

بسم الله الرحمن الرحيم



" تقييم أداء تجمع شغل الخليل للأخذية "

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

تخصص اقتصاديات الأعمال

إعداد الطالبات

سارة سعدي جحشن

إخلاص راسم عبايدة

شيماء حمزة الحاج

بإشراف : د . بلال الفلاح

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل درجة البكالوريوس في تخصص اقتصاديات

الأعمال خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2016-2017م

الإهداء

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

(سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار

(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب ..

(والدتي العزيزة)

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمِّي .. إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى
ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت , وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة
سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

(صديقاتي)

إلى جميع العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين

الشكر والتقدير

بداية نشكر الله العظيم الذي اعاننا على اتمام هذا البحث المتواضع , ومن منطلق قوله صلى الله عليه وسلم : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) فأنا نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان الى الدكتور بلال الفلاح الذي كان مشرفا على هذا البحث وكان عوننا وسندا لنا حتى اكمله ندعوا الله له دوام الصحة والعافية والتوفيق .

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير الى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والتمويل في جامعة بوليتكنك فلسطين كلا باسمه ولقبه ونخص بالذكر الدكتور اكرم حشيش والدكتور اسلام حسونة لما قدموه لنا من مساعدة في تحكيم اداة الدراسة (الاستبيان) .

وايضا نتقدم بالشكر الى المهندس مهيب الجعبري رئيس قسم الصناعة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني – فرع الخليل لأنه هو من قدم لنا فكرة المشروع .

والشكر كل الشكر لأصحاب شركات ومشاغل الاحذية في الخليل لاستجابتهم لنا في طلبنا بتعبئة الاستبيان ولما قدموه لنا من معلومات دقيقة عن اداء التجمع ساعدتنا في تقييم اداء التجمع العنقودي .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	متسلسل
2	الاهداء	.1
3	الشكر والتقدير	.2
4	قائمة المحتويات	.3

الفصل الاول : الاطار العام للدراسة

7	المقدمة	.4
8	اهداف الدراسة	.5
8	منهجية الدراسة	.6
9	محددات الدراسة	.7
9	حدود الدراسة	.8
9	عينة الدراسة	.9

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

12	التجمع العنقودي	.10
12	اهداف التجمع العنقودي ومبادئه ومنهجيته	.11
13	بدايات عمل التجمعات العنقودية – تجارب دولية	.12
15	نظرة عامة عن قطاع الاحذية والجلود في فلسطين	.13

الفصل الثالث : التحليل

17	الخدمات التي قدمها التجمع لشركات الاحذية	.14
18	التكاليف	.15
18	الجودة	.16
19	الانتاجية (اجمالي الطلب)	.17
19	التسويق	.18
20	التصميم	.19
21	المنافسة الخارجية	.20
22	المنافسة الداخلية	.21
22	الميزة التنافسية	.22
23	نظرة المستهلك	.23
23	صادرات القطاع قبل وبعد التجمع العنقودي	.24
24	واردات القطاع قبل وبعد التجمع العنقودي	.25
25	المعيقات التي تواجه الشركات ودور التجمع العنقودي في مواجهتها	.26
27	المشاكل واوجه القصور في التجمع العنقودي	.27
27	مقترحات لتحسين اداء التجمع العنقودي	.28
27	النتائج	.29
28	التوصيات	.30
29	المراجع	.31
30	مرفق استبانة المشروع	.32

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

المقدمة

اهداف الدراسة

منهجية الدراسة

محددات الدراسة

حدود الدراسة

عينة الدراسة

1. المقدمة

تعد صناعة الأحذية ارث حضاري فلسطيني أصيل وهي إحدى الصناعات اليدوية الفلسطينية في مدينة الخليل , حيث كانت من أكثر الصناعات توظيفا للعمال في الخليل وكان لها دور كبير في دعم وازدهار النمو الاقتصادي الفلسطيني سابقا , تراجع هذا الدور لكثرة ما تعرض له هذا القطاع من تحديات ما زالت قائمة حتى يومنا هذا ومن أهمها الاحتلال الإسرائيلي الذي اخذ على عاتقه تدمير هذا القطاع بشكل ممنهج إلى جانب ذلك المنافسة الشديدة من قبل الأحذية المستوردة وعلى رأسها الأحذية الصينية , ولكن الجودة هي السلاح الوحيد الذي يعزى عليه استمرار هذه الصناعة إلى يومنا هذا رغما عن كل التحديات .

تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة أساس النمو والتنمية الاقتصادية في الدول النامية على وجه الخصوص , حيث تساهم في توليد العمالة وخفض معدلات الفقر وتحقيق توزيع عادل للثروة والفرص الاستثمارية , وتشير التجارب الدولية إلى العديد من التحديات التي أدت إلى فشل هذه المشروعات في تحقيق مزايا و فوارت الحجم عند شراء المواد الخام اللازمة للإنتاج بالإضافة إلى مخاطر ضعف التمويل والخدمات الاستثمارية , الأمر الذي يحول دون إحراز تلك المشروعات للفرص السوقية , وترجع الدراسات أن السبب الرئيسي هو عمل تلك المشروعات بصورة منفردة وبشكل منفصل ومن هنا نشأ مفهوم " العناقيد " .

في هذه الدراسة سوف نتحدث عن التجمعات العنقودية بشكل عام , وعن التجمع العنقودي للأحذية في الخليل " تجمع شغل الخليل " بشكل خاص , من حيث اهداف التجمع , استراتيجية التجمع , والية عمل التجمع , ومن ثم سوف نتحدث بشكل موسع عن موضوع دراستنا وهو تقييم اداء تجمع شغل الخليل للأحذية .

2. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على مدى تحقيق التجمع العنقودي للأحذية في الخليل لأهدافه منذ فترة تأسيسه وتشتمل الأهداف على :-

1. التعرف على الخدمات التي يقدمها التجمع لشركات ومصانع الاحذية في الخليل .
2. الكشف عن دور تجمع شغل الخليل في مواجهة المنافسة الخارجية (الاحذية الصينية _ التركية) .
3. تقييم دور التجمع في وصول الحذاء الخليلي الى الاسواق الدولية العربية والأجنبية على حد سواء.
4. دور التجمع في زيادة الطلب على المنتج المحلي وتقليل التكاليف .
5. إبراز دور التجمع في الحد من اثر المعوقات التي تواجه قطاع الاحذية في الخليل .
6. الخروج بنتائج عن جدوى التجمع العنقودي كأداة لتنمية قطاع الاحذية في الخليل .

3. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على اسلوب التحليل الوصفي للبيانات التي تم جمعها من مصادر اولية واخرى ثانوية , وتمثلت المصادر الثانوية بإجراء لتقييم مقابلات الشخصية مع الاطراف المعنية بالتجمع ممثلة برئيس تجمع شغل الخليل السيد محمد حسين , ومدير قسم الصناعة في وزارة الاقتصاد الوطني - فرع الخليل السيد مهيب الجعبري , وبعض اصحاب شركات الاحذية في الخليل ومنهم داود الزعتري - شركة رالي ومدير شركة توستي للأحذية , اما المصادر الاولية فتمثلت بتوزيع الاستبيانات على المصانع والموردين في منطقة الخليل ولقد تم اختيار عينه قصدية (غير عشوائية) من شركات الاحذية المندرجة تحت اطار التجمع العنقودي والتي تم اختبارها بناءا على حجم الشركة و طبيعة عملها حتى يتم تقييم دور التجمع العنقودي في تنمية هذه الشركات , حيث تم تصميم استبانة تتمحور حول طبيعة عمل الشركة (مدبغة , مصنع ومشغل للأحذية , مصنوع الكعاب والنعال , مصنوع القوالب وقوالب الصب , غير ذلك) وفترة تأسيسها وعدد العاملين فيها , التعرف على طبيعة الاسواق التي تستهدفها الشركات (السوق المحلي , السوق الاسرائيلي , السوق المحلي والسوق الاسرائيلي , اسواق خارجية) , هدف الشركات من المشاركة في التجمع مثل زيادة الانتاجية او تحسين التصميم او تحسين الجودة او تقليل التكاليف او تحسين مستوى التسويق لمنتجاتها , اراء الشركات في اداء التجمع بناء على عدة اعتبارات ومنها : دور التجمع في تقليل تكاليف الانتاج , اسهامات التجمع في تحسين جودة الاحذية في هذه الشركات , دور التجمع في تحسين التصميم , كذلك دور التجمع في زيادة الطلب على المنتج المحلي وبالتالي زيادة الانتاجية في هذه الشركات , اداء التجمع ودوره في دعم التسويق ومواجهة المنافسة الداخلية بين الشركات المحلية وكذلك دور التجمع في مواجهة المنافسة الخارجية من خلال الحد من استيراد الاحذية الصينية على وجه الخصوص , دور التجمع في اضعاف ميزة تنافسية للشركات المشاركة فيه , معرفة الخدمات التي قدمها التجمع للشركات بناء على اهدافها للمشاركة فيه و اوجه القصور في التجمع وطرق تحسين ادائه .

4. محددات الدراسة

واجه الفريق العديد من الصعوبات في الوصول الى معلومات هامة حول اداء التجمع العنقودي للأحذية ومنها :

1. عدم وجود دراسات سابقة عن موضوع الدراسة .
2. عدم الوصول الى معلومات دقيقة وواضحة من اصحاب القرار الذين تم اجراء المقابلات معهم لأسباب تعود الى تحفظ اصحاب الشركات عن اعطاء بيانات كمية حول الانتاجية والطلب والتكاليف .

5. حدود الدراسة

تمثلت عينة الدراسة بثلاث الشركات والورش المشاركة في تجمع شغل الخليل البالغ عددها 83 شركة , و الجهات التي تم اجراء المقابلات الشخصية معها متمثلة في رئيس تجمع شغل الخليل " محمد حسين " و مديرية الاقتصاد الوطني الفلسطيني فرع الخليل , حيث تم اختيار العينة بناءا على سلسلة القيمة التي تضم الشركات المشاركة في التجمع العنقودي وفق حجم الشركة وطبيعة العمل الذي تقوم به .

محددات زمانية : الفصل الاول من العام الدراسي 2016 – 2017 م .

محددات مكانية : التجمع العنقودي " غرفة تجارة وصناعة الخليل " .

محددات بشرية : مدراء مصانع ومشاغل الاحذية واصحاب المدابع .

6. عينة الدراسة

تمثلت عينة المشروع من 25 شركة من ضمن 83 شركة مشاركة في التجمع العنقودي وهي في اغلبها مشاغل ومصانع احذية لها دور وأنشطة فعالة في التجمع تراوحت فترة تأسيس الشركات ما بين عام 1916م - 2014م ويبلغ متوسط عدد العاملين فيها ما بين 5 - 60 عامل , الجدول التالي يوضح ذلك .

الاسواق	عدد العاملين	فترة التأسيس	العدد	طبيعة عمل الشركة
السوق المحلي والسوق الاسرائيلي	10	2016 - 1916	5	مدابغ
السوق المحلي والسوق الاسرائيلي وبعض الاسواق المجاورة	60 – 5	2014-1945	11	مصانع ومشاكل احذية
السوق المحلي	10 – 4	2011 - 1975	3	تجار مواد خام
السوق المحلي	10 – 6	2007 - 1945	2	مصنعو القوالب
السوق المحلي والسوق الاسرائيلي	45 – 12	1986 - 1976	3	مصنعو الكعاب والنعال
السوق المحلي		2010	1	غير ذلك (مخارط)

اما فيما يتعلق في الاسواق التي تستهدفها الشركات هي في المجمل اسواق محليه بالدرجة الاولى و السوق الاسرائيلي اما الاسواق الخارجية تنحصر في الاردن ومصر فقط .

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

التجمع العنقودي

اهداف التجمع العنقودي

مبادئ التجمع العنقودي

منهجية التجمع العنقودي

بدايات عمل التجمعات العنقودية

نظرة عامة عن قطاع الاحذية والجلود في فلسطين

1. التجمع العنقودي

هو عبارة عن اطار من التنظيم بين المنشآت من نفس سلسلة القيمة والتابعة لمنطقة جغرافية محددة والتي تربطها علاقات من التعاون والمصالح المشتركة ، يتم تحفيزها من خلال هيكل تنسيقي هو أحد أشكال الشراكة الحقيقية بين الحكومة والقطاع الخاص .

2. أهداف المشروع

- الهدف العام للمشروع :

الهدف العام للمشروع هو تطوير كافة القطاعات في النظام الاقتصادي الفلسطيني من خلال التعاون بين القطاعين العام والخاص .

- الهدف الخاص للمشروع :

إن الهدف الخاص للمشروع هو تعزيز القدرة التنافسية للشركات المحلية وخاصة الصغيرة والمتوسطة الحجم لزيادة حصتها السوقية في الأسواق المحلية و/أو استكشاف أسواق جديدة للتصدير .

3. مبادئ المشروع

1. التركيز على مجال محدود لقطاعات فرعية محددة من أجل تركيز الموارد بطريقة عمودية .
2. العمل بنموذج تجريبي يوضح كيفية توجيه الدعم الفعال بطريقة واقعية تستهدف تحقيق النتائج نحو هذه المستويات المختلفة وتحسين التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير ، للوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية.
3. الدمج بين القيادة من الأسفل إلى الأعلى من قبل القطاع الخاص مع التوجيه والإرشاد من الأعلى إلى الأسفل من قبل القطاع العام بغرض تحسين السياسات العامة ، المعلومات المتوفرة للاقتصاد الكلي ، الحوار ما بين القطاعين العام والخاص ، البنى التحتية والبيئة المناسبة للعمل .

4. المنهجية المتبعة

- تحفيز التنظيم والتعاون والشراكة بين كافة المؤسسات التابعة لسلسلة القيمة ذاتها وتقع في منطقة جغرافية محددة من خلال تنسيق مهني مباشر.
- دعم وتدريب وتسهيل التعاون المشترك فيما بين مختلف الجهات ذات العلاقة بالتجمع العنقودي .
- دعم تنفيذ المشاريع الجماعية والتي يتم إطلاقها من قبل مجموعة من الشركات في التجمع العنقودي أو من قبل التجمع العنقودي ككل بحيث تستهدف هذه المشاريع إدخال تحسينات على الإنتاجية والقدرة التنافسية بعمق وفعالية ذات طابع قصير ، متوسط ، أو طويل الأجل.

5. بدايات عمل التجمع العنقودي

اول مبادرة لعمل التجمعات العنقودية كانت عام 1990 م في عدد من الدول الاوروبية وعلى رأسها فرنسا , حيث استخدم هذا المفهوم كوسيلة لتحفيز النمو الاقتصادي في المناطق الحضرية والريفية من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص بإشراف حكومات هذه الدول .

عند الحديث عن دور التجمعات العنقودية في دعم وتطوير القطاع الخاص في أي بلد , لا بد من ذكر بعض التجارب الدولية , وهنا سوف نتطرق لبعض التجارب الدولية ومنها :

● التجربة الفرنسية للتجمعات العنقودية لتقنيات التصنيع المتقدمة

هدفت فرنسا من دعم التجمعات العنقودية الى تشجيع الاستثمار والابتكار الذي من شأنه ان يضمن قطاع صناعي فرنسي قوي في المستقبل , وكذلك خلق التآزر بين الشركات الصغيرة و متوسطة الحجم و مختبرات البحث والتدريب الذي يوفر مجموعه واسعه من الخدمات التي تساعد على ابتكار منتجات جديدة وادخال تحسينات على المنتجات الحالية وتسهيل العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف وتعزيز الجودة من اجل زيادة قدرة الشركات على المنافسة وهذا من شأنه ان يزيد من قدرة البحث والتطوير في بعض مجالات التكنولوجيا حتى يتم التطوير على السلع والخدمات واعادة هيكليتها العمليات الصناعية .

ويشمل التصنيع المتقدم جميع الأنشطة التي لها القدرة عل تحسين سرعة الانتاج والإنتاجية والاستهلاك , حيث يتكون التجمع العنقودي من 330 عضوا من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم والكبيرة و مراكز البحث والتدريب , وذلك لتعزيز ستة قطاعات صناعية (الطيران , بناء السفن , الطاقة , النقل البري , السلع الرأسمالية الصناعية) , وايضا تبنت هذه الفكرة العديد من الدول الاخرى مثل كندا و البرازيل و اليابان وحيث اشتركت جميع هذه الدول بتجمع عنقودي دولي لتنمية قطاعاتها الصناعية .

● التجمع العنقودي في باكستان لصناعة الادوات الجراحية

في النصف الثاني من الثمانينات كانت المشروعات الصغيرة في باكستان تعتمد بشكل كبير على السوق الامريكي لتسويق منتجاتها , ولقد واجهت هذه المصانع مخاطر كبيره وذلك بسبب القيود المفروضة عليها من قبل منظمة الغذاء و الأدوية العالمية FDA لواردات الادوات الجراحية حيث ان المنظمة اعتبرتها غير مطابقة لمواصفات ومقاييس الجودة العالمية وحصول حوالي 75% من الشركات الكبيرة المنتجة للأدوات الجراحية على شهادة الايزو , وبسبب عدم معرفة المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة مثل مركز تنمية الصناعات المعدنية MIDC بوجود هذه الشهادات انخفضت نسبة مبيعات المشاريع الصغيرة والمتوسطة الى الاسواق الامريكية الا ان استطاعت هذه المشروعات من التغلب على المخاطر من خلال تكوين عنقود يضم 1500 شركه صغيره ومتوسطة واصبح هذا التجمع يشارك حوالي 20% من الصادرات العالمية .

تمثلت اهداف الحكومة الباكستانية من دعم التجمعات العنقودية في :

1. رفع القدرة التنافسية من خلال تدفق المعرفة والتكنولوجيا من الخارج وتدقيق المعلومات بين المشروعات .
2. تخفيض مستوى التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الجودة .
3. زيادة الاتصال بين المنتجين والموردين وتبادل المعلومات بينهم.
4. جلب المهندسين والخبراء لتدريب العاملين لمدة 3 شهور للحصول على شهادة GMP .

● التجمع العنقودي للجلود والأحذية في البرازيل

تعتبر البرازيل ثالث اكبر مصدر للاحديه والجلود في العالم في عام 1992م , حيث بلغت نسبة الصادرات حوالي 30% من الانتاج الوطني , ومع انخفاض عدد الشركات الصغيرة من 85% في عام 1971م الى 48% في عام 1991م قامت الحكومة بتقديم حوافز وتكوين تجمعات مع المنتجين المحليين ونظمت المعرض الوطني وقدمت مساعدات تقنيه وعملت على تنظيم قطاع النقل , واصبح هناك طرق للتواصل بين المنتجين البرازيليين و سوق الولايات المتحدة وبذلك اصبح السوق الامريكي اكبر سوق مستورد للأحذية البرازيلية .

وقد تم البدء بتنفيذ مشروع تطوير القطاع الخاص (التجمعات العنقودية) بتنفيذ من اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية ، و بالشراكة مع وزارة الاقتصاد الوطني ، وبتمويل من الوكالة الفرنسية للتنمية , منذ بداية تشرين الثاني عام 2013 وتعتبر الغرفة التجارية الصناعية في الخليل المؤسسة الحاضنة والداعمة للتجمع في مدينة الخليل .

وكان الهدف العام للمشروع لجعل الشركات المحلية أقدر على المنافسة من خلال دعم هيكلية الصناعات الإنتاجية و الصناعات الفرعية .شمل هذا المشروع إنشاء شبكات بين أصحاب المصالح الذين ينتمون إلى نفس القطاع الاقتصادي وسلسلة القيمة نفسها في منطقة جغرافية معينة من خلال النهج العنقودي ، وتعزيز الحوار والشراكة بين القطاعين العام والخاص.

نظرة عامة عن قطاع الأحذية والجلود في فلسطين

يعتبر قطاع الأحذية والجلود في مدينة الخليل أحد أهم القطاعات الصناعية التقليدية والتاريخية الواعدة والمهمة من الناحية الاستراتيجية والاقتصادية للمدينة، وقد تم اختيار تجمع الأحذية والجلود من ضمن مشروع تطوير القطاع الخاص (التجمعات العنقودية) كأحد التجمعات الخمسة الذي تم اختيارها على المستوى الوطني، حيث يشمل هذا التجمع على جميع عناصر سلسلة القيمة بدءاً من المدابغ ومروراً بالمشاغل والمصانع وكل من له علاقة بهذه الصناعة من مصممين وموردين للمواد الخام ومصنعو القوالب والنعال نهاية بالمعارض ومحلات بيع الأحذية. بناء على احصائيات مركز الاحصاء الفلسطيني لعام 2014 فان قطاع الأحذية و الجلود يشكل 1% من الناتج المحلي الاجمالي الفلسطيني وحوالي 75% من الصناعة في الخليل مما يجعل قطاع الأحذية والجلود من الصناعات الواعدة و الهامة في تحسين الدخل الفلسطيني بشكل عام و مساهمتها في الانتاج الصناعي و العمالة والتصدير، الجدول التالي يوضح التغيرات التي طرأت على قطاع الاحذية منذ عام 1990 حتى عام 2013 .

البيانات عن قطاع الأحذية والجلود حسب وزارة الاقتصاد الوطني في عام 2013م .

السنة	1990	1999	2009	2013
عدد الشركات	1200	1000	230	300
عدد المدابغ	4	-	12	10
عدد العاملين	40000	10000	2500	4000
الاستثمار	\$220 مليون	-	\$70 - 120 مليون	-

حيث بلغ حجم الصادرات من سوق الأحذية الفلسطيني حوالي 38 مليون دولار عام 2013 ونسبتها ما بين عامي 2009-2013م 50%، كما يبلغ حجم استيراد السوق الفلسطيني للأحذية 20 مليون دولار في عام 2013م و نسبتها 41% ما بين عامي 2009-2013م وذلك حسب مركز الاحصاء الفلسطيني لعام 2013 م .

الفصل الثالث التحليل

اهداف الشركات من المشاركة في التجمع العنقودي

الخدمات التي قدمها التجمع العنقودي لشركات الاحذية والجلود في الخليل

التكاليف

الجودة

الانتاجية (اجمالي الطلب)

التسويق

التصميم

المنافسة الخارجية

المنافسة الداخلية

نظرة المستهلك الفلسطيني للمنتج المحلي

صادرات قطاع الاحذية قبل وبعد التجمع العنقودي

واردات قطاع الاحذية قبل وبعد التجمع العنقودي

المعيقات التي تواجه شركات الاحذية واسهامات التجمع في مواجهتها .

المشاكل واوجه القصور في التجمع العنقودي

مقترحات لتحسين اداء التجمع العنقودي

النتائج

التوصيات

التحليل

قام فريق البحث على اجراء مقابلات مع الجهات ذات العلاقة بقطاع الاحذية بشكل عام وبتجمع شغل الخليل بشكل خاص , كذلك تم تصميم استبانة لتقييم التجمع بناء على اراء شركات ومصانع الاحذية في الخليل وبالاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها من هذه الشركات تم التوصل الى هذه البيانات .

1. اهداف الشركات من المشاركة في التجمع العنقودي :

2. زيادة الانتاجية .
3. تحسين الجودة .
4. تحسين التصميم .
5. تقليل التكاليف .
6. تحسين مستوى التسوق .
7. تحقيق ميزه تنافسيه للشركات .
8. دعم قطاع الاحذية بشكل عام .

2. الخدمات التي قدمها تجمع شغل الخليل لشركات الأحذية المشاركة فيه

1. تأسيس مركز فحص الجودة .
2. تسهيل مشاركة الشركات في المعارض الدولية .
3. تأسيس معرض شغل الخليل .
4. حديثا تم الاتفاق مع جامعة بوليتكنك فلسطين على ان يتم تدريس حرفة صناعة الاحذية بمستوى تعليمي دبلوم على ان يتم الاتفاق مع الشركات لاستقبال الطلاب في السنه الاخيرة للتطبيق العملي للصناعة .
5. الحصول على التدريب والتعريف بمعايير صناعة الاحذية على مستوى الدول الرائدة في هذا المجال بالإضافة على الحصول على ارشادات حول رفع جودة المنتج ليتمكن من المنافسة الاقليمية والعالمية .
6. المساعدة في تقديم التسهيلات في تصدير المنتجات وتعريف الشركات بالجهات المانحة التي تساعد في شراء معدات حديثه تسهم في رفع مستوى المنتج المحلي الخليي .
7. تنظيم دورات لتصميم الاحذية بواسطة متدربين محليين و اجانب بشكل مكثف في مقر الغرفة التجارية قديما .
8. عقد دورات في التسويق وحساب التكلفة وكيفية التسعير بالإضافة الى استضافة لعدد من ذوي الخبرة في صناعة الاحذية من دول مختلفة مثل بريطانيا والمجر واطاليا .
9. مشروع القرية السياحية الذي قدم للشركات التوعية والإرشادات الادارية فيما يتعلق بكيفية التسويق دوليا وكيفية استمرار عمل الشركة في ضل وفاة احد المالكين .
10. مركز التطوير والابداع الذي يعمل على تدريب العاملين لاكتساب الخبرة في العمل وفحص جودة الاحذية المستوردة من الخارج .

3. تم تقييم اداء التجمع العنقودي " تجمع شغل الخليل " بناء على عدة اعتبارات وهي كالتالي :

أولاً : التكاليف

كانت الآراء فيما يتعلق بالتكاليف متضاربة حيث ان عدد من الشركات تأثرت فيها بالتكاليف بالنقصان والبعض الاخر لم تتأثر فيها التكاليف وذلك لأسباب مختلفة سيتم الحديث عنها لاحقاً , الجدول التالي يوضح نسب التغير في التكاليف .

التكاليف	نسبة الشركات	نسبة التأثير
تأثرت	52 %	1 – 30 %
لم تتأثر	48 %	-

بناء على رأي عينة الدراسة المتمثلة في شركات الاحذية ومدابغ الجلود فان اسباب انخفاض التكاليف تمثلت في الخدمات التي قدمها التجمع لهذه الشركات ومنها :-

1. عقد الدورات التدريبية حول كيفية تحسين الطرق الانتاجية بتقليل كمية المواد الاولية (المواد اللاصقة) المستخدمة في الانتاج .
2. العمل على استيراد المواد الكيماوية المستخدمة في الانتاج بشكل جماعي مما له من دور في زيادة القوة التفاوضية لهذه الشركات في تقليل اسعار هذه المواد .
3. جلب الخبراء الاجانب لمساعدة الشركات في اختيار الآلات المناسبة التي تساهم في التقليل في التكاليف .

اما بالنسبة للشركات التي لم تقل فيها التكاليف فان ذلك يعود الى ان :

1. هدف الشركات هو تحسين وتطوير نوعية وجودة منتجاتها بغض النظر عن مستوى التكاليف لان الهدف الاساسي لها هو الجودة وتعزيز مكانتها في السوق لتستطيع منافسة الشركات الكبرى.
2. رغم جلب الخبراء الاجانب الى الشركات بهدف مساعدتها في تقليل التكاليف من خلال تغيير بعض الاساليب المستخدمة في الانتاج إلا ان ذلك لم يكن مجدي لان مصنعو الاحذية معادون على طرق وأساليب تقليديه في الانتاج بشكل متوارث مثال على ذلك : الكميات اللاصقة المستخدمة اثناء العمليات الانتاجية .

ثانياً : الجودة

الحذاء الخليلي يتمتع بجوده عالية منذ نشأة قطاع الاحذية في الخليل لذلك كان دور التجمع العنقودي ضئيل في تحسين الجودة الذي ينحصر في مساعدة الشركات على تحسين جودة المواد الاولية المستوردة التي يتم استخدامها في العمليات الانتاجية , كذلك ساهم التجمع في تأسيس

مختبر لقياس وفحص جودة احذية الشركات المشاركة في التجمع , كذلك تم تأسيس مركز التطوير والابداع في مقر الغرفة التجارية القديم الذي يعتبر مشغل مصغر لتدريب العاملين لاكتساب خبرات في صناعة الاحذية مما يقلل من نسبة الفاقد في الاحذية ويزيد من جودة الاحذية , الجدول التالي يبين نسبة الشركات التي حسن التجمع العقودي من جودة منتجاتها .

الجودة	نسبة الشركات	نسبة التأثير
تأثرت	72%	لا يمكن تحديد نسبة محددة
لم تتأثر	28%	-

ثالثا : الانتاجية

اسهامات التجمع فيما يتعلق الانتاجية والطلب كانت متفاوتة من شركة الى اخرى حيث ان اغلب الشركات زادة نسبة الانتاجية والطلب على منتجاتها من 15-25 % وبعضها من 5 - 15% ومعظم الشركات لم تتأثر فيها الانتاجية وذلك لسبب رئيسي هو ان حجمها في السوق محصور وهي ما تسمى بالمشاغل للأحذية مقارنة بالشركات الكبرى لذلك فهي لا تستطيع زيادة الانتاجية لأنها تسعى الى تعزيز مكانتها في السوق اعتمادا على سياسة تنافسية تركز على الجودة , الجدول التالي يوضح نسبة الشركات التي زادت فيها الانتاجية ونسبة الشركات التي لم تتأثر فيها الانتاجية والطلب .

الانتاجية	نسبة الشركات	نسبة التأثير
نسبة الزيادة	40%	5 - 15 %
	24%	15 - 25 %
لم تتأثر	36%	-

رابعا : التسويق

لتجمع شغل الخليل اسهامات كبيره في هذا المجال حيث انه تم فتح افاق جديدة امام الحذاء الخليلي بشكل عام و أمام شركات الاحذية والمدابغ بشكل خاص حيث عمل على تسهيل مشاركة الشركات في معارض دوليه سواء كانت في دول اجنيه مثل المانيا وايطاليا و معارض في دول الخليج العربي مثل قطر والكويت , كذلك عمل التجمع على تأسيس معرض شغل الخليل في عين سارة حيث كان له اسهامات كبيره في دعم المنتج الخليلي وتحسين نظرة المستهلك الفلسطيني لهذا المنتج .

التسويق	نسبة الشركات	نسبة التأثير
تأثرت	66%	لا يمكن تحديد نسبة محددة
لم تتأثر	34%	

خامسا : التصميم

تعاني الأحذية في الخليل من ضعف التصميم حيث ان معظم الأحذية تكون تقليدية ويمكن ان يكون السبب هو اعتماد هذه الصناعة على الطرق التقليدية في التصنيع بعيدا عن التكنولوجيا الحديثة بسبب تكلفتها العالية وعدم القدرة على اقتناء المعدات الحديثة لتحسين التصميم كنوع من السياسة الاسرائيلية الممنهجة للعمل على اندثار هذه الصناعة , لذلك عملت الغرفة التجارية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد على دعم برامج التدريب المهني التي تختص بتخريج عدد من العاملين الذين يتمتعون بقدر معقول من المهارة في اعداد التصاميم الجيدة لتحسين الأحذية في الخليل لما لذلك من اثر في دعم القطاع وتحسين نظرة المستهلك الفلسطيني الذي يهتم بالشكل والتصميم الى جانب الجودة , حيث ان الأحذية تتعرض للمنافسة من قبل الأحذية الصينية التي تمتاز بالفخامة الشكلية والمظهر الجميل بعيدا عن الجودة , حيث ان المستهلك يتجه نحو شراء المنتج الصيني عديم الجودة نوعا ما لمواكبة صيحات الموضة والتماشي معها .

اجمعت عينة الدراسة على ان تجمع شغل الخليل ركز على تحسين التصميم من خلال عدة اساليب وهي :

1. استقطاب خبراء اجانب وعقد دورات تصميم في مركز الغرف التجارية في الخليل مما ساهم في تحسين التصميم .
2. المشاركة في معارض دوليه اجنبية في تركيا وألمانيا وايطاليا مما ساهم في تقليد الأحذية المصنعة في هذه الدول وهذا ساهم في خلق تصاميم جديدة امام الأحذية الخليلية .
3. مساعدة الشركات في امتلاك آلات جديدة ساهمت في تحسين نظهر الأحذية مثل آلات الليزر.

الجدول التالي يبين نسبة الشركات التي اجمعت على ان التجمع ساهم في تحسين تصميم الأحذية ونسبة الشركات التي اجمعت على ان التجمع لم يساهم في تحسين التصميم .

التصميم	نسبة الشركات
تأثرت	84 %
لم تتأثر	16 %

سادسا : المنافسة الخارجية

اجمعت عينة الدراسة على ان دور التجمع العنقودي في مواجهة المنافسة الخارجية محصور نوعا ما وذلك لان ادارة التجمع ليس من صلاحياتها التحكم بالكميات المستوردة من الاحذية الأجنبية بشكل خاص التي تتميز بمظهر وتصميم جيد مقابل سعر منخفض الذي يتناسب مع قبول المستهلك لهذا التصميم ويتناسب كذلك مع مستوى الدخل المنخفض لدى المستهلك الفلسطيني .

مما سبق تحدثنا عن دور التجمع في تحسين التصميم وبالتالي له اثر كبير في مواجهة المنافسة الخارجية لان تقديم منتج يتميز بجوده عالية وتصميم متناسب مع الموضة العالمية مهم جدا لدى المستهلك الفلسطيني وهذا كان له اثر في زيادة اقبال المستهلك الفلسطيني للمنتج الخليي وتقليل الاستهلاك من المنتجات المنافسة وعلى وجه الخصوص الاحذية الاجنبية - الصينية والتركية .

من وجهة نظر رئيس اتحاد الصناعات الجلدية هيمنة الاحذية الصينية ومنافستها الشديدة للأحذية المحلية (الحذاء الخليي) مسؤولية كل من التاجر والمستهلك على حد سواء .

1. التاجر وصاحب المعرض

اكتشف التاجر وصاحب المعرض انه سيحقق ربحا أكثر إذا ركز على البضائع الصينية وساهم في تسويقها وإقناع المستهلك بها , وذلك حتى يحقق نسبة اعلى من الارباح لانخفاض سعر الأحذية المستوردة من الصين المستورد وسرعة تلف المنتج الصيني تعني تكرار عمليات الشراء وبالتالي زيادة الربح وأيضا كميات البضائع الصينية الكبيرة تجعل التاجر يحصل على شروط دفع ميسره .

2. المستهلك

يقع الجزء الآخر من المسؤولية على المستهلك نفسه فالسعر المنخفض وبريق الألوان والزخارف قد شده ولعدم درايته بنوعية البضائع فقد اقبل على شراء المنتجات الصينية في بداية الأمر مما شجع الكثيرين على الاستيراد واضعف الطلب على المنتج المحلي , فزادت كميات البضائع الصينية وطغت على واجهات المحلات التجارية .

الجدول التالي يبين نسبة الشركات التي اجمعت على ان التجمع ساهم في مواجهة المنافسة الخارجية ونسبة الشركات التي اجمعت على ان التجمع لم يساهم في مواجهة المنافسة الخارجية .

المنافسة الخارجية	نسبة الشركات
اثر	20 %
لم يؤثر	80 %

سابعا : المنافسة الداخلية

اجمع عدد كبير من اصحاب شركات ومشاكل الاحذية الممثلين لعينة الدراسة على ان تجمع شغل الخليل بطريقة غير مباشرة ساهم في زيادة حدة المنافسة الداخلية نظرا لان عدد كبير من شركات ومصانع الاحذية لم تشارك في التجمع ولم يكن لها أي أنشطة فعالة فيه مما حرّمها من الاستفادة من المزايا التي يقدمها التجمع في جوانب تحسين الجودة والتصميم وتسويق المنتجات .

كذلك ان التجمع ساهم في انشاء معرض شغل الخليل الذي يختص في بيع وتسويق منتجات الشركات المساهمة والمؤسسة للتجمع والبالغ عددها 11 شركة , حيث ان المعرض يقوم ببيع احذية هذه الشركات بأسعار تقل عن اسعار المعارض الأخرى وهذا بدوره ساهم في زيادة حدة المنافسة الداخلية بينها .

الجدول التالي يبين نسبة الشركات التي اجمعت على التجمع ساهم في زيادة حدة المنافسة الداخلية بين الشركات المحلية , ونسبة الشركات التي اجمعت على ان التجمع قلل من حدة المنافسة الداخلية .

المنافسة الداخلية	نسبة الشركات
زادت	100 %
قلت	-

ثامنا : الميزة التنافسية

من وجهة نظر اصحاب الشركات ومصانع الاحذية فان الميزة التنافسية تتمثل في سعر المنتج مقابل الجودة والتصميم , حيث ان التجمع ساهم في تعزيز الميزة التنافسية فيما يتعلق بجانب الجودة من خلال تأسيس مركز فحص الجودة التي يختص في التحقق من مطابقة مواصفات جودة الحذاء الخليبي مع مقاييس الجودة العالمية و في جانب التصميم من خلال عقد الدورات واستقطاب الخبراء الاجانب وجلب الآلات الحديثة , ولكن فيما يتعلق بجانب السعر فان تجمع شغل الخليل ليس له دور في تحديد سعر الحذاء الخليبي فبتالي فان التجمع لم يضيف ميزة تنافسية للمنتج الخليبي بناء على السعر .

الجدول التالي يبين نسبة الشركات التي اجمعت على ان التجمع العنقودي اضاف ميزة تنافسية لها , ونسبة الشركات التي اجمعت على ان التجمع لم يضيف لها ميزة تنافسية .

الميزة التنافسية	نسبة الشركات
اضاف	76 %
لم يضيف	24 %

تاسعا : نظرة المستهلك

رأي العينة في هذه الزاوية تمثل في ان تجمع شغل الخليل كان له دور كبير وواضح في التأثير على نظرة المستهلك الفلسطيني تجاه المنتج المحلي (الحذاء الخليلي) حيث تمثل هذا الدور في تكثيف حملات الدعاية والاعلان حول جودة المنتج المحلي مقارنة بالمنتجات المستوردة بشكل عام والمنتجات الصينية بشكل خاص , حيث ان إنفاق المستهلك على شراء الاحذية الصينية بشكل متكرر يعادل ضعف الإنفاق على شراء المنتج الخليلي الذي يتميز بجودة عالية تمكن المستهلك من استخدامه لفترات اطول مقارنة بالمنتج الصيني الذي يستخدم لفترات قصيرة و كذلك عمل التجمع على توعية المستهلك حول المخاطر الصحية الناجمة عن استهلاك المنتجات الصينية التي يتم تصنيعها من مواد خام رديئة الصنع ومن مواد سامة وعلى رأسها الاحذية المضيفة , ومن وجهة نظر العينة فان الدليل على تحسن نظرة المستهلك وهو زيادة الطلب على المنتج المحلي بشكل ملحوظ .

الجدول التالي يبين نسبة الشركات التي اجمعت على ان التجمع العنقودي ساهم في تحسين نظرة المستهلك الفلسطيني للمنتج المحلي , ونسبة الشركات التي اجمعت على ان التجمع العنقودي لم يحسن من نظرة المستهلك الفلسطيني للمنتج المحلي .

نظرة المستهلك	نسبة الشركات
حسن	52 %
لم يحسن	48 %

4. صادرات و واردات السوق الفلسطيني قبل و بعد التجمع العنقودي عام 2013م

الصادرات :

ان التعرف على نسبة الصادرات مهم لمعرفة دور التجمع العنقودي في دعم التسويق للشركات و ايجاد اسواق خارجية لمنتجاتها , حيث بلغت نسبة الزيادة في صادرات سوق الأحذية الفلسطيني 4% في عام 2013 م بناء على تقديرات مركز التجارة الفلسطيني والجدول التالي يبين الزيادة في الصادرات من عام 2009م الى عام 2015 خلال فترات التجمع العنقودي حسب مركز الاحصاء الفلسطيني من ضمن التجارة الخارجية لعام 2015م , حيث زادت نسبة الصادرات من 25.434 مليون الى 39.233 مليون عام 2015 م , حيث ان انخفاض قيمة الصادرات في عامي 2011 و 2012 يعود الى سياسة الاغلاق التي انتهجتها الحكومة الاسرائيلية اثناء حربها على غزة .

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الصادرات	25.434	25.733	5.426	7.504	37.455	42.638	39.223

أكبر نسبة من صادرات الأحذية هي إلى إسرائيل التي تنتهج سياسة غير أخلاقية وهي أنها تستورد المنتجات من السوق الفلسطيني وتضع عليها العلامة التجارية الإسرائيلية ومن ثم تقوم بتصديرها إلى الخارج على أنها منتجات إسرائيلية , كذلك هناك عدد من الدول العربية التي تستورد الأحذية الخيلية على وجه الخصوص ومنها الأردن ومصر واليمن والسعودية والكويت

من وجهة نظر العينة فإن هناك عدد من التحديات التي تحد من تنمية الصادرات الفلسطينية من الأحذية والجلود ومنها :-

1. القيود المفروضة على استيراد المواد الكيماوية .
2. انخفاض مستوى التنظيم في قطاع الأحذية و الجلود .
3. استخدام الآلات ومعدات قديمة والتصميم الذي لا يتماشى مع أذواق المستهلكين لأنها لا تتماشى مع الموضة العالمية و وجود البدائل لها .
4. الفجوة في الجودة بين المصانع والشركات الموجودة في السوق ,حيث هناك شركات تركز على الجودة مقابل هامش ربح بسيط في حين هناك شركات هدفها تقليل التكاليف و زيادة الإنتاج .
5. عدم وجود صندوق مخصص لتشجيع التصدير .
6. ضعف البنية التحتية لمراقبة الجودة .

الواردات :

ان التعرف على نسبة التغير في الواردات مهم لمعرفة مدى اعتماد السوق المحلي على الأحذية المستوردة مقابل المنتج المحلي ومن وجهة نظر العينة المتمثلة في اصحاب شركات ومشغل الأحذية فإن التجمع العنقودي لم يكن له أي تأثير على حجم الواردات وذلك لأنه لا يملك السلطة لوضع سياسات تمنع او تحد من استيراد المنتجات المنافسة للحداء الخليي , الجدول التالي يبين الواردات الفلسطينية من عام 2009م-2015م .

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الواردات	14.086	15.706	18.524	19.181	19.632	20.417	25.095

ولان اذواق ورغبات المستهلكين هي العامل الاساسي في احداث عملية الشراء فان التجار وبائعي الجملة والتجزئة توجهوا الى استيراد الاحذية (الصينية والتركية) ذات التصاميم العالمية التي تتناسب مع اذواق المستهلكين, ومن هنا فان التجمع العنقودي تبني فكرة تحسين تصميم الحذاء الخليي لدعم المنتج المحلي والحد من استيراد الاحذية من الخارج , ومن البلدان التي يتم الاستيراد منها : اسرائيل , الصين , تركيا , ايطاليا .

5. اسهامات تجمع شغل الخليل في مواجهة المعوقات التي تواجه صناعة الاحذية في الخليل

بناء على التحليل الذي قام به فريق البحث تبين ان هناك عدد من المعوقات التي تواجه الشركات وتواجه الصناعة بشكل عام , حيث سيتم الحديث عن هذه المعوقات واسهامات التجمع العنقودي في مواجهة هذه المعوقات لدعم القطاع .

و تمثلت المعوقات التي واجهت شركات الاحذية في الخليل بالتالي :

1- ضعف التسويق والعلامات التجارية المحلية
ساهم التجمع في التغلب على هذه المشكلة من خلال تسهيل مشاركة الشركات في المعارض الدولية التي تعقد لتسويق المنتجات كذلك من خلال تأسيس معرض شغل الخليل لبيع وتسويق منتجات الاحذية في الخليل .

2- قلة المعرفة بأساليب وأنظمة حساب التكلفة والتسعير
ساعد التجمع في استقطاب الخبراء الاجانب الذين قاموا بعقد ندوات ودورات تساعد شركات الاحذية في الخليل على حساب تكلفة الانتاج وتحديد الاستراتيجية السعرية الصحيحة مما ساعد الشركات على تحقيق الربح .

3- عدم توفر مركز تصميم ذو كفاءة مناسبة
قام تجمع شغل الخليل على جلب الخبراء الاجانب وعقد دورات فعالة حول كيفية تحسين التصميم للمنتجات المحلية , كذلك عمل التجمع على عمل سفريات لبعض الدول الاجنبية كإيطاليا

وبريطانيا لتعرف على طرق التصميم والإنتاج في هذه الدول مما ساعد الشركات المحلية على تغيير طرق التصميم والإنتاج بشكل كفي .

4- عدم توفر مركز فحص للمنتجات والمواد الخام
عمل التجمع على تأسيس مركز فحص الجودة لفحص جودة المنتجات وجودة المواد الخام التي تدخل في عملية التصنيع .

5- التفكير الفردي

ساهم التجمع في التغلب على هذه المشكلة من جانب شراء المواد الخام اللازمة للصناعة بشكل جماعي من خلال تعاقد جميع الشركات مع موردين محددين لتزويدهم بأفضل المواد الخام وأكثرها جودة .

6- الاحذية المستوردة

اسهامات التجمع في هذا المجال منحصرة في تحسين نظرة المستهلك الفلسطيني للحذاء الخليبي الامر الذي يساهم في زيادة الطلب عليه وتقليل الطلب على المنتجات المستوردة , ولكن ليس للتجمع أي صلاحيات في الحد من استيراد المنتجات المستوردة وعلى رأسها الاحذية الصينية .

7- الميول العام لترك هذه الصناعة من قبل المؤسسات والأفراد

عمل التجمع بالشراكة مع بعض شركات الاحذية ومع جامعة بوليتكنك فلسطين على تأسيس تخصص جديد دبلوم في صناعة الاحذية , حيث يتم تدريس صناعة الاحذية في جامعة بوليتكنك فلسطين لمدة عامين الى جانب ذلك تقوم الشركات باستقبال الطلاب للتطبيق العملي اثناء الدراسة .

8- القيود المفروضة على استيراد بعض المواد الكيماوية الضرورية اللازمة لعمل المدايع المحلية وهذا حد من ان يكون لهذه المدايع أي نشاط فعال في تحقيق الاهداف المرجوة من التجمع العنقودي .

9- التذبذب في الطلب في الاسواق المحلية

حيث ان التجمع لا يتحكم في سعر المنتج المحلي ولا في الكميات المستوردة من الاحذية الصينية على وجه الخصوص , كذلك ان توجه المستهلك يكون تجاه المنتج ذات السعر القليل وهذا بدوره قلل من الطلب على المنتج المحلي .

6. المشاكل و اوجه القصور في التجمع العنقودي

في البند السابق تم الحديث عن المعوقات التي تواجه شركات الاحذية , حيث ان اوجه القصور تتمثل في بعض المعوقات التي لم يتمكن التجمع من حلها وهي كالتالي :-

- 1- عدم قدرة التجمع على الحد من استيراد المنتجات الصينية والتركية .
- 2- عدم القدرة على تسهيل استيراد المواد الكيماوية اللازمة لعملية دباغة الجلود .
- 3- اغلبية الشركات المدرجة تحت اطار التجمع العنقودي هي الشركات وورش الاحذية الصغيرة بحيث ان الشركات الكبرى ليس لها أي أنشطة فعالة في التجمع .

7. كيفية تحسين اداء التجمع العنقودي للأحذية في الخليل

- 1- الضغط على الجهات المختصة لرفع الضرائب عن الاحذية المستوردة لدعم المنتج المحلي
- 2- تقديم الدعم المالي الكافي لاستمرار عمل التجمع .
- 3- العمل على مشاركة شركات ومصانع الاحذية الكبرى في التجمع لدعم القطاع ودعم المصانع والورش الصغيرة مما له من اثر في مساندة التجمع وتحقيق اهدافه بشكل فعال .

8. النتائج

بناء على التحليل المسبق تم التوصل الى ان التجمع العنقودي " تجمع شغل الخليل " حقق معظم الاهداف التي تم وضعها في الخطة الاستراتيجية للتجمع وهي كالتالي :

- 1- تقليل نسبة التكاليف بنسبة تتراوح ما بين 1 – 30 % .
- 2- زيادة نسبة الانتاجية والطلب المحلي بنسبة تتراوح ما بين 5 – 25 % .
- 3- تحسين تصميم الحذاء الخليلي من خلال عقد الدورات وجلب الخبرات الاجنبية والآلات الحديثة .
- 4- دعم التسويق للمنتج المحلي من خلال المعارض الدولية ومعرض شغل الخليل .
- 5- تحسين نظرة المستهلك الفلسطيني للمنتج الخليلي من خلال التوعية و الترويج .
- 6- زيادة حدة المنافسة الداخلية في مقابل التأثير المحدود على المنافسة الخارجية .
- 7- دعم برامج التعليم لصناعة الاحذية .

9.التوصيات

- 1- تقوية مركز التجمع العنقودي ليصبح قوة ضاغطة على الحكومة للحد من استيراد المنتجات الصينية .
- 2- الاهتمام بعمل المدابغ من خلال تسهيل استيراد المواد الكيماوية اللازمة لعملية الدباغة , كذلك تحديد مواصفات جودة الجلود حتى تتمكن من تصديرها عالميا والتقليل من استيراد الجلود .
- 3- زيادة عدد المعارض كمعرض شغل الخليل , حيث يتطلب ذلك فتح معارض في جميع محافظات الضفة الغربية ليس فقط في الخليل .
- 4- عمل برامج تحفيزية للعمل على مشاركة شركات الاحذية الكبرى في التجمع مما يقوي من مركزه ويساعد في تحقيق اهدافه بشكل كفي وفعال .
- 5- بذل الجهود الممكنة لإعادة تمويل المشروع مرة اخرى ليضم جميع المصانع وشركات الاحذية وبالتالي دعم وتنمية قطاع الاحذية .

المصادر والمراجع

- أ- ابو الفيلات , طارق عبد المنعم , واقع تحديات الصناعات الجلدية في فلسطين , ورشة عمل .
- ب- مركز الاحصاء الفلسطيني قسم التجارة الخارجية لعام 2015 م .
- ت- مقابلات مع رئيس تجمع شغل الخليل " محمد حسين " .
- ث- غرفة تجارة و صناعة و زراعة شمال الخليل لعام 2013 م .
- ج- موقع من الانترنت <http://www.pole-emc2.com> .
- ح- حنين رجوب , مجلة دنيا الوطن الالكترونية
<https://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2015/03/05/673139.html>
- خ- مقالة بعنوان مشروع الوكالة الفرنسية للتنمية لتطوير القطاع الخاص الفلسطيني .
- a) Amro , Alaa Ali Ahmad (2016), clustering for completions in the SME in Hebron , master thesis .

مرفق استبانة المشروع

تحية طيبة وبعد...

يقوم فريق البحث من كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين بدراسة حول تقييم دور التجمع العنقودي في تطور قطاع الأحذية في مدينة الخليل وذلك استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج. لذا يرجى من حضرتكم التعاون والاجابة على اسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط :

شاكرين لكم حسن تعاونكم

1. ما هو طبيعة عمل الشركة:

- مصنعو الكعاب والنعال
- مصنعو القوالب و قوالب الصب
- مصنع ومشغل الاحذية
- مديغة
- تجار مواد الخام
- غير ذلك

2. فترة تأسيس الشركة

.....

3. عدد العاملين في الشركة

.....

4. الاسواق التي تستهدفها الشركة

- اسواق محليه
- اسواق خارجيه
- السوق الاسرائيلي
- السوق المحلي والسوق الاسرائيلي

5. ما هو الهدف من المشاركة في التجمع العنقودي , اذا كان غير ذلك حدد ما هو الهدف :

- زيادة الإنتاجية
- تحسين الجودة
- تقليل التكاليف
- تحسين مستوى التسويق
- غير ذلك

6. ما هي الخدمات التي كانت الشركة متوقعه الحصول عليها من التجمع العنقودي وما هي الخدمات التي حصلت عليها فعليا :

.....
.....
.....

7. المشاركة في التجمع العنقودي اضافت ميزه تنافسيه لمنتج الشركة , اذا كانت الإجابة نعم وضح كيف تم اضافة الميزة التنافسية وما هي :

- نعم
 لا

.....
.....

8. هل ساهمت المشاركة في التجمع العنقودي الى تقليل مستوى التكاليف , اذا كانت الإجابة نعم وضح الى أي مدى تم تقليل التكاليف وما نسبتها :

- نعم
 لا

.....
.....

9. المشاركة في التجمع العنقودي قللت من مستوى المنافسة الداخلية , اذا كانت الإجابة نعم وضح ذلك

- نعم
 لا

.....
.....

10. هل ساهم التجمع العنقودي بخلق اسواق جديده للحداء الخليي , اذا كانت الإجابة نعم اجب على السؤال الذي يليه :

- نعم
 لا

ما هي الاسواق التي تم الوصول اليها , وكيف ساهم التجمع العنقودي بخلق هذه الاسواق , وهل زاد حجم المبيعات في هذه الاسواق :

.....
.....
.....

11. هل المشاركة في التجمع العنقودي ساهمت بالتقليل من المعوقات التي تواجه الشركة , اذا كانت الاجابه نعم اجب على السؤال الذي يليه :

- نعم
 لا

ما هي المعوقات التي ساهم التجمع العنقودي بحلها

.....
.....

12. ما هي نسبة مساهمة التجمع العنقودي في زيادة مجمل الطلب على منتج الشركة :

- %5_ %15
 %15_ %25
 %25_ %35
 %35_ %50

13. هل ساهم التجمع العنقودي في مواجهة المنافسه الخارجيه (الصينيه , التركيه) , اذا كانت الاجابه نعم
وضح كيف تم ذلك :

- نعم
 لا

.....
.....

14. هل المشاركه في التجمع العنقودي ادت الى تحسين المظهر الخارجى للحداء الخليلى (التصميم) , اذا
كانت الاجابه نعم اجب على السؤال الذى يليه :

- نعم
 لا

ما هي الطرق التي اتباعها التجمع العنقودي لتحسين تصميم الحداء الخليلى:

.....
.....

15. هل ساهم التجمع العنقودي في تحسين نظرة المستهلك الفلسطينى للمنتج , اذا كانت الاجابه نعم كيف تم
قياس ذلك :

- نعم
 لا

.....
.....

16. ما هي اوجه القصور والمشاكل الخاصه بالتجمع العنقودي وكيف يمكن تحسينها :

.....
.....
.....

17. هل تم تحقيق الاهداف المرجوه من التجمع العنقودي , اذا كانت الاجابة نعم وضح ما هي الاهداف وكيف تم تحقيقها :

نعم

لا

.....
.....

18. ما الذي يجب عمله لتحسين اداء التجمع العنقودي :

.....
.....
.....

19. هل ساهم التجمع العنقودي في زيادة نسبة الصادرات من الاحذية المحليه الى الاسواق الخارجيه

.....
.....

تَم بِحَمْدِ اللَّهِ