائي لهذه الدراسة أن الاستثمار في آلات جديدة بغرض تطوير وتحسين المنتج يعتبر عامل متوسط الأهمية (متوسط 3.36) من وجهة نظر المدير الفلسطيني. إلا أن اختبار الإشارة يظهر أن درجة المعنوية لهذا العامل منخفضة (1.0). ويمكن تفسير ذلك من خلال إجماع المدراء (4.2 متوسط حسابي) على أنهم يستثمرون في آلات جديدة عندما يشعرون أن الآلات قد تأكلت وزادت تكاليف صيانتها، وليس الهدف هو استيعاب كل حديث من أجل تعزيز القدرة التنافسية للشركة. وهذا ما تم تأكيده من نتائج اختبار الإشارة والذي يظهر درجة معنوية مرتفعة لهذا العامل (0.00). ولقد أثبت الباحث صدق الفرضية الأولى للبحث والقائلة بوجود علاقة ارتباطية قوية بين المستوى العلمي للمدير والسلوك الإداري الاستراتيجي. وتظهر حدة المشكلة في هذا المقام من خلال جدول (2) الذي يظهر المستوى العلمي المتدني للمدراء الفلسطينيين، حيث 70% من المدراء يحملون الثانوية العامة أو أقل. إن ضعف المستوى التعليمي للمدراء يؤثر على قدرتهم في مواكبة العصر وفي متابعة التغيرات والتطورات العالمية وعلى متابعة التقدم التكنولوجي والإداري وتكنولوجيا المعلومات. إن إدخال تحسين وتطوير على التكنولوجيا المستخدمة في المصانع والشركات يجب أن تكون عملية مستمرة من أجل تعزيز المركز التنافسي للشركة والارتقاء بمستوى جودة المخرجات وتقليل التكاليف. إن عدم اهتمام المدير الفلسطيني بالاستثمار المستمر في أحدث التكنولوجيا ربما يرجع إلى عوامل أخرى عدى المستوى العلمي للمدير منها، نقص الامكانيات المادية اللازمة للتوسع والاستثمار في تكنولوجيا جديدة وهذا أظهره جدول (7)، حيث يبين أن 76% من رؤوس أموال المصانع التي تم دراستها تعتمد على مصادر التمويل الذاتي وهذا المصدر في الغالب محدود. وهذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه من قبل في دراسة ميدانية طبقت على الصناعات التحويلية في قطاع غزة (El-Farra & Wakelam, 1999). إن ما يزيد من حدة المشكلة هو تعقيد إجراءات الحصول على قروض من قبل البنوك المحلية وعدم وجود برامج حكومية داعمة للصناعات الوطنية (عاشور، مقابلة 2001).

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

السؤال السادس: هل تهتم الإدارة في الحصول على المعلومات الضرورية من المحيط الخارجي للمنشأة؟

لقد أظهرت الدراسة أن المدير الفلسطيني يعتمد على خبرة بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات (متوسط 3.94) دون الاهتمام الكافي بجمع المعلومات من البيئة المحيطة (أنظر جدول 12)، كما أظهرت الدراسة أن درجة المعنوية لاختبار الإشارة لهذا العامل مرتفعة (0.00). بينما هناك اهتمام متوسط (3,3) من قبل الإدارة في جمع المعلومات الإنتاجية والتسويقية وغيرها من البيئة المحيطة. ويظهر جدول (14) وجود ارتباط قوي وطردى بين أفراد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وبين اعتمادها على الخبرة الذاتية كمصدر للمعلومات عند اتخاذ القرارات. كذلك يظهر جدول (13) أن المدير الذي يتمتع بسنوات خبرة عالية يميل إلى علاج التغيرات الحاصلة في الشركة من خلال رصد المتغيرات المحيطة. كذلك هناك اهتمام متوسط (3.4) من قبل المدراء في رصد المتغيرات البيئية المحيطة عند القيام بإحداث أي تغيير في الشركة (جدول 12). ولمزيد من التفصيل حول هذه العلاقات الارتباطية أنظر اختبار فرضيات الدراسة لاحقاً. ولقد أظهرت دراسة ميدانية سابقة طبقت على القطاع الصناعي في قطاع غزة أنه لا يوجد نظم معلومات إدارية لدى هذه المصانع، وأن كانت الغالبية من هذه المصانع يوجد لديها قواعد بيانات من سجلات محاسبية وغيرها من الملفات البسيطة التي تحفظ من أجل الضريبة أو لغرض الحسابات بين الشركاء وليس بهدف استخدامها عند اتخاذ القرارات الإدارية للشركات (El-Farra, 1998).

السؤال السابع: هل يؤمن المدير الفلسطيني بأهمية تدريب الموظفين؟

عندما سئل المبحوثون عما إذا كان تدريب الموظفين سيققل التكاليف أظهر التحليل (جدول 12) أن الغالبية تعتقد أن تدريب العاملين تكلفة لن تساعد في تخفيض التكاليف أو تحسين الإنتاجية (متوسط 2.7). ربما هذا يرجع إلى ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الفلسطينية وسرعة تنقل العمال بين الشركات، وذلك بحثاً عن شروط عمل أفضل، أو لتعدد الحالات التي يترك فيها الموظف العمل من أجل تأسيس مشاريع ذاتية مشابهة توجب حدة المنافسة بين الشركات. وهذا ما تم تأكيده من قبل أحد أصحاب مصانع

البلاستيك في جنوب قطاع غزة حيث قال "إن الاستثمار في تدريب العمال من قبل الشركة يعتبر مخاطرة غير محسوبة لأن العديد من العمال غادروا إلى العمل في شركات أخرى بمجرد أن وجدوا فرصة عمل أفضل، أو قاموا بتأسيس مشاريعهم الذاتية" (شراب: مقابلة، 2001). إلا أن المطلاع على ظروف العمل في معظم شركات القطاع الخاص في قطاع غزة يظهر ضعف المزايا النسبية لهذه الوظائف مقابل العمل في القطاع الحكومي أو العمل في إسرائيل، مثل انخفاض المرتبات وعدم توفر نظام التقاعد أو التأمين الصحي والمزاوية التي تحكم العلاقة بين العامل مدير المصنع (Policy Research Incorporated, 1992; El-Farra, 1998).

السؤال الثامن: ما هي العوامل التي تتحكم في تكلفة المنتج؟

هناك شبه اتفاق بين المدراء على أن العوامل التي تتحكم في التكلفة هو عاملي العرض والطلب فقط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (4) وبمستوى معنوية عالية (0.00) (انظر جدول 12). إن هذه النتيجة تظهر عدم قدرة المدراء على الفهم السليم للعوامل التي تؤثر في القدرة التنافسية والتميز النسبي للمنشآت، وعدم إلمامهم الكافي بالاستراتيجيات التسعيرية المختلفة. كذلك هناك فرق بين خفض النفقات وترشيدها. كذلك إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وفي تنمية العنصر البشري يؤدي في كثير من الأحيان إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

الخامس عشر: اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة 0.05 بين المدراء الفلسطينيين في الممارسات الإدارية الاستراتيجية راجعة إلى الاختلاف في مستوى تحصيلهم العلمي وخبراتهم.

يبين جدول (13) مجموعة من المؤشرات التي تظهر وجود علاقة قوية بين المستوى العلمي للمدير الفلسطيني والسلوك الإداري الاستراتيجي، وأهم هذه المؤشرات ما يلي:

1- هناك علاقة طردية قوية عند مستوى دالة 0.003 بين المستوى العلمي للمدير ودرجه الاهتمام بما يشكله المنافسين من تهديد لقررة المنشأة على تحقيق أهدافها.

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

2- هناك علاقة طردية قوية عند مستوى دالة 0.02 بين المستوى العلمي للمدير واعطاء الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

3- هناك علاقة طردية قوية عند مستوى دالة 0.015 بين المستوى العلمي للمدير والاهتمام بالاستثمار في الآلات بغرض تحسين وتطوير المنتج.

4- هناك علاقة طردية قوية عند مستوى دالة 0.005 بين المستوى العلمي للمدير والاهتمام بجميع معلومات إنتاجية وتسويقية من البيئة المحيطة للشركة.

5- هناك علاقة طردية قوية عند مستوى دالة 0.05 بين المستوى العلمي للمدير وقناعته بأهمية تدريب الموظفين كعامل يساعد في خفض التكاليف.

كذلك أظهر جدول (13) نتائج مشابهة عند قياس العلاقة بين خبرة المدير والسلوك الإداري الاستراتيجي: مثال هناك علاقة ايجابية قوية عند مستوى دالة 0.05 بين سنوات الخبرة للمدير والاهتمام بالمنافسين، وبالتخطيط الاستراتيجي، وبالتطوير المستمر لآلات وجمع معلومات تسويقية وإنتاجية من البيئة المحيطة، وغير ذلك. وكذلك جدول (14) يبين العلاقة الإيجابية بين عمر الشركة والاهتمام بالمنافسين حيث معمل الارتباط مرتفع (0.559).

إن كل المؤشرات الإحصائية المذكورة أعلاه توحي بأن الممارسات الإدارية الاستراتيجية لها علاقة طردية بالمستوى التعليمي للمدير وخبرته وعمر الشركة. فالمدرء ذو المستوى التعليمي العالي والذين لديهم سنوات خبرة كبيرة يطغى على سلوكهم وممارساتهم الإدارية البعد الاستراتيجي وبالتالي يقل اهتمامهم بالجوانب التكتيكية الإجرائية. وما يؤكد من صحة هذه الفرضية وضعف السلوك الإداري الاستراتيجي لدى المدير الفلسطيني هو أن 70% من المدرء الفلسطينيين لديهم على مستوى تعليمي ثانوي فأقل والباقي (30%) لديهم مستوى تعليمي فوق ثانوي (جدول 2).

الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المستوى العلمي للمدير وانفرادة في اتخاذ القرار.

يظهر جدول (14) وجود ارتباط عكسي ومتوسط القوة بين المستوى العلمي للمدرء والانفراد في اتخاذ القرارات (0.500). وهذا ربما يرجع إلى أن السلوك الإداري في

اتخاذ القرارات له بعد ثقافي وليس فقط يعتمد على الخبرة ومستوى التعليم للمدراء أو مهارات المرؤوسين. ولقد تطرق العديد من الكتاب إلى الخصائص المميزة لسلوك المدير العربي والتي تعود إلى الثقافة العربية، حتى أن الكاتب الإنجليزي David Weir وصف الإدارة العربية بأنها النموذج الإداري الرابع في العالم لما تتميز به من خصائص (1993). ومن أهم الخصائص التي تميز السلوك الإداري العربي والتي تعود إلى الثقافة العربية ما يلي (Atiyyah, 1993; Al-Rasheed, 1994; Al-Faleh, 1987):

- 1- تصرف المدير كأنه الأب الروحي للمرؤوسين حيث يتوقع منهم التصرف كأعضاء أسرة واحدة
- 2- يعزو المدير فشلة في تحقيق الأهداف في الأغلب إلى عوامل خارجية ليس لديها عليها سيطرة
- 3- تتصف الإدارة العربية بالتسلط، فالمدير يتخذ كافة القرارات بمفرده وما على المرؤوس إلا الطاعة والتنفيذ. ويستخدم المدير العقاب أو يهدد باستخدام العقاب لضمان طاعة المرؤوسين والتزامهم بالتنفيذ.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حجم المبيعات والممارسات الإدارية الاستراتيجية في قطاع غزة.

تفيد المؤشرات الإحصائية الواردة في جدول (14) بأن حجم مبيعات الشركة وبالتالي الربحية لها علاقة ارتباطية ايجابية مع درجه الميل إلى استخدام السلوك الإداري الاستراتيجي، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

- 1- وجود علاقة ايجابية عند مستوى دالة (0.519) بين حجم المبيعات والاهتمام بالاستثمار في تكنولوجيا جديدة بغرض تحسين وتطوير المنتج.
- 2- هناك علاقة ايجابية عند مستوى دالة (0.515) بين حجم المبيعات والإيمان بأن تدريب الموظفين يقلل من تكاليف الشركة.
- 3- وجود علاقة ايجابية عند مستوى دالة (0.509) بين حجم المبيعات ودرجة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حجم المصنع والممارسات الإدارية الاستراتيجية.

يبين جدول (14) أنه كلما زاد حجم الشركة غلب السلوك الإداري الاستراتيجي فيها على السلوك التكتيكي. ولقد استخدم هذا البحث حجم رأس المال وحجم العاملين كمؤشر على حجم الشركة. ومن أهم المؤشرات التي تثبت صدق هذه الفرضية ما يلي:

1- وجود علاقة ايجابية عند مستوى دالة (0.588) بين حجم رأس المال والقناعة بأن تدريب العاملين يقلل من التكاليف

2- وجود علاقة ايجابية عند مستوى دالة (0.618) بين حجم العاملين في الشركة ومدى اهتمام الإدارة العليا بالمنافسين

3- هناك علاقة ايجابية عند مستوى دالة (0.518) بين حجم العاملين في الشركة ودرجة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

4- هناك علاقة ايجابية عند مستوى دالة (0.615) بين حجم رأس مال الشركة والاهتمام بالاستثمار في آلات جديدة بغرض تحسين وتطوير المنتج.

السادس عشر: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال العرض السابق للإطار النظري وأدبيات الدراسة ولنتائج التحليل الإحصائي يتضح أصالة هذا البحث وأنه الأول من نوعه الذي يتناول سمات السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني في قطاع غزة وبالتحديد في قطاع مصانع البلاستيك والأحذية. ولقد أتضح من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة تغلب السلوك الإداري التكتيكي على السلوك الإداري الاستراتيجي في المنشآت الفلسطينية. فلا يوجد اهتمام كافٍ لدى مدراء المنشآت الصناعية بالمنافسة كعامل يمكن أن يؤثر على قدرة الشركة على تحقيق الأرباح، وهناك ضعف الاهتمام بالاستثمار في تكنولوجيا الجديدة بغرض تعزيز المركز التنافسي للمنشأة، فالاستثمار في تكنولوجيا جديدة يتم فقط عند تآكل ارتفاع تكلفة صيانتها. كذلك هناك عدم قناعة لدى المدراء بضرورة تدريب العنصر البشري لكثرة معدل دوران العمل، ولا يوجد تخصيص الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، وهناك

ضعف الاهتمام بمتابعة التغيرات البيئية المحيطة، كما أن عملية التخطيط هي من اختصاص الإدارة العليا وغالبية المدراء لا تشرك المستويات الدنيا في عملية التخطيط أو اتخاذ القرارات. كل هذه المؤشرات توحى بغياب النظرة الشمولية للأشياء وضعف الفكر الإداري الاستراتيجي وأن منشآت الأعمال الصناعية في قطاع غزة غير مدركة للظروف الجديدة التي أوجدها نظام الأعمال العالمي الجديد القائم على المنافسة وانفتاح الأسواق، وهذا قد يرجع إلى ضعف الاهتمام من جانب مدراء هذه المنشآت بالتعرف على هذا النظام وسماته وانعكاساته على منشآتهم حتى يمكن الحد من تأثيراته على هذه المنشآت. ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة يتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المستوى العلمي للمدير وخبرته وحجم الشركة من جهة وبين الممارسات الإدارية الاستراتيجية. إن ضعف المستوى التعليمي للمدراء يؤثر على قدرتهم في مواكبة العصر وفي متابعة التغيرات والتطورات العالمية وعلى متابعة التقدم التكنولوجي والإداري وتكنولوجيا المعلومات. حيث تعاني المنشآت الصناعية الفلسطينية من ضعف في نظم معلومات إدارية لديها، وأن الغالبية من هذه المنشآت لديها ملفات وسجلات بسيطة تحفظ فيها البيانات والمعلومات من أجل استخدامها للأغراض الضريبية أو لغرض الحسابات بين الشركاء وليس بهدف استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية.

إن هذه النتائج السابقة الذكر تظهر بما لا يدع مجالاً للشك بأن المدير الفلسطيني في المنشآت الصناعية لا يمارس الإدارة الاستراتيجية في سلوكه وممارساته، ويميل إلى الأمور التكتيكية والإجرائية في سلوكه الإداري. ولقد أصبح اليوم من الصعب على منظمات الأعمال الحديثة أن تنمو وتستمر من غير الأخذ بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية في سلوكها وهذا راجع إلى خصائص بيئة الإدارة الحديثة والتي تتصف بالتغير السريع وعدم الاستقرار، وارتفاع درجة المخاطرة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن أن نخلص بمجموعة من التوصيات قد تفيد في تطوير الفكر والسلوك الإداري الاستراتيجي لدى المدير الفلسطيني في قطاع غزة،

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

وهذا بدوره قد يساهم في تعزيز القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الفلسطينية. وأهم هذه والتوصيات ما يلي:

1- ضرورة التزام القائمين على إدارة منشآت الأعمال الصناعية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية لتكوين رؤية مستقبلية وتحديد رسالة المنشأة وأهدافها وخططها الاستراتيجية واختيار الأنشطة والمجالات المناسبة لتحقيق الأهداف. إن هذا لن يتأتى إلا من خلال تبني البرامج التدريبية المناسبة لتأهيل الكوادر البشرية العاملة وضرورة الاهتمام بعملية اختيار وتعيين وتكوين القيادات الإدارية القادرة على قيادة التحول وممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي الذي يمكن أن يدعم القدرة التنافسية للمنشآت الفلسطينية ويمكنها من التعامل الإيجابي والمواجهة مع التغيرات التي فرضها نظام الأعمال الجديد.

2- إن مفهوم الإدارة الاستراتيجية مفهوم حديث ولم يتم توظيفه في العديد من الشركات بما فيها الدول المتقدمة، والمطلوبة بتطبيقه من قبل المدراء الفلسطينيين يحتاج إلى إقناعهم بأهمية تطبيق الفكر الإداري الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للشركة وزيادة قدرتها على البقاء والنمو وبخاصة في ظل الظروف الفلسطينية والذي يتصف بعدم الاستقرار السياسي وارتفاع درجة المخاطرة.

3- ضرورة الاهتمام بدراسة وحل المشاكل التي تواجه منشآت الأعمال الصناعية وذلك من خلال النظرة الشمولية للأشياء والتي تأخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر التي تواجه المنشأة ومدى قوة المنشأة وضعفها. إن النظرة الموضوعية في حل المشكلات يعزز من القدرة التنافسية للمنشأة وهذا هو أحد الأهداف الرئيسة للإدارة الاستراتيجية. فعلى الإدارة أن تنظر إلى العاملين لديها على أنهم أصل وليس تكلفة ولهم دور فاعل وحيوي في تحقيق أهداف المنشأة، وكذلك لا بد من مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة على مستوى العالم من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة وتحقيق التوافق بين كافة عناصر منظومة القدرة التنافسية المادية والبشرية والمعلوماتية.

- 4- العمل على خلق روح التحدي والمبادرة بين العاملين في المنشأة والعمل على تقليل حدة البيروقراطية فيها من أجل الاستفادة المثلى من المهارات المتاحة لدى العاملين وهذا لن يتأتى إلا بإعطاء المزيد من الصلاحيات للعاملين.
- 5- العمل على خلق قاعدة بيانات ونظم معلومات متطور لدى المنشآت الفلسطينية وهذا يعزز الدقة في اتخاذ القرار ويساعد في إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية الواقعية.

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

ملحق (1)

استبيان

الأخ المدير:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته و بعد

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف آراء المدير الفلسطيني حول السلوك الإداري الاستراتيجي. إن تعاونكم معنا هو دعماً للبحث العلمي و التنمية في فلسطين. مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أود أن أنتهز هذه الفرصة لأقدم لكم شكري الجزيل على تعاونكم معنا.

الباحـث

د. ماجد الفرا

الجزء الأول: معلومات شخصية

اختر الإجابة المناسبة:

1- عملك الحالي في الشركة:

مدير عام	مدير في الشركة	موظف إداري	موظف في الشركة

2- المؤهل العلمي:

أقل من الثانوية العامة	ثانوية عامة	دبلوم بعد الثانوية	بكالوريوس	دراسات عليا

3- مكان الدراسة الجامعية

جامعة فلسطينية	جامعة عربية	جامعة أجنبية

الفر

4- سنوات الخبرة في العمل الحالي

1-5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: معلومات عن الشركة

5- العمر الزمني للشركة "بالسنوات"

1-3 سنوات	4-7 سنوات	8 سنوات فأكثر

6- الوضع القانوني للشركة

مساهمة عامة	مساهمة خصوصية	شركة تضامن	أخرى

7- مصدر رأس المال

رأس مال ذاتي	قرض	ملكية مختلطة

8- حجم رأس المال \$

-10000	\$49000-20000	\$100000-50000	أكثر من \$100000
\$19000			

9- حجم المبيعات السنوية (بالآف \$)

\$40-30	\$60-50	\$70 فأكثر

10- عدد العاملين بالشركة "موظفين"

10-5	11-30	30 فأكثر

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

11- ماذا يعني الموظفين بالنسبة لكم

تكلفة وعبء على الشركة	عنصر مهم ورئيسي	كآلة في الأهمية

الجزء الثالث: خاص بالسلمات الإدارية

أسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
12- هناك اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين					
13- توفر الشركة الوقت الكافي لاعداد خططها الاستراتيجية					
14- هناك خطه للشركة طويلة الأجل من 3-5 سنوات					
15- تقضي معظم وقتك في الاهتمام بالشئون اليومية للشركة					
16- إدخال تحسينات على الآلات يكون بغرض تطوير وتحسين المنتج					
17- الآلات تشكل اهتمام الإدارة الأكبر في العملية الإنتاجية من العنصر البشري					
18- تستثمر الشركة جزء من رأس المال في آلات جديدة عندما تشعر أن آلاتها قد تأكلت وزادت تكاليف صيانتها فقط.					
19- عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى طبقة العاملين في الإدارة لاستشارتهم					
20- عند طرح أي منتج جديد يتم وضع خطه معينة له بناء على دراسة محكمة.					

يتبع الجزء الثالث: خاص بالسمات الإدارية

أسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
21- الإدارة العليا هي التي تتخذ القرارات لوحدها والتي تمس الشركة ككل.					
22- العوامل التي تتحكم في التكلفة هي عوامل السوق وحدها مثل العرض والطلب.					
23- الخطة المتبعة عند طرح منتج جديد لأول مرة هي نفسها في حالة طرح هذا المنتج من قبل المنافسين.					
24- إذا واجهت الإدارة مشكلة طارئة لأول مرة يتم تجاهلها.					
25- تهتم الإدارة في الحصول على المعلومات الإنتاجية والتسويقية وغيرها من المحيط الخارجي للشركة.					
26- تستمد الإدارة معلوماتها اللازمة من خلال الخبرة الطويلة للإدارة فقط.					
27- من العوامل التي تساعد على تقليل التكاليف هو تدريب الموظفين					
28- من العناصر التي تعمل على زيادة التكاليف سياسات الحكومة وقراراتها بخصوص الضريبة والجمارك.					
29- عند حدوث مشكلة مفاجئة كانخفاض التكاليف مثلا لا يكون هناك توقعات أو مؤشرات مسبقة له.					
30- حدوث أي تغيير في خطط الشركة ومنتجاتها يتم من قبل مدير بالشركة على الأغلب.					
31- علاج أي تغيير بالشركة يكون من خلال رصد المتغيرات المحيطة بالشركة.					

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

					32- السمة الغالبة على إدارة الشركة هي سمة التفاؤل بخصوص المستقبل.
					33- إذا كان غير ذلك فهي التشاؤم.
					34- السمة الغالبة على العاملين بالشركة هي التفاؤل والأمل نحو المستقبل.
					35- إذا كان غير ذلك فهي التشاؤم إذا.

* قام الباحث بتصميم الاستبيان وذلك بالاستعانة بالسلمي علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.

ملحق (2)

جدول 1 - طبيعة عمل الفئة التي شملتها عينة الدراسة

مدير عام	عدد	موظف إداري	عدد
96%	48	4%	2

جدول 2- المؤهل العلمي للمدراء العاملين في منشآت الأعمال الصناعية في قطاع غزة (%)

أقل من الثانوية العامة	ثانوية عامة	دبلوم بعد الثانوية	بكالوريوس	دراسات عليا
20	50	4	22	4

جدول 3- مكان الدراسة الجامعية لمدراء منشآت الأعمال الصناعية عينة البحث (%)

جامعة فلسطينية	جامعة عربية	جامعة أجنبية	ثانوية فأقل
6	10	14	70

جدول 4- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي لمدراء منشآت الأعمال الصناعية عينة البحث (%)

1-5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
30	44	26

جدول 5- العمر الزمني لمنشآت الأعمال الصناعية عينة البحث (%)

3-1 سنوات	4-7 سنوات	8 سنوات فأكثر
4	48	48

جدول 6- الشكل القانوني لمنشآت الأعمال الصناعية عينة البحث (%)

مساهمة عامة	مساهمة خصوصية	شركة تضامن
2	46	52

جدول 7- مصدر رأس المال لمنشآت الأعمال الصناعية عينة البحث (%)

رأس مال ذاتي	قرض	ملكية مختلطة
76	22	2

جدول 8- حجم رأس مال لمنشآت الأعمال الصناعية عينة البحث (%)

\$49000-20000	\$100000-50000	أكثر من \$100000
28	32	40

جدول 9- حجم المبيعات السنوية لمنشآت الأعمال الصناعية عينة البحث (بالآلف \$)

\$40-30	\$60-50	\$70 فأكثر
%28	%34	%38

جدول 10- عدد العاملين لمنشآت الأعمال الصناعية عينة البحث "موظفين" (%)

10-5	30-11
66	34

جدول 11- نظرة الإدارة للموظفين العاملين لديهم (%)

تكلفة وعاء على الشركة	عنصر مهم ورئيسي	كآالة في الأهمية
50	26	24

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

جدول 12- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و توزيع النسب المئوية لإجابات
المبحوثين واختبار الإشارة لمتغيرات الدراسة

اختبار الإشارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السمات الإدارية لمد راء الشركات
0.67	0.98	3.34	-	28	18	46	8	1- هناك اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين
0.00	0.83	2.6	2	54	32	8	4	2- توفر الشركة الوقت الكافي لاعداد خططها الاستراتيجية
0.00	0.83	2.7	2	46	30	22	-	3- هناك خطه للشركة طويلة الأجل من 3-5 سنوات
0.00	0.76	3.78	2	4	18	66	10	4- تقضي معظم وقتك في الاهتمام بالشئون اليومية للشركة
1.0	1.12	3.36	-	32	18	32	18	5- إدخال تحسينات على الآلات يكون بغرض تطوير وتحسين المنتج
0.20	0.97	3.6	2	12	26	44	16	6- الآلات تشكل اهتمام الإدارة الأكبر في العملية الإنتاجية من العنصر البشري

يتبع جدول 12- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و توزيع النسب المئوية
لإجابات المبحوثين واختبار الإشارة لتغيرات الدراسة

السمات الإدارية لمدراء الشركات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار الإشارة
7- تستثمر الشركة جزء من رأس المال في آلات جديدة عندما تشعر أن آلاتها قد تآكلت وزادت تكاليف صيانتها فقط.	34	56	6	4	-	4.2	0.73	0.00
8- عند اتخاذ القرارات يتم الرجوع إلى طبقة العاملين في الإدارة لاستشارتهم	10	24	24	34	8	3.0	1.1	0.03
9- عند طرح أي منتج جديد يتم وضع خطه معينة له بناء على دراسة محكمة.	10	20	38	32	-	3.1	0.96	0.00
10- الإدارة العليا هي التي تتخذ القرارات لوحدها والتي تمس الشركة ككل.	48	44	4	4	-	4.36	0.75	0.00
11- العوامل التي تتحكم في التكلفة هي عوامل السوق وحدها مثل العرض والطلب.	30	48	12	6	4	4.0	1.0	0.00
12- الخطة المتبعة عند طرح منتج جديد لأول مرة هي نفسها في حالة طرح هذا المنتج من قبل المنافسين.	8	32	24	32	4	3.1	1.0	0.20

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

يتبع جدول 12- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و توزيع النسب المئوية لإجابات المبحوثين واختبار الإشارة لتغيرات الدراسة

أُسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار الإشارة
13- إذا واجهت الإدارة مشكلة طارئة لأول مرة يتم تجاهلها.	-	14	38	40	8	2.6	0.83	0.00
14- تهتم الإدارة في الحصول على المعلومات الإنتاجية والتسويقية وغيرها من المحيط الخارجي للشركة.	10	34	32	24	-	3.3	0.95	0.50
15- تستمد الإدارة معلوماتها اللازمة من خلال الخبرة الطويلة للإدارة فقط.	22	54	20	4	-	3.94	0.77	0.00
16- من العوامل التي تساعد على تقليل التكاليف هو تدريب الموظفين	20	24	38	14	22	2.7	1.1	0.00
17- من العناصر التي تعمل على زيادة التكاليف سياسات الحكومة وقراراتها بخصوص الضريبة والجمارك.	48	44	8	-	-	4.4	0.64	0.00
18- عند حدوث مشكلة مفاجئة كانهخفاض التكاليف مثلاً لا يكون هناك توقعات أو مؤشرات مسبقة له.	2	44	22	20	12	3.0	1.1	0.67
19- حدوث أي تغير في خطط الشركة ومنتجاتها يتم من قبل مدير بالشركة على الأغلب.	42	46	4	6	2	4.2	0.92	0.00

يتبع جدول 12- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و توزيع النسب المئوية
لإجابات المبحوثين واختبار الإشارة لتغيرات الدراسة

أسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار الإشارة
20- علاج أي تغيير بالشركة يكون من خلال رصد المتغيرات المحيطة بالشركة.	12	40	24	22	2	3.4	1.0	0.90
21- السمة الغالبة على إدارة الشركة هي سمة التفائل بخصوص المستقبل.	2	22	32	36	8	2.7	0.96	0.00
22- إذا كان غير ذلك فهي التشاؤم.	4	36	38	16	6	3.16	0.95	0.20
23- السمة الغالبة على العاملين بالشركة هي التفائل والأمل نحو المستقبل.	2	22	24	44	8	2.66	0.98	0.00
24- إذا كان غير ذلك فهي التشاؤم إذا.	4	46	22	24	4	3.2	1.0	1.00

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

جدول 13- قياس العلاقة بين عدد من متغيرات الدراسة من خلال استخدام مربع كاي

اختبار مربع كاي	العلاقة بين المتغيرات
0.003	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير ودرجة الاهتمام بالمنافسين
0.02	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير ومدى إعطاء الشركة الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي
0.015	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير ومدى الاهتمام بالاستثمار بالآلات بغرض التطوير وتحسين المنتج
0.027	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير واتخاذ الإدارة العليا للقرارات التي تمس الشركة ككل لوحدها
0.001	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير ومحاولة تجاهل المشكلة التي تواجه الشركة للمرة الأولى
0.005	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير ومدى اهتمام الشركة بتجميع معلومات إنتاجية وتسويقية من البيئة المحيطة
0.058	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير والقناعة بأن التدريب يقلل التكاليف
0.006	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير ومدى وجود مؤشرات قبل وقوع المشكلة
0.008	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير ومسؤولية الإدارة العليا في إعداد خطط الشركة
0.004	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير وعلاج أي تغير في الشركة يكون من خلال رصد المتغيرات المحيطة بالشركة
0.000	العلاقة بين المؤهل العلمي للمدير ومدى تفاؤل الإدارة بخصوص المستقبل
0.000	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير ومدى الاهتمام بالمنافسين
0.043	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير ومدى الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي
0.022	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير ومدى الاهتمام بالاستثمار بالآلات بغرض التطوير وتحسين المنتج
0.172	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير ومدى الاهتمام باستشارة المستويات الإدارية عند اتخاذ القرارات
0.017	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير واتخاذ الإدارة العليا للقرارات التي تمس الشركة ككل لوحدها
0.025	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير ومحاولة تجاهل المشكلة التي تواجه الشركة للمرة الأولى
0.066	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير ومدى اهتمام الشركة بتجميع معلومات إنتاجية وتسويقية من البيئة المحيطة
0.146	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير والقناعة بأن التدريب يقلل التكاليف
0.068	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير ومدى وجود مؤشرات قبل وقوع المشكلة
0.040	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير وعلاج أي تغير في الشركة يكون من خلال رصد المتغيرات المحيطة بالشركة
0.200	العلاقة بين سنوات الخبرة للمدير ومدى تفاؤل الإدارة بخصوص المستقبل

جدول 14- يبين درجة الارتباط بين عدد من متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون
العلاقة بين حجم المبيعات وحجم راس المال	0.468
العلاقة بين حجم المبيعات والنظر إلى الاستثمار في الآلات يهدف إلى تطوير المنتج	0.519
العلاقة بين حجم راس المال والقناعة بأن تدريب العاملين يقلل من التكاليف	0.588
العلاقة بين حجم المبيعات وإيمان الإدارة بأن تدريب الموظفين يقلل التكاليف	
العلاقة بين حجم المبيعات ودرجة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي	
العلاقة بين المؤهل العلمي للمدراء و حجم راس المال للشركة	0.589
العلاقة بين حجم راس المال والاهتمام بالاستثمار في الآلات من أجل تحسين وتطوير المنتج	0.615
العلاقة بين حجم العاملين في الشركة ومدى اهتمام الإدارة العليا بالمنافسين	0.618
العلاقة بين حجم العاملين في الشركة وتخصيص الإدارة الوقت الكافي لاعداد الخطط الاستراتيجية	0.518
العلاقة بين اعتماد الإدارة في الحصول على المعلومات على خبراتها وبين الميل إلى إشراك المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات	0.500
العلاقة بين عمر الشركة ومدى اهتمام الإدارة العليا بالمنافسين	0.559
العلاقة بين سنوات الخبرة للمدراء ومدى اهتمام الإدارة العليا بالمنافسين	0.652
العلاقة بين المستوى العلمي للمدراء واتفراد الإدارة في اتخاذ قراراتها	0.500-
العلاقة انفراد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وبين اعتمادها على الخبرة الذاتية كمصدر للمعلومات	0.535

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو قحف، عبد السلام، *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*. الإسكندرية، 1991.
- 2- الهواري، سيد، *الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21*. الطبعة الثانية عشر، القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي.
- 3- أيوب، حسن بسيوني، "استراتيجية منشآت الأعمال الصناعية المصرية لمواجهة التحديات التنافسية: دراسة تطبيقية على منشآت الأعمال الصناعية بمدينة العاشر من رمضان" *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 2 الجزء الثاني، المجلد الثاني والعشرون، يولييه 2000.
- 4- السلمي، علي، *السياسات الإدارية في عصر المعلومات*. القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- 5- الشريف، علي، *الإدارة المعاصرة*، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- 6- دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، السلطة الوطنية الفلسطينية. *تقرير المنشأة، التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت - 1997*، ديسمبر، 1998.
- 7- حلس، سالم، *معوقات التجارة الإلكترونية في فلسطين*. بحث مقدم إلى مؤتمر غرفة التجارة الدولية والمجمع العربي للإدارة حول "تحديات التجارة الإلكترونية والسبل إلى مواجهتها"، مسقط 9-10 أكتوبر 2000.
- 8- نوفل، أسامة، "القطاع الصناعي الفلسطيني، مؤشرات 1994-2000" في *مجلة مركز التخطيط الاستراتيجي*، السنة الأولى العدد الأول، 2001.
- 9- عاشور، يوسف، خبير مصرفي وأستاذ مشارك في العلوم المصرفية، مقابلة أجريت في مكتبة في الجامعة الإسلامية غزة، مايو 2001.
- 10- عبد القادر، عبد القادر، *أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)*. دار المريخ للنشر، 1992.

- 11- شراب، محمد، (مقابلة) مدير مصنع خان يونس للبلاستيك، أجريت المقابلة في مكتبة، 2001/12/30.
- 12- خليل، نبيل مرسى، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. القاهرة، دار المعارف، 1995.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- 1- Al-Faleh, M., "Cultural Influences on Arab Management Development: A Case Study of Jordan", in *The Journal of Management Development*, 6, 3, 1987.
- 2- Al-Rasheed, A.M., "Traditional Arab Management: Evidence from Comparative Research", in *Proceedings of the Arab Management Conference*, Bradford Management Centre, UK, 1994.
- 3- Atiyyah, H. S., "Roots of Organization and Management Problems in Arab countries: cultural or otherwise?" in *Proceedings of the Arab Management Conference*, Bradford Management Centre, UK, 1993.
- 4- Bonn, Ingrid "Strategic Thinking as a core Competency" *Management Decision*, Vol. 39 (1) 2001.
- 5- Bouchikhi, H & Kimberly, J "The Customized Workplace" *Management 21C*, Chowdhury, S. et al (ed.) Prentice Hall 1998.
- 6- David, Fred *Strategic Management: Concepts & Cases*, Seventh edition, New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- 7- El-Farra, Majed, *The Development of Manufacturing Industries in the Gaza Strip, 1967-1994*, (unpublished Thesis) Exeter University, 1998.
- 8- El-Farra, Majed & Macmillen, Malcom, "External Constraints on Manufacturing Development in Israeli-Occupied Gaza" *Middle Eastern Studies*. Vol. 36, (1) January 2000.
- 9- El-Farra, Majed & Wakelam, Alan, "Internal Constraints on the Process of Industrialization in Gaza". *British Journal of Middle Eastern Studies*, 1999, 26 (1).
- 10- Garratt, B, "Introduction", Garratt, B, *Developing Strategic Thought – Rediscovering the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London, 1995.

آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

- 11- Gupta Atul and Thomas Glen “Organizational learning in a high-tech environment: from theory to practice” *Industrial Management & Data Systems*, 101/9 2001.
- 12- Hannagan, Tim, *Management Concepts & Practices*. London, Pitman Publishing, 1995.
- 13- Kay, J. *Foundations of Corporate Success*. New York, Oxford University Press, 1993.
- 14- Kotler, Philip and Armstrong, Gray (1990) *Marketing An Introduction*, Second Edition, US: Prentice-Hall.
- 15- Longenecker, Clinton “Why managers fail in Post-Soviet Russia: causes and lessons” *European Business Review*, Vol 13 (2) 2001.
- 16- Lorente Angel, Dewhurst Frank and Dale Barrie, “TQM and business innovation” *European Journal of Innovation Management*, Vol 2, (1) 1999.
- 17- Mintzberg, H. “The rise and fall of strategic thinking”, *Harvard Business Review* 107-14 1994.
- 18- Policy Research Incorporated (1992) *Development Opportunities in the Occupied Territories (west Bank and Gaza Strip): Industry*, Clarksville, Maryland.
- 19- Porter, M. “The state of strategic thinking”, *The Economist*, 1987.
- 20- Stoney, C. “Strategic management or strategic Taylorism?: A case study into change within a UK local authority” *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 14 (1) 2001.
- 21- Thomas, P. “Strategy talk: researching a discourse of Control”, *Electronic Journal of Radical Organisational Theory*. Special Edition, 1998.
- 22- Thompson, A.A, Strickland A.J, *Strategic Management. Concepts and Cases*, 11th ed, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA, 1999.
- 23- Weir, D. "Management in the Arab World", in *proceeding of management Conference*, Bradford Management Centre, July, 1993.
- 24- Wilson, “Strategic planning isn’t dead – it changed” , *Long Range Planning*, Vol. 27, (4) 1994.
- 25- Wight, P., Kroll, M. & Parnell, J. *Strategic Management Concepts*. Prentice Hall, 1998.