

"قطاع الحجر و الرخام بين الواقع الحالي وتوقعات الفصل والتعاون"

"قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل"

فريق البحث

باسل تيسير مرقية
روان جهاد العويوي
رولا وائل الكبيجي

إشراف

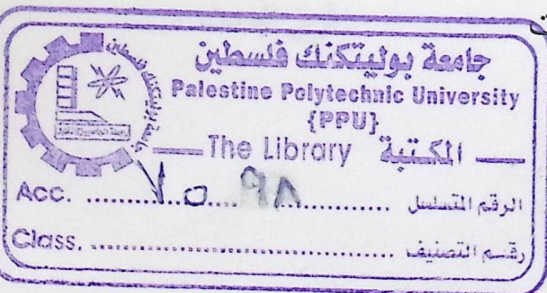
الأستاذ: سهيل سلطان

هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصصي نظم المعلومات و إدارة الأعمال المعاصرة

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

2004م



الشكر و التقدير :

شكرا وإكراما و تكريما:

لأساتذتي الكرام موطن الثقة و الاحترام و التقدير أولئك الذين علموا و عملوا فحققوا بذلك رضوان الله و رسوله و كانوا أهلا للثناء و أساسا للبناء و داعما للأبناء .

و إذا كان أمير الشعراء شوقي قد وفى بعهده لهم فقال " كاد المعلم أن يكون رسولا " ؛ فان رسالة المعلم التي أخرجت العالم من الظلمات إلى النور ، قد توجت أساتذتي بتاج الفتح المبين بعد نزول الوحي الأمين بكلمة "اقرأ" و هل يستوي الذين يعلمون و اللذين لا يعلمون ؟؟

الشكر لأولئك الكرام الذي ساعدونا وزودونا بما مكننا من إخراج الرسالة هذه لتكون عوننا لطالبي المعرفة و الراكضين وراء كل فتح في كل ميدان .

و الشكر لكل الأصدقاء الذين ساهموا بكلمة أو أشاروا برأي أو سنحت منهم خاطرة وجدت طريقها إلى إتمام هذه الرسالة ، و هي صحبة تميز بها و نفتخر .

و إن كان كل هذا الثناء لمستحقه فهناك من شربنا ماءه و عشقنا سماءه و تشابكت أيدينا ترفع صرحه و تعلي بناءه انه الحاني علينا حنو المرضعات على الفطيم ، انه وطني وأرضي وبلدي ... له كل حب .

وطني لو شغلت بالخلد عنه
فازعتني إليه في الخلد نفسي .

فريق البحث

الإهداء

كما يتلقى الثرى الظامي قطرة المطر الأولى

وكما تلوح واحة الماء أمام مسافر أعياء السفر

وكما ينتظر السجين في غياهب السجن حكم البراءة

إليهم

إلى رمز المحبة والعطاء إلى سر التضحية والوفاء

إلى أمي.....

والى أعز الناس على قلبي ... إلى من وقف إلى جانبي وساعدني حتى أكمل مسيرتي

إلى أبي.....

إلى هديتي من السماء..... إلى إخواني وأخواتي

والى أصدقائي وزملائي

إلى القلوب النقية التي لم تعرف يوما... إلا الحب للغير

إلى من رسموا لي الطريق..... إلى أساتذتي جميعا

إلى كل الشهداء الذين سطروا بدمائهم أسمى آيات التضحية والنضال من أجل رسم معالم الحرية

والاستقلال

إلى شهداء الصمود والتحدي في مخيم جنين وكنيسة المهد

إلى الذين ضحوا بأرواحهم من أجل رسم معالم الطريق نحو القدس وإقامة الدولة الفلسطينية

فريق البحث

قائمة المصطلحات :

- استراتيجية التركيز : أن تقوم المؤسسة بتركيز جهودها على قطاع ضيق و معين و بذلك تحاول استبعاد الآخرين و منعهم من التأثير على حصة المؤسسة السوقية .
- الاستراتيجية: تعنى خطط الإدارة العليا في المؤسسة للوصول إلى النتائج المطلوبة و المرغوبة و الموجودة في رسالة و أهداف المؤسسة .
- برنامج SPSS : وهو عبارة عن برنامج لمعالجة الرزم الإحصائية.
- التخطيط الاستراتيجي: هو عبارة عن العملية التي تحدد المؤسسة من خلالها كيفية تحقيق أهدافها طويلة الأجل.
- التعاون و الفصل الاقتصادي : المقصود فيها الفصل أو التعاون بين الاقتصاد الفلسطيني و الاقتصاد الإسرائيلي فيما يتعلق بقطاع الحجر و الرخام .
- الجدار الفاصل: هو سور الفصل العنصري الواقع بين الضفة الغربية و إسرائيل و الذي يشكل انتهاك لحقوق المواطن الفلسطيني السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و حقه في التنقل .
- الحجر : هو الحجر المستخدم في البناء .
- الرخام : يستخدم في البلاط بمقاسات مختلفة مثل الأدرج و الشبايك، و لتلبس الواجهات بقياسات و معايير مختلفة .
- العنقود: هو مجموعة من المؤسسات المترابطة التي تستثمر المصادر و الخبرات فيما بينها لتعمل على مشاريع التطور المشترك من خلال تخصصها لتجنب المشاكل العامة و تحقيق الفعالية .
- القيمة المضافة : هي الفرق بين قيمة السلعة عند دخولها مرحلة إنتاجية معينة و قيمتها عند مغادرة تلك المرحلة.

الكسارة : تقوم بطحن بقايا الحجر (الحصى) .

المحجر : هو المكان (الأرض) التي يستخرج منها الحجر و الرخام.

المنشأ أو المصنع : هو المكان الذي يضم مجموعة من الآلات التي تقص الحجر الخام على حسب المواصفات و المعايير المطلوبة .

المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم : هي المؤسسات التي يعمل فيها من 3-30 عامل .

الميزة التنافسية : أن تكون الأرباح و عوائد المؤسسة أكثر من معدل الأرباح في القطاع الذي تعمل فيه مما يزيد من سمعة المؤسسة و تصبح في وضع تكون القيادي الوحيد فيه و تحصل على تقييم و ولاء من المستهلكين .

الهوية التجارية:وهو عبارة عن تعريف الشركة للقطاع التابع لها.

وفورات الحجم (Economic of scale): هي عملية القيام بإنتاج كميات كبيرة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وهذا بدوره يخفض الأسعار.

الكسارة : تقوم بطحن بقايا الحجر (الحصى) .

المحجر : هو المكان (الأرض) التي يستخرج منها الحجر و الرخام.

المنشأ أو المصنع : هو المكان الذي يضم مجموعة من الآلات التي تقص الحجر الخام على حسب

المواصفات و المعايير المطلوبة .

المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم : هي المؤسسات التي يعمل فيها من 3-30 عامل .

الميزة التنافسية : أن تكون الأرباح و عوائد المؤسسة أكثر من معدل الأرباح في القطاع الذي تعمل

فيه مما يزيد من سمعة المؤسسة و تصبح في وضع تكون القيادي الوحيد فيه و تحصل على تقييم و

ولاء من المستهلكين .

الهوية التجارية:وهو عبارة عن تعريف الشركة للقطاع التابع لها.

وفورات الحجم (Economic of scale): هي عملية القيام بإنتاج كميات كبيرة مما يؤدي إلى تخفيض

التكاليف وهذا بدوره يخفض الأسعار.

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| .i | صفحة العنوان |
| .ii | الإهداء |
| .iii | الشكر و التقدير |
| .iv | قائمة المصطلحات |
| .v | فهرس المحتويات |
| .vi | فهرس الجداول |
| .vii | فهرس الأشكال |
| 2 | الفصل الأول " الإطار العام للبحث " |
| 3 | 1-1 المقدمة |
| 4 | 2-1 مشكلة البحث |
| 4 | 3-1 أسئلة البحث |
| 5 | 4-1 أهداف البحث |
| 6 | 5-1 أهمية البحث |
| 6 | 1-5-1 الأهمية بالنسبة للمؤسسات |
| 6 | 2-5-1 الأهمية بالنسبة لفريق البحث |
| 7 | 6-1 معوقات ومحددات البحث |
| 7 | 7-1 هيكلية البحث |
| 9 | الفصل الثاني "الاطار النظري للبحث" |
| 12 | 1-2 نبذة عن مدينة الخليل |
| 12 | 2-2 الوضع الاقتصادي في محافظة الخليل بشكل عام |
| 15 | 3-2 مفهوم المشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم |
| 19 | 4-2 مشاكل ومعوقات المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم |
| 20 | 5-2 أهمية المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم |
| 21 | 6-2 قطاع الحجر والرغام في فلسطين |
| 21 | 1-6-2 لمحة عن قطاع الحجر والرغام |
| 26 | 2-6-2 العمالة في قطاع الحجر والرغام |

| | |
|----|--|
| 26 | 2-6-3 مواصفات وأنواع الحجر الفلسطيني |
| 28 | 2-6-4 التسويق |
| 30 | 2-6-5 أبرز المشاكل والمعوقات التي تواجه هذا القطاع |
| 31 | 2-6-6 لمحة عن اتحاد الحجر والرخام |
| 33 | 2-7 لمحة عن الفصل والتعاون ما بين الاقتصاد الفلسطيني والإسرائيلي في قطاع الحجر والرخام |
| 36 | 2-7-1 الجدار الفاصل |
| 37 | 2-7-2 إيجابيات التعاون |
| 37 | 2-7-3 سلبيات التعاون |
| 38 | 2-7-4 إيجابيات الفصل |
| 38 | 2-7-5 سلبيات الفصل |
| 39 | 2-8 مفهوم التعاون والعقود |
| 40 | 2-8-1 المراحل اللازمة لتطبيق التعاون والعقود |
| 40 | 2-8-2 كيفية تطبيق التعاون والعقود على قطاع الحجر والرخام |
| 42 | 2-9 القوى التنافسية |
| 47 | 2-10 الميزة التنافسية |
| 48 | 2-10-1 تعريف الميزة التنافسية |
| 51 | 2-10-2 الميزات التنافسية التي تتوفر للمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم |
| 54 | 2-10-3 علاقة الميزة التنافسية بالقوى الخمس في نموذج بورتر |
| 54 | 2-11 استراتيجيات بورتر |
| 54 | 2-11-1 استراتيجية قيادة التكلفة |
| 56 | 2-11-2 استراتيجية التمايز |
| 57 | 2-11-3 استراتيجية التركيز |
| 59 | 2-12 الدراسات السابقة |
| 65 | الفصل الثالث " منهجية البحث " |
| 67 | 3-1 منهجية البحث |
| 67 | 3-2 مجتمع البحث |
| 68 | 3-3 العينة المقصودة |
| 68 | 3-4 أدوات جمع البيانات |
| 69 | 3-5 الاستبانة |
| 71 | 3-6 المقابلة |

| | |
|-----|---|
| 72 | الفصل الرابع " تحليل للاستبانة " |
| 74 | 1-4 تحليل الاستبانة |
| 74 | 1-1-4 نوع الملكية |
| 76 | 2-1-3 القوى العاملة |
| 78 | 3-1-4 المبيعات |
| 80 | 4-1-4 المدخلات |
| 82 | 5-1-4 مصدر التعاون من الباطن |
| 83 | 6-1-4 المخرجات |
| 84 | 7-1-4 فئة المستهلكين |
| 87 | 8-1-4 طرق التوزيع |
| 90 | 9-1-4 المؤسسات المساندة |
| 92 | 10-1-4 النتائج المتوقعة |
| 93 | 1-10-1-4 التكاليف |
| 94 | 2-10-1-4 الاسعار |
| 94 | 3-10-1-4 القيمة المضافة |
| 95 | 11-1-4 القوى التنافسية |
| 95 | 1-11-1-4 التأثير المتوقع في حال الفصل |
| 96 | 2-11-1-4 التأثير المتوقع في حال التعاون |
| 97 | الفصل الخامس " النتائج و التوصيات " |
| 99 | 1-5 النتائج |
| 99 | 1-1-5 القسم الأول : المعلومات العامة |
| 99 | 2-1-1-5 نوع الملكية |
| 100 | 3-1-1-5 القوى العاملة |
| 100 | 4-1-1-5 المبيعات |
| 100 | 2-1-5 القسم الثاني : المدخلات |
| 100 | 1-2-1-5 مصدر المواد الخام |
| 101 | 2-2-1-5 مصدر التعاون من الباطن |
| 101 | 3-1-5 القسم الثالث : توزيع المنتجات |
| 101 | 4-1-5 القسم الرابع: فئة المستهلكين |
| 103 | 5-1-5 :القسم الخامس: طرق التوزيع |
| 104 | 6-1-5 القسم السادس: المؤسسات المساندة |

| | |
|-----|--|
| 104 | 7-1-5 القسم السابع :الاسعار و التكاليف و القيمة المضافة |
| 105 | 8-1-5 القسم الثامن : القوى التنافسية |
| 107 | 2-5 التوصيات |
| 107 | 1-2-5 القسم الأول : توصيات على مستوى الحكومة والمؤسسات الأهلية |
| 108 | 2-2-5 القسم الثاني : توصيات لأصحاب المؤسسات |
| xii | قائمة المراجع |
| xvi | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | رقم الجدول و مضمونة |
|--------|--|
| 15 | (1-2) يظهر الوضع الاقتصادي لمدينة الخليل |
| 23 | (2-2) جدول يظهر مناطق الحجر و الرخام في فلسطين |
| 28 | (3-2) جدول يظهر أنواع الحجر الفلسطيني |
| 29 | (4-2) جدول يظهر المبيعات السنوية وفق الأسواق المستهدفة |
| 76 | جداول تحليل الاستبانة |

فهرس الأشكال

| الصفحة | رقم الشكل و مضمونه |
|--------|--|
| 24 | (1-2) توزيع المهاجر على المناطق الفلسطينية |
| 46 | (2-2) القوى التنافسية |
| 75 | (1-4) رسم بياني يوضح نوع الملكية للعام 2004 |
| 75 | (2-4) رسم بياني يوضح نوع الملكية للعام 2006 (فصل) |
| 76 | (3-4) رسم بياني يوضح نوع الملكية للعام 2006 (تعاون) |
| 78 | (4-4) رسم بياني يوضح القوى العاملة |
| 79 | (5-4) رسم بياني يوضح نسب المبيعات و التصدير |
| 80 | (6-4) رسم بياني يوضح مقارنة بين نسب المبيعات و التصدير بين السنوات |
| 81 | (7-4) رسم بياني يوضح مصدر المدخلات |
| 82 | (8-4) رسم بياني يوضح نسب مصدر التعاون من الباطن |
| 84 | (9-4) رسم بياني يوضح المخرجات |
| 87 | (10-4) رسم بياني يوضح نسب فئات المستهلكين |
| 90 | (11-4) رسم بياني يوضح طرق التوزيع |

الفصل الأول

”الإطار العام“

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة البحث

3-1 أسئلة البحث

4-1 أهداف البحث

5-1 أهمية البحث

1-5-1 الأهمية بالنسبة للمؤسسات

2-5-1 الأهمية بالنسبة لفريق البحث

6-1 معوقات ومحددات البحث

7-1 هيكلية البحث

1-1 المقدمة

يمر الشعب الفلسطيني اليوم بمرحلة تاريخية حرجة تستلزم وقفة يتأمل فيها الوضع المحيط به وكيفية التعامل معه وتسخير الموارد والمقدرات التي أنعم الله بها على هذه الأرض المباركة في خدمة هذا الشعب ودعم بقائه وصموده وتشبثه في هذه الأرض الطاهرة ، وبخاصة في هذه الأوقات العصيبة التي نواكبها والمعاناة التي تواجه شتى قطاعاتنا سياسية كانت أو اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية.

ويرى المنتبغ لحالة الاقتصاد الفلسطيني حالة الانهيار التي وصل و سيصل إليها هذا الاقتصاد بفعل السياسات الإسرائيلية المتعنتة الجائرة والحصار الإسرائيلي الخانق وعوائق التصدير التي وضعتها سلطات الاحتلال في الموانئ تجاه البضاعة الفلسطينية التي تجعل التصدير يكاد أمراً مستحيلاً.

ومن هنا استقى فريق البحث موضوع دراسته المتمثل في أحد ابرز هذه الثروات الطبيعية في هذه الأرض و أكثرها تأثيراً في اقتصادها الوطني ودخلها القومي وهي الحجر والرخام وتركزت هذه الدراسة في مصانع الحجر والرخام باعتبارها الممثل الحي لهذا القطاع .

وقد ألحق الحصار المفروض على الأراضي الفلسطينية أضراراً بالغة بصناعة الحجر التي تمتاز بها فلسطين وتروي التاريخ الفلسطيني العريق أكثر من غيرها من الصناعات و السبب في ذلك يعود بشكل أساسي إلى اعتماد هذه الصناعة على بيع منتجاتها في السوق الإسرائيلية أو من خلالها .

كما أثر الإغلاق والحصار على العمل في المحاجر التي توقف جزء كبير منها بسبب عدم قدرة مالكيها على الوصول إليها وعدم القدرة على توريد الحجر إلى المصانع التي توقف حالها بسبب الحصار المفروض على العديد من قرى الضفة الغربية.

وإلى جانب ما يتعرض له قطاع الحجر الفلسطيني من إغلاق وحصار، فإن الشركات والمصانع الإسرائيلية تأخذ الحجر الفلسطيني المصنع وتغلفه وتبيعه في السوق الإسرائيلية أو تصدره وبأسماء مختلفة، منها ما هو إسرائيلي ومنها ما يأخذ الأسماء القديمة مثل (روماني أبيض، كنعان)

ومنها ما بقي محتفظاً باسمه الفلسطيني مثل (طبزة، تلطيش، ومسمسم) ورغم احتفاظها بالأسماء الفلسطينية إلا أنها تصدر للخارج على أنها إسرائيلية الصنع حيث تلاقي رواجاً في الأسواق الخارجية.

2-1 مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات العاملة في قطاع الحجر والرخام خاصة صغيرة ومتوسطة الحجم مشكلة تعتبر من

أهم المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات والتي تتعلق بعملية الفصل بين الاقتصاد الفلسطيني

والإسرائيلي.

3-1 أسئلة البحث :

تتلخص أسئلة البحث بالسؤال التالي وما يتفرع عنه من الأسئلة كما يلي :

• ما هو تأثير عملية الفصل أو التعاون بين الاقتصاد الفلسطيني والإسرائيلي على الميزة التنافسية

للمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في محافظة الخليل في قطاع الحجر والرخام، وما هو تأثير

العوامل الأخرى في حال التعاون الاقتصادي.

للإجابة على هذا السؤال تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما هو نوع المصادر الخام المستخدمة في الوضع الحالي أو في حالة الفصل المتوقع، أو في حال

التعاون؟

2- ما هو الوضع الحالي للملكية في قطاع الحجر والرخام و ما هو التأثير المتوقع حصوله على نوع

الملكية سواء في حال التعاون أو في حال تم الفصل ؟

3- ما هو التغيير الذي حصل على المبيعات في هذا القطاع من العام 2000 وحتى عامنا هذا، وما

هو التغيير المتوقع حصوله على المبيعات في توقعات الفصل أو التعاون؟

- 4- ما هي طبيعة القوى العاملة المتوفرة في هذا القطاع حالياً والمتوقعة مستقبلاً؟
- 5- ما هو التوزيع الحالي للمخرجات (في الأسواق) والتوزيع المتوقع لها مستقبلاً؟
- 6- ما هي فئات المستهلكين الحالية وما إمكانية التغيير المتوقعة على فئات المستهلكين لمنتجات هذا القطاع؟
- 7- ما هي الطرق المستخدمة حالياً والتي يمكن استخدامها في التوزيع مستقبلاً؟
- 8- من هي الجهات الداعمة لهذا القطاع وما الدور المتوقع أن تلعبه هذه المؤسسات في قطاع الحجر والرخام مستقبلاً؟
- 9- ما هو التغيير المتوقع حدوثه على القوى التنافسية مستقبلاً سواء في حال الفصل أو التعاون؟
- 10- ما هي النتائج المتوقعة على كل من التكاليف، الأسعار، القيمة المضافة مستقبلاً سواء في حالة الفصل أو في حال التعاون؟

4-1 أهداف البحث:

- 1- بيان تأثير عملية الفصل الاقتصادي أو التعاون على الميزة التنافسية للمنشآت والمؤسسات العاملة في قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل.
- 2- إظهار تأثير الفصل الاقتصادي أو التعاون على نوع الملكية والقوى العاملة، والمبيعات ومصدر المواد الخام والمنتجات الرئيسية والمستهلكين، وطرق التوزيع، والمؤسسات الداعمة لهذا القطاع النتائج المستقبلية المتوقعة للقوى التنافسية.
- 3- التعرف على المشاكل التي تواجه قطاع الحجر والرخام بشكل عام.
- 4- أهم السلبيات والإيجابيات في حال التعاون في قطاع الحجر والرخام.
- 5- أهم السلبيات والإيجابيات للفصل الاقتصادي في قطاع الحجر والرخام.

6- كيفية الوصول إلى الميزة التنافسية وذلك في كل من الفصل أو التعاون الاقتصادي.

5-1 أهمية البحث:

1-5-1 أهمية البحث بالنسبة للمؤسسات:

تتمثل أهمية هذا البحث في توضيح الواقع الحالي لقطاع الحجر والرخام، ومساعدة أصحاب المؤسسات وتشجيعهم على وضع خطط بديلة وجريئة تساعدهم على التأقلم في حال التعاون أو في حال الفصل الاقتصادي عن إسرائيل للبقاء في الأسواق من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية.

2-5-1 أهمية البحث بالنسبة لفريق البحث:

تساعد هذه الدراسة فريق البحث على ترسيخ المفاهيم الإدارية والعلمية التي تم تناولها في عدد من المساقات الإدارية خلال السنوات السابقة وتطبيقها بشكل عملي، كما أنها تساعدنا في التعرف على إحدى القطاعات الإنتاجية الاقتصادية في محافظة الخليل، وتم الاختيار بناء على ما يتمتع به هذا القطاع من جودة عالية وتعدد الألوان والأشكال، بالإضافة إلى البعد الديني والجغرافي المعروف على الصعيد العالمي، وكذلك إلى معرفة الآثار المترتبة على السياسات الحالية والمتوقعة في المستقبل وتعتبر هذه الدراسة إحدى متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات لأعضاء الفريق القائمين على هذه الدراسة.

6-1 معوقات ومحددات البحث:

1- السياسات الإسرائيلية الأمنية المشددة التي أثرت وتؤثر سلبا في عمل فريق البحث كعدم القدرة على الوصول إلى أماكن تواجد مصانع الحجر والرخام.

2- ندرة المراجع والمصادر المتعلقة بهذا الموضوع، وعدم توفر دراسات أو إحصائيات حديثة تساعد على زيادة دقة المعلومات.

3- إن الموضوع الذي تم تناوله بالبحث هو موضوع كبير جدا ويحتاج إلى وقت أكبر وفراغ أكثر للإلمام به.

4- صعوبات في التعامل مع أصحاب هذه المنشآت، وعدم إدراك أهمية هذا البحث بالإضافة إلى وجود نوع من التخوف لديهم للإدلاء بآرائهم.

7-1 هيكلية البحث:

يحتوي هذا البحث على الفصول التالية :

الفصل الأول: "الإطار العام للبحث" ويتضمن :

توضيح لكل من المقدمة ، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، والمعوقات التي واجهتنا في إعداد البحث، هيكلية البحث.

الفصل الثاني : "الإطار النظري للبحث" و"الدراسات السابقة":

يتحدث هذا الفصل عن المشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم من ناحية تعريفها ومساهمتها في الاقتصاد وسماتها، بالإضافة إلى أنه يتحدث في لمحة عن قطاع الحجر والرخام والمعوقات التي تواجهه ، وكذلك يتناول هذا الفصل لمحة عن التعاون والفصل الاقتصادي، ومدى استغلال إسرائيل لهذا القطاع، وإيجابيات وسلبيات التعاون، وكذلك إيجابيات وسلبيات الفصل، مفهوم التعاون والعنفود وكيفية تطبيقه

على قطاع الحجر والرخام ، ويتناول أيضا مفهوم الميزة التنافسية وكيفية تطبيقها على هذه المؤسسات. وكذلك يتناول الحديث عن الدراسات السابقة وكيف تم الاستعانة بها في البحث.

الفصل الثالث: "منهجية البحث"

ويتحدث هذا الفصل عن المنهجية التي استخدمت في إعداد البحث والتي تشمل مجتمع البحث ، عينة البحث، أدوات عرض البيانات كالمقابلات الاستبانة والمصادر والمراجع السابقة وغيرها..

الفصل الرابع: "تحليل الاستبانة "

في هذا الفصل سوف نقوم بتحليل وفرز المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانات بعد تفريغها، وذلك للوصول إلى النتائج والتوصيات.

الفصل الخامس: "النتائج والتوصيات"

و يتضمن هذا الفصل أهم النتائج و التوصيات التي توصل لها فريق البحث.

نهاية الفصل الأول.....

الفصل الثاني

”الانظار والنظري للبحث“

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

- 1-2 نبذة عن مدينة الخليل
- 2-2 الوضع الاقتصادي في محافظة الخليل بشكل عام
- 3-2 مفهوم المشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم
- 4-2 مشاكل ومعوقات المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
- 5-2 أهمية المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم
- 6-2 قطاع الحجر والرخام في فلسطين
 - 1-6-2 لمحة عن قطاع الحجر والرخام
 - 2-6-2 العمالة في قطاع الحجر والرخام
 - 3-6-2 مواصفات وأنواع الحجر الفلسطيني
 - 4-6-2 التسويق
 - 5-6-2 أبرز المشاكل والمعوقات التي تواجه هذا القطاع
 - 6-6-2 لمحة عن اتحاد الحجر والرخام
- 7-2 لمحة عن الفصل والتعاون ما بين الاقتصاد الفلسطيني والإسرائيلي في قطاع الحجر والرخام
 - 1-7-2 الجدار الفاصل
 - 2-7-2 إيجابيات التعاون
 - 3-7-2 سلبيات التعاون
 - 4-7-2 إيجابيات الفصل
 - 5-7-2 سلبيات الفصل
 - 8-2 مفهوم التعاون والعنقود
 - 1-8-2 المراحل اللازمة لتطبيق التعاون والعنقود
 - 2-8-2 كيفية تطبيق التعاون والعنقود على قطاع الحجر والرخام
 - 9-2 القوى التنافسية
 - 10-2 الميزة التنافسية
 - 1-10-2 تعريف الميزة التنافسية
 - 2-10-2 الميزات التنافسية التي تتوفر للمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
 - 3-10-2 علاقة الميزة التنافسية بالقوى الخمس في نموذج بورتر
 - 11-2 استراتيجيات بورتر

1-11-2 استراتيجية قيادة التكلفة

2-11-2 استراتيجية التمايز

3-11-2 استراتيجية التركيز

12-2 الدراسات السابقة

1-2 نبذة تاريخية عن مدينة الخليل

عرفت مدينة الخليل قبل 5500 سنة " قرية أربع " ثم سميت بالخليل نسبة إلى خليل الرحمن النبي إبراهيم عليه السلام. وتمتاز بوجود عدة ينابيع فيها أهمها ينبوع الفوار الذي يزود المدينة بمياه للشرب منذ الثلاثينيات.

يعود تاريخ المدينة إلى أبعد من 3500 ق.م، حيث نزل بها سيدنا إبراهيم سنة 1805 ق.م ومات ودفن فيها وبني على قبره مقام أقيم حوله سور ضخمة، وفي العهد الأموي رمم مقام إبراهيم وحول إلى مسجد. احتل الصليبيون الخليل وحولوا المسجد الإبراهيمي فيها إلى كنسية ثم بعد ذلك حررها صلاح الدين وأعاد الحرم ونقل إليه منبر عسقلان العاجي.

تشتهر مدينة الخليل بالصناعة والزراعة، وتشكل الزراعة موردا اقتصاديا هاما حيث تشتهر الخليل بعنبيها بالإضافة إلى زراعة الخضار والفواكه والحبوب والزيتون. كما تشتهر مدينة الخليل بصناعاتها التقليدية؛ الخزف والزجاج والفخار إضافة إلى بعض الصناعات الغذائي وصناعة الأحذية والحجر والرخام ودباغة الجلود¹.

2-2 الوضع الاقتصادي في محافظة الخليل بشكل عام²:

تعتبر محافظة الخليل أكبر محافظات الوطن من الناحية الصناعية وعدد السكان، ويعتبر المواطن في محافظة الخليل مثالا للعمل والاجتهاد مقارنة مع أقرانه في مناطق أخرى، ولو سنحت الفرصة وساد الهدوء السياسي لاستطاعت الخليل أن تصنع المعجزات في مجال الاقتصاد والنمو الاقتصادي.

ولللخيل خاصية مميزة عن بقية محافظات الوطن أنها هي الوحيدة المقسمة إلى قسمين H1 و H2 ، وأيضا أن المستوطنين يعيشون في قلب مدينة الخليل وهذان الأمران من الأسباب الرئيسية

(1) الحوراني ، عبد الله ، " اعرف بلدك " ، شركة شابلين للتصوير و الإنتاج ، غزة .

(2) الغرفة التجارية ، مقابلة شخصية .

1-2 نبذة تاريخية عن مدينة الخليل

عرفت مدينة الخليل قبل 5500 سنة " قرية أربع " ثم سميت بالخليل نسبة إلى خليل الرحمن النبي إبراهيم عليه السلام. وتمتاز بوجود عدة ينابيع فيها أهمها ينبوع الفوار الذي يزود المدينة بمياه للشرب منذ الثلاثينيات.

يعود تاريخ المدينة إلى أبعد من 3500 ق.م، حيث نزل بها سيدنا إبراهيم سنة 1805 ق.م ومات ودفن فيها وبني على قبره مقام أقيم حوله سور ضخمة، وفي العهد الأموي رمم مقام إبراهيم وحول إلى مسجد. احتل الصليبيون الخليل وحولوا المسجد الإبراهيمي فيها إلى كنيسة ثم بعد ذلك حررها صلاح الدين وأعاد الحرم ونقل إليه منبر عسقلان العاجي.

تشتهر مدينة الخليل بالصناعة والزراعة، وتشكل الزراعة موردا اقتصاديا هاما حيث تشتهر الخليل بعنبيها بالإضافة إلى زراعة الخضار والفواكه والحبوب والزيتون. كما تشتهر مدينة الخليل بصناعاتها التقليدية؛ الخزف والزجاج والفخار إضافة إلى بعض الصناعات الغذائي وصناعة الأحذية والحجر والرخام ودباغة الجلود¹.

2-2 الوضع الاقتصادي في محافظة الخليل بشكل عام²:

تعتبر محافظة الخليل أكبر محافظات الوطن من الناحية الصناعية وعدد السكان، ويعتبر المواطن في محافظة الخليل مثالا للعمل والاجتهاد مقارنة مع أقرانه في مناطق أخرى، ولو سنحت الفرصة وساد الهدوء السياسي لاستطاعت الخليل أن تصنع المعجزات في مجال الاقتصاد والنمو الاقتصادي.

وللخليل خاصية مميزة عن بقية محافظات الوطن أنها هي الوحيدة المقسمة إلى قسمين H1 و H2 ، وأيضا أن المستوطنين يعيشون في قلب مدينة الخليل وهذان الأمران من الأسباب الرئيسية

(1) الحوراني ، عبد الله ، " اعرف بلدك " ، شركة شابلين للتصوير و الإنتاج ، غزة .

(2) الغرفة التجارية ، مقابلة شخصية .

لعدم استقرار الخليل من ناحية الأمن والاقتصاد، وهذا الوضع يضع العراقيين أمام رجال الأعمال والصناعيين من تطوير أنفسهم وتطوير مشاريعهم. وقد تعرض الاقتصاد في الخليل إلى هزة خلال انتفاضة الأقصى وبالتحديد منذ تاريخ 2000/9/30 ولغاية اليوم وذلك للسببين التاليين:

1- المشاكل التي ظهرت بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي والتي بدورها أعاققت تقدم عملية السلام .

2- الحرب الاقتصادية التي أعلنتها إسرائيل على الشعب الفلسطيني منذ اندلاع انتفاضة الأقصى. وقد كان لهذين العاملين الأثر السلبي الأكبر على الاقتصاد في محافظة الخليل خاصة وأن محافظة الخليل تشكل حوالي 40% من اقتصاد الوطن في الوضع الطبيعي، وتشكل أيضا خمس سكان الضفة الغربية. وهناك بعض القطاعات الاقتصادية الأخرى مثل قطاع الأحذية والجلود وقطاع الحجر والرخام فنسبة تمثيله إلى مثيله في فلسطين تصل إلى أكثر من 60%.

وقد أصبحت الحياة الاقتصادية مستحيلة لأكثر من 2000 منشأة تجارية وصناعية متواجدة في منطقة H2 ، وأيضا تسبب في إغلاق أكثر من 500 منشأة تجارية في بعض مناطق H1 ، علما بأن هذه المناطق تشكل عصب الحياة التجارية في الخليل. وسبب الوضع الاقتصادي السيء لهذه المنشآت خسارة مادية كبيرة جدا بالإضافة إلى وضع اجتماعي معقد سواء لأصحاب المنشآت أو العاملين فيها، إضافة إلى الإجراءات المختلفة من إغلاق وحصار ومنع تجول وهدم للبنية التحتية وجرف للأشجار وقتل وجرح للأشخاص إضافة إلى ذلك الحصار الاقتصادي والقيود الاقتصادية المفروضة والتي تتمثل بمنع إدخال و إخراج البضائع من وإلى المحافظة.

موقع الخليل الجغرافي في جنوب الضفة الغربية وعدم وجود ممر آمن إلى قطاع غزة جعل المحافظة مغلقة بشكل يختلف عن المحافظات الأخرى، أضف إلى ذلك وجود المستوطنين في قلب مدينة الخليل وتقسيمها إلى قسمين والتعقيدات التي نجمت عن هذه الأمور أعاققت القطاع

الخاص في الخليل من دفع العجلة الاقتصادية وتطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة من صناعة وتجارة وسياحة وزراعة وغيرها من القطاعات الأخرى.

تلعب الغرفة التجارية الصناعية في محافظة الخليل دوراً نشطاً وفعالاً من أجل تزويد التجار ورجال الأعمال والاقتصاديين بكافة المعلومات التي من شأنها أن تسهل أعمالهم وخاصة تلك المتعلقة بالمعلومات الاقتصادية والتجارية على كافة أنواعها من معارض تجارية متخصصة وعاوين تجارية خارجية وذلك من خلال شبكة الإنترنت العالمية، وهذه الخدمات تساهم في تسهيل حركة التبادل التجاري وإنشاء المشروعات الاقتصادية، وإن طموحات الاقتصاديين ورجال الأعمال في الخليل يؤدي إلى تطوير هذه القاعدة الاقتصادية الهامة لما تتمتع به من عناصر الإنتاج الرئيسية وخاصة الموارد الطبيعية والبشرية وذلك لبناء اقتصاد فلسطيني واعد يكفل للمواطنين والأجيال القادمة سبل العيش الشريف. ويتجلى ذلك في بناء مشاريع البنية التحتية الأساسية وخاصة المنطقة الصناعية والخدمات المرتبطة بها وتوفير الخدمات المالية والإدارية، كل ذلك من أجل تطوير المشاريع القائمة وفتح مشاريع جديدة تعمل على فتح فرص عمل أمام القوى العاملة الفلسطينية وتيسير السبل أمام المستثمرين في الداخل والخارج لاستثمار أموالهم في مشاريع حيوية ذات مردود اقتصادي جيد يغني الاقتصاد الفلسطيني بالطاقات والإمكانات اللازمة ليأخذ مكانته في المنطقة والعالم ويعزز الهوية الفلسطينية للمواطن الفلسطيني على الأرض الفلسطينية وبناء دعائم الدولة الفلسطينية.

و الجدول رقم (1-2) يظهر الوضع الاقتصادي لمدينة الخليل.

| النسبة المئوية | القطاع | الرقم |
|----------------|-------------------------|-------|
| 26% | الحجر و الرخام | 1 |
| 27% | الأحذية و الجلود | 2 |
| 04% | البلاستيك و النايلون | 3 |
| 10% | الصناعات المعدنية | 4 |
| 06% | الورق و الكرتون | 5 |
| 03% | الصناعات الغذائية | 6 |
| 12% | النسيج | 7 |
| 04% | الخزف و الزجاج | 8 |
| 07% | قطاع البناء و المقاولات | 9 |
| 01% | صناعات أخرى | 10 |

جدول رقم (1-2)³

2-3 تعريف ماهية المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم⁴:

يجدر بنا منذ البداية تعريف وتحديد ماهية المشروع الصغير حتى نحدد معاً إطار للموضوع .

في حقيقة الأمر ليس هناك تعريفاً واحداً للمشروع الصغير يمكن أن يسري على جميع مناطق العالم وفي جميع الظروف لقد اتبع في تعريف المشروع الصغير منهاجين : كمي ووصفي ففي حين ركز المنهاج الأول على معايير كمية مثل عدد العمال ، حجم رأس المال المستثمر، و الحصة السوقية للمشروع كمعايير فاصلة بين ما هو صغير وبين ما هو كبير ، فقد ركز المنهاج الثاني على معايير وصفية، كطريقة الإدارة، حجم الاستقلالية.

³ <http://www.pal-chambers.com/arabic/arabichamb/hebron.htm> (2004/5/1)

⁴ الناطور، توفيق، سياسات التشغيل و تنظيم سوق العمل في فلسطين

<http://www.pna.org/mol/arabic/studres/>, (1/4/2004)

لقد ثبت عملياً أن إيجاد تعريف جامع مانع للمشروع الصغير هو أشبه بالمستحيل نظراً للفرقات الجذرية بين الدول، وللتداخل الكبير في معايير القياس سواء الكمية منها أو الوصفية، وصعوبة الفصل بينها في كثير من الأحيان.

التعريف الوصفي :

اتفق معظم الباحثين في هذا المجال على أن المشروع الصغير والمتوسط يجب أن يستوفي الشروط النوعية الآتية :

أ. محدودية الحصة التسويقية :

المشروع الصغير أو المتوسط يحتل حصة سوقية صغيرة ومحدودة لا تمكنه من التأثير على أسعار السلع والخدمات المقدمة .

ب. استقلالية المشروع :

يتميز المشروع الصغير أو المتوسط بأن صاحب المشروع لديه استقلالية كاملة في إدارة شئون مشروعه وليس عليه أن يعود لجهة أعلى منه إدارياً عند اتخاذ قرار ما .

ج. فردية وشمولية الإدارة :

ويقصد أن صاحب المشروع يمارس أو يشارك في جميع أو معظم المهام الإدارية المنوطة حيث لا يوجد نمط الإدارة المتبع في الشركات الكبيرة والذي يسمح بتفويض أشخاص آخرين في ممارسة مهام إدارية أخرى .

التعريف الكمي :

التعريف بالاستناد إلى معايير كمية:

1- يمكن تمييز المشروع الصغير من خلال قيمة الموجودات الثابتة وعدد العاملين:

يتبنى الإحصائيون والاقتصاديون في دول العالم المختلفة معايير كمية يمكن قياسها لتعريف المشروع الصغير، على سبيل المثال عدد العاملين، حجم المبيعات، ورأس المال المستثمر، أما في الدول النامية، فإن المعيار الأساسي هو عدد العاملين بالمشروع. فإذا أخذنا حجم الموجودات الثابتة كمعيار، فإن 50.000 إلى 500.000 دولاراً يمكن اعتبارها معياراً لتعريف المشروع الصغير، ولكن فقط في المنشآت المكثفة للعمل.

وإذا أردنا استخدام معيار عدد العاملين، فإن المشروع الصغير في الدول الصناعية، هو ما يضم 500 عامل أو أقل. بينما في بعض الدول النامية، فإن المشروع الصغير هو ما يضم 20 - 100 عاملاً أو أقل. أما المشاريع الكبيرة في الدول النامية، فهي تلك التي تضم 100 عامل فأكثر في اليابان مثلاً، فإن ذلك يعني 200 عاملاً، وفي أوروبا أكثر من 500 عامل، وفي الولايات المتحدة أكثر من 10.000 عامل.

2-معايير كمية أكثر تعقيداً:

واحدة من مزايا قطاع الأعمال الصغيرة، بعلاقتها بالتنمية الاقتصادية، يتعلق بالاستخدام الأمثل لرأس المال القليل أو النادر أصلاً. فالمشاريع الصغيرة تمتلك عادة رأس مال قليل، مع مدخلات بشرية أكبر من المشاريع الكبيرة. لذا، فإن هذه المشاريع تمتلك القدرة على زيادة الإنتاج وزيادة نسب الاستخدام في نفس الوقت. دليل آخر على الفوائد التي قد تجنى من خلال تبني استراتيجية المشاريع الصغيرة التي تتعلق بتدريب مهنيين وعاملين جدد ، وهناك ميزة أخرى لها

التعريف الكمي :

التعريف بالاستناد إلى معايير كمية:

1- يمكن تمييز المشروع الصغير من خلال قيمة الموجودات الثابتة وعدد العاملين:

يتبنى الإحصائيون والاقتصاديون في دول العالم المختلفة معايير كمية يمكن قياسها لتعريف المشروع الصغير، على سبيل المثال عدد العاملين، حجم المبيعات، ورأس المال المستثمر، أما في الدول النامية، فإن المعيار الأساسي هو عدد العاملين بالمشروع. فإذا أخذنا حجم الموجودات الثابتة كمعيار، فإن 50.000 الى 500.000 دولاراً يمكن اعتبارها معياراً لتعريف المشروع الصغير، ولكن فقط في المنشآت المكثفة للعمل.

وإذا أردنا استخدام معيار عدد العاملين، فإن المشروع الصغير في الدول الصناعية، هو ما يضم 500 عامل أو أقل. بينما في بعض الدول النامية، فإن المشروع الصغير هو ما يضم 20 - 100 عاملاً أو أقل. أما المشاريع الكبيرة في الدول النامية، فهي تلك التي تضم 100 عامل فأكثر في اليابان مثلاً، فإن ذلك يعني 200 عاملاً، وفي أوروبا أكثر من 500 عامل، وفي الولايات المتحدة أكثر من 10.000 عامل.

2-معايير كمية أكثر تعقيداً:

واحدة من مزايا قطاع الأعمال الصغيرة، بعلاقتها بالتنمية الاقتصادية، يتعلق بالاستخدام الأمثل لرأس المال القليل أو النادر أصلاً. فالمشاريع الصغيرة تمتلك عادة رأس مال قليل، مع مدخلات بشرية أكبر من المشاريع الكبيرة. لذا، فإن هذه المشاريع تمتلك القدرة على زيادة الإنتاج وزيادة نسب الاستخدام في نفس الوقت. دليل آخر على الفوائد التي قد تجنى من خلال تبني استراتيجية المشاريع الصغيرة التي تتعلق بتدريب مهنيين وعاملين جدد ، وهناك ميزة أخرى لها

علاقة بالتعريف تتعلق بسهولة نقل الابتكارات والاختراعات بسرعة إلى هذا القطاع والوصول في نفس الوقت إلى السوق، فعلى سبيل المثال، فإن الوقت بين تطوير منتج ما، وإنتاجه وبيعه بالسوق يحتاج إلى أقل من سنتين في "83%" من الحالات في قطاع الأعمال الصغيرة. بينما كانت النسبة 74% فقط في حالة المشاريع الكبيرة (500 عامل فأكثر).

أما بالنسبة لتعريف المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم في فلسطين فقد تم تعريفها اعتمادا على عدد من العناصر منها عدد العمال و قد عرفتها ILO (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION)⁵ بالشكل التالي :

✓ المؤسسات الصغيرة من 3 - 10 عمال .

✓ المؤسسات المتوسطة من 11 - 50 عامل .

✓ المؤسسات الكبيرة من 50 و ما فوق .

و تم تعريفها على حسب راس المال من قبل DAI على النحو التالي :

✓ المؤسسات الصغيرة لغاية \$ 100.000 .

✓ المؤسسات المتوسطة من \$100.000 لغاية \$ 500.000 .

✓ المؤسسات الكبيرة من \$ 500.000 و ما فوق .

⁵ نفس المصدر السابق .

ولتعزيز الفائدة، فإنه تجدر الإشارة إلى اختلاف مفهومي الأعمال الصغيرة وخاصة على صعيد الإنتاج أو الخدمات أو التجارة، حيث يمكن اعتبار القطاع غير الرسمي في الدول النامية كإقتصاد الظل (Shadow Economy) في الدول الصناعية.

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف المشروع الصغير بالمعايير التالية:

1. المبادر التجاري أو عائلته أو شركائه يلعبون دوراً مركزياً في جميع العمليات التجارية والإنتاجية.
2. الإنتاج يكون للأسواق المحلية بشكل رئيسي، ويستجيب ويلبي متطلبات مختلفة للأفراد والزبائن.
3. حجم الموجودات الثابتة، أو رأس المال المستثمر في حالة تأسيس مشروع جديد، يجب أن لا يقل عن 50.000 دولار و أن لا يزيد عن 2 مليون .
4. عدد العاملين، إلا إذا لم يتم تعريفه بشكل مختلف في كل بلد على حدة، يتراوح ما بين 20 - 100 عامل.

4-2 مشاكل ومعوقات المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم⁶

1. عدم وجود دراسات حديثة تغطي هذا القطاع وتسهل إمكانية تكوين صورة واضحة المعالم عنه.
2. عدم توفر الاهتمام الكافي والحقيقي وخاصة من الجهات الرسمية بهذا القطاع.

⁶ عزت عبد الهادي، مركز بيسان للبحوث و الإنماء، " دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم و تطوير قطاع المشاريع الصغيرة "، 2004/4/12

3. عدم وجود رأس مال تشغيلي، ففي الوقت الذي يمكن لبعض المبادرين توفير رأس مال تأسيسي لمؤسسة صغيرة فإنهم يصطدمون بمشكلة عدم وجود رأس مال لتشغيل ما قاموا بتأسيسه.

4. عدم ملائمة البيئة القانونية لتطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و إن عدم وجود توجه مبدئي بالعناية بقطاع الإنتاج الصغير من قبل الجهات الرسمية ذات الاختصاص قد وجد ترجماته المختلفة في عدم إيجاد قوانين وتشريعات وأنظمة تشجيعية لهذا القطاع.

5. جملة من المشاكل أو المعوقات الناجمة عن الاحتلال للضفة والقطاع:

✓ سياسة إغلاق المناطق ولفترات طويلة.

✓ عزل الضفة الغربية عن قطاع غزة.

✓ ممارسة أسلوب حظر التجول ولفترات طويلة.

✓ السياسة الضرائبية الظالمة التي يمارسها الاحتلال.

5-2 أهمية المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم⁷ :

تظهر أهمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة الحجم من خلال الدور المهم الذي تلعبه في الاقتصاد

الفالسطيني في النواحي التالية:

1- مصدر رخيص لخلق فرص عمل جديدة.

2- حاضنة للمهارات و الإبداعات الجديدة.

3- عامل مساعد للاستقرار الاجتماعي و السياسي.

4- تغذية المشروعات الكبيرة في الأفكار الجديدة.

⁷ نفس المصدر السابق .

5- القدرة على التكيف.

6- استغلال المدخرات البسيطة و تقليل نسبة البطالة.

7- أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي.

2-6 قطاع الحجر والرخام

2-6-1 لمحة عن قطاع الحجر و الرخام⁸:

تشكل صناعة الحجر في فلسطين رافدا أساسيا من روافد الاقتصاد الفلسطيني كما تشكل هذه الصناعة داعما أساسيا من دعائم بناء الكيان الاقتصادي المستقل، حيث يتوفر الحجر و الرخام كمادة أولية أساسية لصناعة الحجر في فلسطين و بكميات تجارية و بأحجام تتيح لمصانع الحجر و الرخام إنتاج أنواع متعددة و يتميز بالجودة العالية علاوة على تعدد الألوان إلى جانب الخبرات الفنية العالية و المتراكمة من خلال تعاقب الأجيال التي تخصصت في هذه الصناعة و الرواج الكبير الذي يلاقيه الرخام الفلسطيني في الأسواق العالمية و ذلك لجودتها و تعدد ألوانها و بعدها الديني و الجغرافي. كل هذه الميزات جعلت هذه الصناعة متميزة في فلسطين. و من الجدير بالذكر أن قطاع صناعة الحجر في فلسطين يساهم في (5%) من إجمالي الناتج المحلي، و (4%) من إجمالي الناتج القومي كذلك فإن هذا القطاع يعمل على تشغيل ما نسبته (9%) من حجم العمالة في الصناعات التحويلية. أما على الصعيد العالمي فتنتج مصانع الحجر الفلسطينية حوالي (4%) من الإنتاج العالمي من الحجر. و يقدر إنتاج مصانع الحجر الفلسطينية بحوالي أربعة أضعاف حاجة السوق المحلي و يعتبر السوق الإسرائيلي المستهلك الرئيسي للحجر الفلسطيني، و من هنا نجد أن هذا القطاع أصبح رهينة التقلبات الاقتصادية و السياسية التي تطرأ على السوق الإسرائيلي.

⁸ مركز المعلومات الوطني الفلسطيني ، " الصناعات الاستخراجية في فلسطين "، 1997

يمتاز الحجر و الرخام الفلسطيني بالعديد من الميزات أهمها اختلاف النوع والألوان و المواصفات باختلاف موقع الاستخراج حيث أتاح ذلك للمنشآت الصناعية المتخصصة بالحجر و الرخام الفلسطيني العمل في العديد من المجالات.

واجهت صناعة الحجر و الرخام في الآونة الأخيرة مجموعة من التحديات و الصعوبات بعضها ناجم عن السياسات و الممارسات الإسرائيلية نظراً لتواجد جزء هام منها في مناطق لا تزال تحت سيطرة سلطات الاحتلال ، و نظراً لاستمرار سيطرة الاحتلال على خطوط الاتصال بين الضفة الغربية و قطاع غزة و القدس و كذلك على منافذ الاتصال الفلسطيني مع العالم الخارجي.

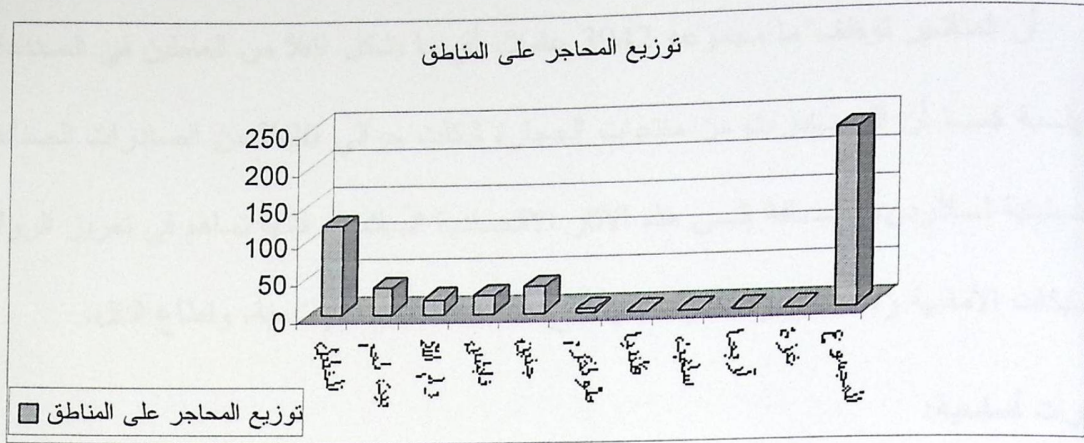
محافظة الخليل تشكل ثقلًا حقيقيًا في صناعة الحجر و الرخام الفلسطيني و تعتبر مخزون استراتيجي للمادة الخام في هذه الصناعة التي تتركز في مناطق سعير، الشيوخ، بني نعيم، يطا و حديثاً محاجر تفوح، كذلك الحال بالنسبة لمصانع الحجر التي تعتبر متطورة في غالبيتها في هذه المحافظة و التي تنتشر في كل المناطق على شكل تجمعات كبيرة و صغيرة. و قد تعرضت هذه الصناعة في محافظة الخليل كباقي المحافظات إلى الضغوطات الإسرائيلية المتمثلة في الإغلاقات و الحصار و هذا أثر سلباً على نموها و تطورها. و الخليل تتمتع بقديسية خاصة و هذا انعكس على حبرها الطبيعي المستخرج فيها. و يقدر عدد المحاجر العاملة في المحافظة بـ 120 محجراً تشغل حوالي 1000 عامل و عدد المصانع ما بين 200 إلى 250 مصنع تشغل حوالي 2500 عامل بالإضافة إلى وجود المشاغل و المعامل الصغيرة و المنتشرة في كافة أرجاء المحافظة. و يقدر حجم الإنتاج السنوي في الخليل من الحجر المصنوع بـ 8 مليون متر مربع و 350 ألف متر مكعب من الحجر الخام و هذه النسب في الظروف الطبيعية. و خلال الانتفاضة تراجعت هذه النسب و المعطيات إلى أقل من النصف و أغلقت العديد من المصانع أبوابها، و المصانع التي بقيت صامدة أصبحت تعمل بطاقة إنتاجية متدنية و هذا بالتالي أدى إلى حدوث بطالة و إلى تدني مستوى الدخل كذلك الحال بالنسبة للمحجر و الكسارات؛

فنتيجة لإغلاق الطرق و انقطاع الترابط و التواصل و ضعف الأسواق أغلقت الكثير من المحاجر التي تعمل لسد الحاجات الأساسية و المتعلقة بالتكاليف.

و نتيجة للإجراءات الإسرائيلية المعقدة على الحواجز و المعابر تقلص بشكل طبيعي حجم التصدير للأسواق الخارجية لدول العالم و أهمها: الأردن، الخليج العربي، أمريكا، كندا، دول جنوب شرق آسيا و روسيا و بعض الدول الأوروبية، و هذا كان له تأثير مباشر على أصحاب الشركات المصدرة و التأثير الغير المباشر و الأخطر هو توقف الخطط التطويرية لدى الشركات و التي كانت تهدف إلى التخلص من التبعية للسوق الإسرائيلي و الانطلاق إلى الأسواق العالمية خاصة أن الحجر الفلسطيني يلاقي إقبالا في كثير من دول العالم. و قد توقف التطوير لدى الشركات في ظل انعدام الاستقرار السياسي و الأمني؛ مما أدى إلى تراجع في تطبيق الخطط و الاستراتيجيات و بالتالي الحد من تطور الصناعة. و الجدول رقم (2-2) الممثل بيانياً بالشكل رقم (2-1) يظهر توزيع المحاجر على المدن الفلسطينية.

| المنطقة | العدد |
|----------|-------|
| الخليل | 120 |
| بيت لحم | 35 |
| رام الله | 20 |
| نابلس | 25 |
| جنين | 35 |
| طولكرم | 5 |
| المجموع | 255 |

جدول رقم (2-2)



الشكل رقم (1-2)

الوضع الراهن⁹:

تلعب صناعة المحاجر والكسارات دوراً كبيراً في الاقتصاد الفلسطيني، سواء من حيث الإنتاج أو التوظيف أو التصدير، حيث أن عدد المحاجر لاستخراج الأحجار والرمال بلغ 218 محجراً أي ما نسبته 2% من إجمالي المنشآت الصناعية في الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1996. وإن 56% من المحاجر أنشئت ما بين العامين 1994 - 1998، في حين أنشئ 44% منها قبل عام 1994 أما بخصوص الكسارات فإن الدراسة الميدانية تظهر أن 85% من الكسارات أنشئت ما بين عامي 1951 - 1993، و15% بعد العام 1994، وقد ازدهرت صناعة المحاجر والكسارات بسبب زيادة الطلب المحلي والخارجي على الأحجار من الأردن وإسرائيل، وارتفاع مردود هذه الصناعة، وتوفير المواد الخام المحلية.

أما بالنسبة للمناشير فإنها تلعب دوراً اقتصادياً بارزاً من حيث مساهمتها في الإنتاج والتوظيف والتصدير. حيث أن هنالك 581 منشاراً عملت في الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1996، (باستثناء القدس) أي ما يشكل 6% من عدد المنشآت التحويلية. وساهمت المناشير بـ 3% من الناتج المحلي الإجمالي لعام 1996، و17% من القيمة المضافة و14% من قيمة إنتاج الصناعات التحويلية. كما

و الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح مراقبة اتجاهات أصحاب ومدراء المنشآت الاقتصادية بشأن الأوضاع الاقتصادية، نيسان 2004

أن المناشير توظف ما مجموعه 3942 عاملاً، أي ما يشكل 9% من العاملين في الصناعات التحويلية كما أن الصادرات من منتجات الحجاره شكلت حوالي 20% من الصادرات الصناعية الفلسطينية للأردن. إضافة إلى هذه الآثار الاقتصادية المباشرة، فإنها تساهم في تعزيز الروابط والتشابكات الأمامية والمخارج والكسارات، وقطاع صناعة المعدات الإنتاجية، وقطاع النقل.

مؤشرات أساسية:

التنافس في الأسواق العالمية: تعود القدرة التنافسية للحجر الفلسطيني في الأسواق العالمية إلى أن الحجر الفلسطيني من الأراضي المقدسة مما يخلق شعوراً بأن الحجر مميز وخصوصاً بالنسبة للمسيحيين و المسلمين .

قيمة الإنتاج: يشكل إنتاج فلسطين من الحجر و الرخام نسبة 4% من الإنتاج العالمي و قيمته أقل من 2% من قيمة الإنتاج العالمي و تشكل صادرات الحجر الفلسطينية ثلث صادرات تركيا و نصف صادرات ألمانيا.

قيمة المبيعات: قيمة المبيعات السنوية للحجر الفلسطيني تقدر بحوالي 425 مليون دولار أمريكي و تشمل ذلك 71% إلى إسرائيل و 4% إلى الأسواق التصديرية و 2% إلى غزة و حوالي 23% للضفة الغربية.

إنتاجية عالية: تعتبر صناعة الحجر و الرخام قطاع ذو إنتاجية عالية إذ يبلغ معدل المبيعات السنوية للعامل الواحد حوالي 40 ألف دولار أمريكي أي خمس أضعاف معدل الإنتاج للعامل الواحد في كافة الصناعات الفلسطينية الأخرى.

سوق محلي واسع: يتمتع الحجر الفلسطيني بحصة كبيرة في السوق المحلي و يتركز الطلب في المناطق الجنوبية و منطقة الوسط في الضفة الغربية و المدن ، و يقدر الاستهلاك السنوي للحجر و الرخام بحوالي 139 مليون دولار أمريكي.

المصدقية: أثبتت الصناعة مصداقيتها في الأسواق العالمية، و قد شيدت عدة مواقع مثل المطارات الكنائس الأسواق و البنايات بالحجر الفلسطيني.

2-6-2 العمالة في قطاع الحجر و الرخام¹⁰:

يعتبر قطاع الحجر و الرخام من أهم الصناعات التشغيلية، إذ توظف حوالي 15000 عامل. و هناك ثلاثة أنواع من العمال في صناعة قص الحجر: الإداري، العمالة الماهرة، العمالة الغير ماهرة و يبلغ معدل عدد العمال 10 عمال لكل مؤسسة، و أيضا 40% من المؤسسات في القطاع توظف بين 6-10 عمال و 28% توظف بين 3-5 عمال ، بينما 20% توظف بين 11-20 عامل ، و فقط 10% توظف أكثر من 20 عامل. في الآونة الأخيرة فان الطلب على توظيف عمال تزايد أكثر بسبب توسع العمل المحلي و لهذا فان صناعة الحجر و الرخام من الصناعات التشغيلية الهامة للاقتصاد الفلسطيني، و يعمل عدد كبير من العمال الغير مؤهلين في القطاع و ذلك نظرا للأجور المرتفعة التي توفرها الصناعة؛ و كنتيجة من العمل الجسدي الشاق المطلوب و بالإضافة إلى ربح الصناعة فان معدل دخل العامل السنوي في القطاع هو 5400 دولار أمريكي، و هو باعتبار أعلى دخل لعمال غير مهرة في أي صناعة أخرى.

2-6-3 مواصفات و أنواع الحجر الفلسطيني¹¹:

تتنوع الحجارة المتوفرة في فلسطين من حيث النوع و اللون ، و تتراوح الألوان المتوفرة بين الذهبي و البيج و الزهري و الرمادي الغامق. كما تختلف الألوان حسب المنطقة الجغرافية، و تتطابق معظمها مع المقاييس و المواصفات العالمية، إلا أن الصناعة تواجه تحديا في تحسين النوعية للمنتج النهائي إذا ما تم تحقيق الطلب العالمي الكبير على الحجر و الرخام الفلسطيني.

10 برنامج تطوير المشاريع الإنتاجية ، صناعة الحجر و الرخام في فلسطين .

11 نفس المصدر السابق .

كما تختلف أنواع و أصناف الحجر و الرخام في مناطق الضفة الغربية المختلفة، و توصف الحجارة عادة بموقعهم الجغرافي " حجر القدس مثلا أو حجر يطا، بني نعيم و هكذا " و في الحقيقة فان معرفة مصدر الحجر و الرخام بمثابة معرفة للنوعية لذوي الخبرة في القطاع.

تصنيف أدق للحجر لا يركز للموقع الجغرافي و حسب، و إنما لنوع الحجر شكله و لونه، فعلى سبيل المثال الأنواع الرئيسية هي: انجاصة، جراعة، الشيوخ، تفوح ، سنوط، قباطية ، يطا، و لكل من هذه الحجارة تصنيف مختلف حسب طبقة الأرض التي تم الاستخراج منها، و لهذا له استخدامات مختلفة أيضا .

أما الوصف الدقيق للحجارة فتوصف الأشكال المختلفة للحجر مثل: الحجر المصبوغ، الحجر الصلب، الحجر الفاتح، حيث يتم تسويق كافة هذه الأنواع في الضفة الغربية و خاصة الحجر الصلب و يستخدم الحجر بشكل رئيسي في البناء كما ينص قانون البلديات في الضفة الغربية على استخدام الحجر في البناء و من أشهر أنواع الحجر: انجاصة، عصيره، سنوط، الشيوخ و لهذا فهي من أعلى الحجارة المحلية.

و تختلف الأفضليات حسب الموقع الجغرافي أيضا إذ أن الطلب على الحجر يتركز بشكل عام في منطقة الجنوب و الوسط و المدن فيما يعتمد البناء في منطقة الشمال (جنين، طولكرم، نابلس) لدرجة كبيرة على الإسمنت إلا أن هناك زيادة في بناء الحجر الجيري في هذه المناطق في السنوات الأخيرة، بينما تعكس المقاطعات المختلفة أفضلية الحجر المستخدم في البناء في رام الله، نابلس، طولكرم على سبيل المثال: هناك تفضيل للحجر الاسييرة أو الجراح أما في الخليل فهناك تفضيل لأنواع مثل: سور معين، أبو الخباز، انجاصة، الشيوخ. و الجدول رقم (2-3) يظهر تصنيف استخدامات أنواع الحجر المختلفة.

| نوع الحجر | مكان وجود الحجر | فئات الحجر | استعمالات |
|-----------|-----------------|-------------------------|--|
| انجاصة | الخليل-بنى نعيم | اصفر-سيد-عرضي | للبناء، أسوار البساتين، تزيين الأماكن العامة |
| جراعة | نابلس | فئة 60، فئة 40 | البناء، الرصف، تزيين الأماكن العامة |
| عصيرة | نابلس-عصيرة | فئة 60، فئة 40 | البناء، الرصف، التزيين |
| الشيوخ | الخليل-شيوخ | اصفر-سيد-عرضي | للترميم، البناء، تزيين |
| تفوح | الخليل-تفوح | بند اصفر، عرضي | الرصف، حجر ملمع، تزيين |
| صنوت | الخليل-صنوت | اصفر، عرضي | البناء، التزيين، الرصف |
| قباطيا | جنين-قباطيا | بند أول(غطاء)، بند عرضي | البناء و الرصف |
| يطا | الخليل-يطا | بند اصفر، عرضي | البناء، الملمع، الرصف |

الجدول رقم (2-3)

4-6-2 التسويق :

هناك سوقان رئيسيان للحجر الفلسطيني و هما وفق التوزيع الجغرافي: الضفة الغربية وإسرائيل ، أما الأسواق الأخرى الثانوية و التي هي بأمس الحاجة إلى التوسع هي الأسواق الإقليمية ، و العالمية، و من أهم الأسواق للحجر الفلسطيني هي إسرائيل التي تستهلك حوالي 71% من المبيعات و تعتبر الضفة الغربية ثاني أكبر مستهلك بحيث تستهلك أكثر من ربع المبيعات الإجمالية. على عكس ذلك يستهلك سوق قطاع غزة فقط 2% من الناتج الإجمالي، حيث أي بناء يعتمد بشكل رئيسي على الجدران الإسمنتية، و من جهة أخرى تقوم غزة بإنتاج البلاط الذي يستخدم عادة في البناء، في وقت ذاته يتم تصدير 4% فقط من إجمالي المبيعات. و الجدول رقم (2-4) يظهر المبيعات السنوية وفق الأسواق المستهدفة.

| المبيعات \$ | نسبة إجمالي المبيعات | السوق |
|-------------|----------------------|---------------|
| 95.869.943 | %23 | الضفة الغربية |
| 295.946.345 | %71 | إسرائيل |
| 16.673.034 | %4 | سوق تصدير |
| 8.336.517 | %2 | غزة |
| 416.825.838 | %100 | المجموع |

الجدول رقم (2-4)

الأسواق التصديرية المستهدفة¹²:

1- إسرائيل: يعتبر سوق إسرائيلي من أهم الأسواق للحجر الفلسطيني، إذ تباع منشآت قص الحجر منتجاتها إلى شركات و متعهدين إسرائيليين والذين يستخدمونها في بناء المستوطنات في الضفة الغربية وإسرائيل. و كان الإسرائيليون قبل الانتفاضة يشترون بشكل مباشر من منشآت قص الحجر في الضفة الغربية إلا إنهم الآن يشترون منتجاتهم من الموزعين، و يتم التسويق داخل إسرائيل أيضا من خلال المتعهدين العرب في إسرائيل.

2- الشرق الأوسط: يعتبر الشرق الأوسط عامة سوق قوي و متزايد كما أنه قريب من فلسطين و يدعم العلاقات عمل و علاقات شخصية، كما أن شبكات التوزيع المتطورة في دول الشرق الأوسط، و حتى زمن قصير كانت الأردن و دول العرب من المستوردين الرئيسيين للحجر الفلسطيني إلى أن حصتهم قلت نظرا للتعقيدات التي تضعها السلطات الإسرائيلية على

12 نفس المصدر السابق .

التصدير، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار المواصلات عبر الجسور، و التي تتم عبر حافلات قديمة و محدودة العدد، كما أثرت المنافسة الأردنية على تصدير و إغلاق الأسواق الخليجية بعد حرب الخليج، و الآن فان إجمالي صادرات الحجر إلى الأردن و الدول العربية تقدر بـ4%.

3- عالمياً: إن سوق الولايات المتحدة سوق تنافسي بشكل عالي، يقوم بإنتاج الرخام المحلي بالإضافة إلى استيراده من كافة أنحاء العالم بما في ذلك المكسيك، أما أوروبا فهي أيضا سوق جيدة، إلا أن الرخام الفلسطيني المستورد إلى هذه الأسواق يواجه تنافس من إيطاليا والبر تغال، و فرنسا ، و أسبانيا، و ما زالت هناك فرص لتصدير الحجارة الكبيرة مثل الرخام الذهبي، و الرمادي الذهبي، و التي لا تتوفر في أوروبا ، أما أسواق أخرى فهي آسيا و دول الباسفيك.

4- القدرات التصديرية: الحجر الفلسطيني ذو قابلية للتصدير، بما أنه يشبه عدد من الرخام المطلوب في الأسواق العالمية، و يصح ذلك حول الحجارة ذات اللون الذهبي، الرمادي، الزهري، و الرمادي الغامق.

2-6-5 أبرز و أهم المشكلات و المعوقات التي تواجه هذه الصناعة في الظروف الراهنة¹³:

1- مشاكل تسويقية: هذه المشكلة تعاني منها المصانع في السوق المحلي، حيث أن التسويق يقوم على المضاربة.

2- أعمال الصيانة: حيث تعاني هذه الصناعة من قلة الفنيين والخبراء بأعمال الصيانة.

3- مشاكل أمنية:

- مشكلة تقسيم المناطق حسب السلطة الفلسطينية وإسرائيل.
- إغلاق الطرق و الحصار المشدد ، والاعتداء على بعض المصانع.
- مشكلة الحصول على تصاريح في مناطق الخط الأخضر وغزة.
- منع التجول و الاجتياحات التي أدت إلى شل الحركة و التوقف عن الإنتاج.
- في كثير من الأحيان كانت السيارات المحملة بالمواد الخام تتعطل ، وقد سجلت حوادث كثيرة قام فيها الجيش الإسرائيلي بإنزال حمولة السيارات و رميها على الشوارع الالتفافية و هذه البضائع تقدر بمئات الآلاف من الدولارات.
- الأوامر العسكرية بإغلاق بعض المناطق و مصادرة المعدات الخاصة بالتحجير.

4-عدم وجود الأسواق:

- ✓ السوق المحلي: تراجع بسبب الأوضاع السيئة للناس.
- ✓ السوق الإسرائيلي: تراجع بسبب عدم منح التصاريح.
- ✓ تراجع التصدير بسبب الإجراءات الإسرائيلية الخانقة و المعقدة.

5-ارتفاع تكاليف الإنتاج:

- ✓ ارتفاع تكاليف المحروقات (البترول).
- ✓ ارتفاع تكاليف النقل و الشحن (زادت أربعة أضعاف نظرا للطرق الطويلة و المعقدة التي تسلكها السيارات لنقل المواد الخام و المصنعة).

6-مشكلة نقص المياه وتذبذبها.

7-مشاكل ضبط الجودة.

8- المشكلة الأكثر أهمية هي عدم قدرة المصانع على استيعاب التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.

9- مشاكل الشبكات الراجعة.

2-6-6 لمحّة عن اتحاد الحجر والرخام¹⁴:

اتحاد الحجر والرخام هو عبارة عن مؤسسة خاصة غير حكومية وغير هادفة للربح، قامت بمبادرة مجموعة من الصناعيين في بيت لحم ووزارة الصناعة بتأسيس هذا الاتحاد عام 1996 وذلك للارتقاء بهذا القطاع المهم وتذليل العقبات التي تواجهه، وقد لعب اتحاد مصنعي الحجر والرخام دوراً أساسياً في تفعيل دور صناعة الحجر وتحديد وتعريف الأسواق الأجنبية للحجر الفلسطيني وزيادة المبيعات في الأسواق المحلية. ويقوم الاتحاد بدعم الصناعة من خلال توفير المساعدات الفنية للأعضاء وتسهيل المشاركة في المعارض والبعثات الدولية والمساهمة في تحسين النوعية والتوسع في أسواق جديدة مع تحديد المقاييس والمواصفات للحجر للتأكد من أن الصناعة الفلسطينية قادرة على التنافس مع الصناعات العالمية الأخرى من حيث الجودة، كما يقوم الاتحاد بالعمل على حل النزاعات بين الأعضاء وتحسين البيئة العامة للقطاع الصناعي وتقديم المعلومات. ويقوم الاتحاد الذي يمثل أكثر من 350 عضواً على تمثيل مصالح القطاع في كافة المجالات ويسعى إلى تطوير قطاع قوي يقوم على تبني تكنولوجيا حديثة وخلق فرص عمل وتوسيع الصناعة. كما ينشط الاتحاد على المستوى الدولي إذ يقوم على تبني تكنولوجيا حديثة وخلق فرص عمل وتوسيع الصناعة. كما ينشط الاتحاد على المستوى الدولي إذ يقوم بالتعاون مع عدة اتحادات ومؤسسات رديفة أجنبية بالعمل على رفع مستوى التعاون مع الدول الأخرى من أجل تحقيق التبادل العلمي، وتوفير المساعدات الفنية للمنتج المحلي (من خلال العمل على بناء مركز للتدريب الفني). وفيما تتركز الجهود على تطوير أداء

الصناعة ، يقوم اتحاد الحجر والرخام بالتعاون مع الوزارات المختصة في السلطة الوطنية الفلسطينية على تطوير برامج مشتركة لخدمة القطاع. وتشمل هذه البرامج تطوير آليات لبناء هيكلية قانونية تحكم الصناعة وبرامج تسويق وتصدير تساعد المنتجين والبائعين على إيجاد طرق لدخول الأسواق العلمية والتصدير ونشاطات تسويقية مختلفة تهدف إلى تقديم المعلومات حول الأسواق العالمية المستهدفة.

2-7 لمحة عن الفصل والتعاون ما بين الاقتصاد الفلسطيني والاقتصاد الإسرائيلي¹⁵

خلال الفترات السابقة شهدت صناعة الحجر و الرخام في فلسطين ازدهاراً ملحوظاً و تطورات نوعية كان لها الأثر الكبير على الاقتصاد الوطني .

و كانت الفترة قبل حدوث انتفاضة الأقصى مليئة بالتطورات و الازدهارات، حيث أن الصناعة و اكبت هذا التطور، وقد تم إدخال أحدث الآلات التي زادت الطاقة الإنتاجية وضاعفتها. وقد كان للسوق الإسرائيلي الذي استوعب أكثر من 70% من المنتج الفلسطيني من الحجر والرخام الأثر الكبير في نمو الصناعة ، حيث أن الشركات الفلسطينية كانت تتعامل مع شركات إسرائيلية بكل سهولة ويسر، وكان الفلسطينيون يشعرون بالراحة في التعامل مع الشركات الإسرائيلية التي كانت تستخدم الحجر و الرخام الفلسطيني إما للبناء داخل إسرائيل، أو من خلال إعادة تصديره إلى الخارج باسمها ومن ثم الحصول على مكاسب مادية عالية، والسبب في ذلك يعود لما يتمتع به الحجر الفلسطيني من سمعة عالية على مستوى العالم ، إضافة إلى ألوانه الجذابة و جودته و قدسيته.

و نظراً لانفتاح السوق الإسرائيلي أمام المنتج الفلسطيني و سهولة التعامل التي كانت موجودة و الربح السريع الذي كان يحققه المصنع الفلسطيني، و سهولة النقل وعدم وجود تعقيدات في ذلك مقارنة مع الأسواق الخارجية ؛ مما أبعد الشركات الفلسطينية عن فكرة البحث عن أسواق خارجية تكون بديلة للسوق الإسرائيلي، وربط الحجر الفلسطيني مباشرة معها بدل التبعية للسوق الإسرائيلي . و هذه

14 برنامج تطوير المشاريع الإنتاجية ، صناعة الحجر و الرخام الفلسطيني .

التبعية كانت في البداية مربحة و موفقة، إلا أنها و مع مرور الوقت و دخول المنطقة في صراعات سياسية و أمنية؛ أصبحت رهينة لهذه الصراعات و التقلبات ، مما أدى إلى انحدار هذه الصناعة و وصولها إلى أسوء وضع تشهده منذ بدء انتفاضة الأقصى و سلسلة التدابير و الإجراءات الإسرائيلية الخانقة التي حدثت من تطور هذه الصناعة و أغلقت الأبواب أمامها، و هذا أدى إلى تدني الطاقة الإنتاجية نتيجة لانعدام السوق و تراجع البيع و النمو، إضافة إلى حدوث مشاكل مع التجار الإسرائيليين، إلا عند القليل من الشركات الفلسطينية و التي كان لدى إدارتها و عي كافي لطبيعة المرحلة، جعلها تتخذ خطوات جريئة باتجاه الأسواق العالمية لتحقيق نجاحات باهرة في ذلك .

ولعل المرحلة القادمة تبدو غير واضحة على صعيد الرؤيا السياسية و الاقتصادية في

المنطقة نظراً لانعدام الاستقرار السياسي و بالتالي الاقتصادي .

و لكن المؤشرات تشير إلى أن الحكومة الإسرائيلية تسعى إلى فك الارتباط مع الفلسطينيين، و إذا كان في المرحلة الأولى سيبدأ الفصل مركزاً على النواحي الأمنية ، إلا انه سيستمر ليشمل الانفصال الاقتصادي التام . حيث تشير التقديرات و التوقعات إلى أن المرحلة التي ستلي الانفصال ستكون في غاية الحرج و الصعوبة خاصة أنه انفصال من جانب واحد و غير متفق فيه على خطط و برامج لتفادي الوقوع في المشاكل وكذلك الجهل في معرفة كيف سيكون التعامل مع الجانب الإسرائيلي في مختلف الأمور، وهل سيتم اتباع التبادلية بين الجانبين توقيع الاتفاقات التجارية؟؟، أم أن الجانب الإسرائيلي سيعلق بواباته أمام المواطن الفلسطيني ليجعله في حيرة من أمره لفترة طويلة؟؟. إذ أن الكيان الإسرائيلي و منذ احتلاله للأراضي الفلسطينية في العام 1967 ربط الفلسطينيين به وجعل الاقتصاد الفلسطيني تابع له وذلك وفق سياسية احتلالية مقصودة و مبرمجة لمنع نشوء اقتصاد فلسطيني مستقل لاعتبارات سياسية ؛ وهو الآن سيفصل عن هذا الاقتصاد لتدميره . وبما أن صناعة الحجر و الرخام في فلسطين لها خصوصية وهي كما ذكرنا سابقاً تتمثل في اعتما ديتهما على

السوق الإسرائيلي بشكل كبير؛ وبالتالي حدوث انفصال غير ممنهج من الجانب الإسرائيلي يترك فراغاً كبيراً، و بيساطة يوقف حركة نشطة من المبيعات، و يؤدي إلى تراجع الأرباح و الإنتاج، إضافة إلى تسريح قسم كبير من العمال؛ وهذا كله يؤدي إلى تراجع حركة النمو في المجتمع لأن الكثير ممن يعتاشون من هذا القطاع و هم شريحة كبيرة من المجتمع سيتضررون، وكذلك الحال بالنسبة للصناعات المساندة لهذا القطاع .

و كما ذكرنا فان المرحلة القادمة غير واضحة لنا ك فلسطينيين و لا نعرف ماذا يخبئ لنا الجانب الإسرائيلي الذي بالتأكيد قد قام بوضع خطط بديلة لفك الارتباط. خاصة وأنه قد ظهر في السوق خلال الفترة السابقة حجر منافس للحجر الفلسطيني وهذا الحجر قادم من تركيا و من دول أخرى، و هذا قد يعتبر مؤشر على التخطيط الإسرائيلي للاستغناء ولو بشكل جزئي عن المنتج الفلسطيني . و هذا كله يحتم علينا التفكير العميق والجاد في المرحلة القادمة والتي تبدو صعبة جدا في مراحلها الأولى بعد الانفصال، وكذلك وضع الخطط البديلة للانطلاق إلى أسواق جديدة غير السوق الإسرائيلي. و هذا الأمر أيضا سيتضح أكثر وفقا لما سيكون عليه الوضع المستقبلي خاصة فيما يتعلق بتفكير الجانب الإسرائيلي في الانسحاب و طبيعته، وهل سيكون للجانب الفلسطيني سيادة و كيان وحدود و معابر تمكنه من السيطرة و الانطلاق إلى العالم الخارجي، أم أن الانسحاب الإسرائيلي سيكون جزئي وبالتالي لا يسمح للفلسطيني حرية التنقل و العيش والتجارة؛ و بالتالي هذا يؤدي إلى خنق الاقتصاد الفلسطيني . و من خلال الواقع الذي عشناه خلال السنوات السابقة يمكن القول أن سياسة العدو ظهرت منذ مراحل الانقفاضة الأولى بشكل واضح تجاه الاقتصاد الفلسطيني، حيث تم انتهاج سياسة التدمير و التعطيل التي ألحقت الضرر بصناعة الحجر و الرخام بشكل كبير جدا وأدت إلى تراجع الإنتاج و المبيعات. و هذه السياسة دقت ناقوس الخطر مبكرا لدى بعض الجهات الفلسطينية التي سعت نحو فك التبعية للجانب الإسرائيلي والانطلاق إلى الأسواق العالمية معتمدين على السمعة الحسنة للحجر و الرخام الفلسطيني في العالم إضافة إلى القدسية التي يتمتع بها

السوق الإسرائيلي بشكل كبير؛ وبالتالي حدوث انفصال غير ممنهج من الجانب الإسرائيلي يترك فراغاً كبيراً ، و ببساطة يوقف حركة نشطة من المبيعات، و يؤدي إلى تراجع الأرباح و الإنتاج ، إضافة إلى تسريح قسم كبير من العمال؛ وهذا كله يؤدي إلى تراجع حركة النمو في المجتمع لأن الكثير ممن يعتاشون من هذا القطاع و هم شريحة كبيرة من المجتمع سيتضررون ، وكذلك الحال بالنسبة للصناعات المساندة لهذا القطاع .

و كما ذكرنا فان المرحلة القادمة غير واضحة لنا كفلسطينيين و لا نعرف ماذا يخبئ لنا الجانب الإسرائيلي الذي بالتأكيد قد قام بوضع خطط بديلة لفك الارتباط. خاصة وأنه قد ظهر في السوق خلال الفترة السابقة حجر منافس للحجر الفلسطيني وهذا الحجر قادم من تركيا و من دول أخرى ، و هذا قد يعتبر مؤشر على التخطيط الإسرائيلي للاستغناء ولو بشكل جزئي عن المنتج الفلسطيني . و هذا كله يحتم علينا التفكير العميق والجاد في المرحلة القادمة والتي تبدو صعبة جدا في مراحلها الأولى بعد الانفصال ، وكذلك وضع الخطط البديلة للانطلاق إلى أسواق جديدة غير السوق الإسرائيلي. و هذا الأمر أيضا سيتضح أكثر وفقا لما سيكون عليه الوضع المستقبلي خاصة فيما يتعلق بتفكير الجانب الإسرائيلي في الانسحاب و طبيعته، وهل سيكون للجانب الفلسطيني سيادة و كيان وحدود و معابر تمكنه من السيطرة و الانطلاق إلى العالم الخارجي، أم أن الانسحاب الإسرائيلي سيكون جزئي وبالتالي لا يسمح للفلسطيني حرية التنقل و العيش والتجارة؛ و بالتالي هذا يؤدي إلى خنق الاقتصاد الفلسطيني . و من خلال الواقع الذي عشناه خلال السنوات السابقة يمكن القول أن سياسة العدو ظهرت منذ مراحل الانتفاضة الأولى بشكل واضح تجاه الاقتصاد الفلسطيني، حيث تم انتهاج سياسة التدمير و التعطيل التي ألحقت الضرر بصناعة الحجر و الرخام بشكل كبير جدا وأدت إلى تراجع الإنتاج و المبيعات. و هذه السياسة دقت ناقوس الخطر مبكرا لدى بعض الجهات الفلسطينية التي سعت نحو فك التبعية للجانب الإسرائيلي والانطلاق إلى الأسواق العالمية معتمدين على السمعة الحسنة للحجر و الرخام الفلسطيني في العالم إضافة إلى القدسية التي يتمتع بها

لدى البلدان العالمية . حيث ظهر سعي اتحاد الحجر والرخام لتحقيق هذا الهدف من خلال المعارض الدولية التي شارك فيها ووجه عدد من الشركات للمشاركة بها، كذلك من خلال الندوات والبعثات إلى كثير من دول العالم و في نفس الوقت حاولت الكثير من مصانع الحجر والرخام بالتركيز على تطوير الجودة لدى المصانع و تطوير الأنظمة الإدارية و المالية و تمكين بعض الشركات من الحصول على شهادة الجودة العالمية الايزو.....

وهذه الخطوات و برغم أنها كونت النواة الحقيقية للانطلاق و دفعت الشركات الفلسطينية إلى التصدير المباشر، إلا أنها بحاجة إلى الدعم و التطوير من قبل الجهات الرسمية التي تأخذ على عاتقها مسؤولية كبيرة في المرحلة القادمة للسير بخطوات بديلة تمكن الاقتصاد الفلسطيني من الصمود في مراحل الفصل الأول تمهيدا للانتعاش و النمو في المراحل القادمة .

2-7-1 الجدار الفاصل¹⁶

في التاسع والعشرين من شهر آذار عام 2002، بدأت القوات الإسرائيلية عملية عسكرية واسعة النطاق في الأراضي الفلسطينية أطلقت عليها اسم السور الواقي، قامت فيها باجتياح كامل للمدن والقرى الفلسطينية واستباحتها، وارتكبت ابشع الجرائم بحق الشعب الفلسطيني في عملية أدخلت المنطقة مرحلة جديدة أفصحت فيها إسرائيل عن نواياها الحقيقية ، وهي الاستيلاء على الأراضي الفلسطينية وطردها السكان الفلسطينيين منها ، وما أن مرت أيام قليلة على بدء هذه العملية حتى أصدر إرييل شارون أوامره لتنفيذ خطط طالما رفضها وعارضها في السابق ، و أصدر القرارات بتنفيذها وخصصت لها الميزانيات الكبيرة ، هذه الخطط هي خطط للفصل ، تقضي بإقامة جدار فاصل يتكون من سلسلة من العوائق تمتد على طول الخط الأخضر ، وتتكون هذه السلسلة من جدران إسمنتية وقنوات طويلة عميقة ونقاط مراقبة إلكترونية بالإضافة إلى الاسيجة الكهربائية. حيث توصل قوات الاحتلال الإسرائيلي أعمال المصادرة وتجريف الأراضي خدمة للجدار الفاصل الذي يمتد من أقصى

شمال شرق الضفة الغربية إلى أقصى جنوبها إلى الشرق من خط الهدنة ليبنتلع مساحات واسعة من الأراضي الفلسطينية. بالإضافة إلى أن هناك عمليات هدم للمنازل والمنشآت ، حيث تقوم القوات الإسرائيلية بأعمال تدمير للمنازل الفلسطينية والمنشآت المختلفة كون هذه المنازل تقع على خط مسار الجدار أو تقع قريبة منه فتقوم بتدميرها.

2-7-2 إيجابيات التعاون :

- قرب السوق الإسرائيلي .
- سهولة الوصول إليه.
- تحقيق المبيعات والأرباح .
- العمل بطاقة إنتاجية عالية.
- المساهمة في نمو الاقتصاد الفلسطيني لما لذلك من انعكاسات إيجابية على المجتمع والاقتصاد الفلسطيني .

2-7-3 سلبيات التعاون :

- الاعتماد والابتكال على السوق الإسرائيلي.
- عدم محاولة الدخول إلى الأسواق العالمية.
- الاستغلال الإسرائيلي للثروة الفلسطينية.
- استغلال التاجر الإسرائيلي للمصنع الفلسطيني .
- استغلال التاجر الإسرائيلي لاسم حجر فلسطين المقدس وتسويقه في الخارج وتحقيق أعلى نسب من الأرباح نظرا لأنهم يشترون الحجر الفلسطيني بأسعار قليلة ويعيدون تصديره باسم الشركات الإسرائيلية وبأسعار عالية .

2-7-4 إيجابيات الفصل :

على المدى البعيد :

- فك التبعية للسوق الإسرائيلي.
- فك التبعية للاقتصاد الإسرائيلي.
- بناء اقتصاد فلسطيني مستقل .
- تسويق الحجر والرخام في الخارج (المنافسة في الأسواق العالمية).
- النهوض باقتصاد حر مستقل لا يتأثر بالسياسات الإسرائيلية المتذبذبة.

2-7-5 سلبيات الفصل :

على المدى القصير:

- إحداث خلل كبير في العملية التسويقية من حيث فقدان سوق كبير للمنتج الفلسطيني.
 - تراجع المبيعات.
 - تراجع الأرباح.
 - تراجع الإنتاج.
 - تسريح العمال.
 - الانعكاس السيئ على المجتمع والاقتصاد الفلسطيني .
- وكل ذلك تتحكم فيه طبيعة المرحلة القادمة وطبيعة السياسة الإسرائيلية الفلسطينية والعلاقات السياسية والاقتصادية بين الطرفين ، ومدى تمتع الفلسطيني بحرية الحركة والانتقال والسيطرة على المعابر والحدود .

2-8 مفهوم التعاون والعنقود¹⁷

التعاون (Network) : وهي مجموعة من المؤسسات التي تستثمر المصادر و الخبرات فيما بينها لتعمل على مشاريع التطور المشترك ، وذلك من خلال تخصصها لتجنب المشاكل العامة ولتحقيق الفعالية .

العنقود (Cluster) : يعرف العنقود على أنه تجمع لعدد من المؤسسات في منطقة جغرافية معينة بحيث يشمل هذا التجمع المؤسسات ومورديها ، والمؤسسات المتعلقة بها والتي تعمل في نفس المكان الجغرافي سواء كانت تعمل ضمن صناعة واحدة أو صناعات مختلفة بشكل مترابط. كما ويعرف على أنه مجموعة من المؤسسات المتشابهة والمترابطة في عملها تعمل معا في منطقة جغرافية واحدة بهدف إيجاد ميزة تنافسية لأعضاء هذه المجموعة. ويجدر بالذكر أنه بالتعاون والتخصص يمكن التغلب على المشاكل التنافسية ومواكبة المنافسة العالمية والحديثة والتي قد تكون سببا حافزا يدفع المؤسسات على التعاون والتجمع . والتعاون يتفاوت بدرجاته فقد يكون مجرد تبادل أفكار إلى أن يصل إلى مبادرات واسعة وشاملة ، وعادة ما يعطي التعاون البسيط عدد أكبر من المؤسسات مقارنة بالتعاون الواسع الذي يكون لعدد محدد من المؤسسات يتم اختيارها مسبقا، و أحيانا يكون ارتباطها أكثر رسمية ويكون التعاون هنا استراتيجيا. كما أن التعاون بخلاف العنقود لا يشترط أن يكون محصور بمنطقة جغرافية واحدة . فكثير من المؤسسات في أماكن ودول مختلفة تشترك وتتعاون فيما بينها. وبزيادة ترابط المؤسسات في المنطقة الجغرافية الواحدة وتطور هذا التعاون إلى تحالف استراتيجي يهدف إلى تحقيق هدف مشترك من خلاله تحقق كل مؤسسة مصالحها و أهدافها الخاصة فيشكل ما يسمى العنقود.

PORTER, E , michecl (1998), clusters and the new economic of competition, harvard 17
business review,79

2-8-1 المراحل اللازمة لتطبيق التعاون والعنقود

المرحلة الأولى: تتمثل في إشعار منظمي المشاريع و أصحاب المؤسسات إلى حاجة وضرورة تطبيق هذه الاستراتيجية ، حيث أن تطبيق مثل هذه الاستراتيجية يؤدي إلى تميز المؤسسة وتقدمها، وان التعاون بين المؤسسات وتطبيق العنقود هو ضرورة حتمية للوصول إلى الميزة التنافسية أمام التحديات السائدة . حيث يتم اتباع سياسة الدراسة والبحث ومقابلة المعنيين و أصحاب المؤسسات في عمل الترابط العنقودي ويفضل البدء مع المؤسسات القوية والتي يتوقع نجاح العنقود فيها.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة الفعلية والتطبيقية وفيها يتم إعطاء تصور للمستثمرين و أصحاب المؤسسات عن كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وذلك بناء على التنبؤات والصورة المراد الوصول إليها مستقبلا.

المرحلة الثالثة: يتم فيها اختيار الشكل الصحيح والمناسب لسلوك المؤسسات في العنقود ليستقر عليه ويتم اختيار أصحاب المؤسسات والمدراء العاملين في القطاع الذي يراد إقامة العنقود به، فمن خلالهم يتم اختيار مجموعة تتولى قيادة العنقود بأكمله.

المرحلة الأخيرة: تتمثل في ضرورة تشكيل الوضع المؤسسي، فيتم إنشاء المؤسسات والمنظمات التي ستدعم وتتعاوى مع التعاون والعنقود.

2-8-2 كيفية تطبيق التعاون والعنقود على قطاع الحجر والرخام

يمكن تطبيق استراتيجية التعاون والعنقود على سبيل المثال على مؤسسة تعمل في قطاع الحجر والرخام وذلك من خلال اعتمادها على مؤسسة أخرى في التسويق ، بحيث تركز جهودها على الإنتاج وتبحث عن من يعاونها ويساعدها في تسويق منتجاتها، وبغض النظر عن حجم هذه

المؤسسة وعن حجم السوق الذي تخدمه فهي دوما تحاول أن تمتلك عوامل نجاح متعددة تعزز من مكانتها وتحقق لها ميزة تنافسية . وكذلك صاحب المؤسسة يطمح في التعاون مع مؤسسة أوروبية لما تتميز به من وجود خبرات تقنية وتصنيعية ، بينما المؤسسة الفلسطينية تتميز بوجود الحجر الذي هو بمثابة البترول الأبيض فتستثمره وتستغله بصورة فعالة ومربحة وبالتالي كل طرف يكمل الآخر. وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة العمل على إنشاء موقع إلكتروني يسهل عملية تبادل المعلومات والوصول إلى أسواق جديدة و تسريع عملية الاتصال والتنسيق مع المؤسسات الأخرى ، والتعرف على الأساليب الجديدة في الإنتاج و إيجاد مؤسسة أخرى لديها الخبرات والمهارات التسويقية لمساعدة هذه المؤسسة في تسويق منتجاتها. وحتى يتم عمل تعاون عنقود يستوجب ذلك انفتاح الأسواق ودخول منافسين جدد ويصبح لدى المؤسسة القدرة على مقاومة المنافسة الشديدة وتحدي المنافسين.

تستطيع المؤسسات في هذا القطاع تطبيق التعاون والعنقود وذلك من خلال جعل المؤسسة تتعامل مع عدة محاجر للحصول على المواد الخام بحيث تنتقي ما يناسبها من الحجر بألوان ونوعيات ذات مواصفات متميزة ترضي جميع الأذواق، وهذا يؤدي إلى التوسع والانتشار في السوق وتحسين الأداء وزيادة مستوى الأرباح واكتساب السمعة الجيدة لكل مؤسسة ، لكن يبقى خوف المؤسسة من العوائق التي يمكن أن تواجهها إذا طبقت التعاون والعنقود، وهذه العوائق تتمثل بعدم الاستقرار السياسي و حدوث الاغلاقات على الطرق وعدم وجود سوق يشجع مثل هذا التعاون بالإضافة إلى المشاكل الإدارية الناتجة عن عدم فهم مدراء المؤسسات لمفهوم ومزايا التعاون والعنقود وعدم تقبله بسرعة. ولتجاوز هذه المعوقات وتخطيها بعمل دورات في مجالات الإدارة ، التسويق، الإنتاج، والتنبه إلى مزايا العمل ضمن مجموعة، بالإضافة إلى الاعتماد على الإنترنت وذلك من أجل وصل كافة أعضاء العنقود مع بعضهم ووصلهم مع العالم الخارجي من حولهم والاطلاع على المنافسين ومنتجاتهم الموجودة في الأسواق ومحاولة الإبداع والتجديد في طبيعة المنتجات من أجل دخول الأسواق وترويج المبيعات . وهذا يجعل كل مؤسسة تتخصص بما تتقنه وبما يمكنها إنتاجه.

هناك مؤسسات تعتبر من المؤسسات الرائدة والسبابة في جلب أحدث الآلات واستخدامها في العمل وهذا ما دفع العديد من المؤسسات التعاون معها والاستفادة مما تملكه من الآلات الخاصة بالإنتاج في الحجر والرخام من أجل العمل على تحسين نوعية إنتاجها ومحاولة توفير واستغلال المصادر الموجودة لديها فمثل هذه المؤسسات تتعاون مع غيرها في حالة عدم وجود مصادر معينة سواء كانت هذه المصادر معدات أو مواد خام بحيث تجد أن تعاونها مع مؤسسات أخرى يوفر عليها ثمن شراء معدات باهظة الثمن أو يكون استخدامها قليل ولبعض الطلبات . وهذا يتيح لكل المؤسسات المتعاونة زيادة أرباحها.

وهناك بعض المؤسسات يكون التعاون فيها مع المؤسسات الأخرى قليل في العمل الأساسي وذلك لأنها تعتمد تقريبا على الاكتفاء الذاتي نظرا لتوفر جميع الموارد لديها ووجود محاجر وآلات خاصة بهم . وربما لا يكون هناك وعي تجاري بين المؤسسات لهذه الاستراتيجية ، لكن أهم ما يشترط في تطبيق التعاون العقود القانونية التي تضمن حق كل مؤسسة مساهمة في العقود.

2-9 القوى التنافسية¹⁸:

تختلف شدة المنافسة من صناعة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ويعتبر نموذج العالم الإنجليزي "بورتز" للقوى الخمس أكثر الطرق استخداما في معرفة أثر الفصل الاقتصادي على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في قطاع الحجر والرخام . ويركز هذا النموذج على خمس قوى يقول عنها بورتز بأنها تشكل عوامل التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة كما أنها تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية وتبين المحددات التي تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار أي من هذه المؤسسات لممارستها الاستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل بها.

و من المعروف أن قوى التنافس تختلف من صناعة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ولكن قوى التنافس المتعارف عليها خمسة وهي:

1- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين أو الموجددين:

تكون المنافسة موجودة بين المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة. ويجب معرفة أو الأخذ بعين الاعتبار المنافسين، عددهم، حجمهم، وهل أحدهم مسيطر على غيره، بالإضافة إلى معرفة الطبيعة التنافسية للمنافسين. كما يرى بورتر أن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها:

- 1- عندما تكون الصناعة في مرحلة النمو تكون المنافسة بين المنافسين قليلة وبالتالي يكون هناك مجالات عديدة للمنافسة فيها، وبالتالي وجود زبائن جدد باستمرار وهذا يؤدي إلى قلة المنافسة
- 2- عندما تكون التكاليف الثابتة عالية يكون الإنتاج بكميات كبيرة ، وهذا يتطلب بيعه بأسعار منخفضة، مما يؤدي إلى حدوث ما يسمى حرب الأسعار بين المنافسين بسبب شدة المنافسة.
- 3 - تكاليف ترك العمل العالية تؤدي إلى زيادة المنافسة إذا كان المتنافسون من نفس الحجم والقوة.

4- خصائص السلعة أو الخدمة.

5- الهوية التجارية.

6- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.

7- مزاج المستهلك: وأكثر ما يمثله هو الولاء فإذا كان ولاء المستهلك معدوم أو قليل كانت شدة

المنافسة أكبر.

2- إمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق:

وهي إمكانية دخول منافسين جدد للصناعة نفسها دون وجود عوائق تمنعهم من الدخول للصناعة،

ومن هذه العوائق:-

- 1- إذا كانت المصانع بكميات كبيرة وبالتالي تخفض السعر، لذلك يجب أن يكون لمن يريد الدخول قدرة على الإنتاج بكميات كبيرة.
 - 2- إذا كانت لدى بعض المؤسسات الخبرة والتسهيلات التي تجعلها تنتج بسعر أقل ومنافسة أعلى.
 - 3- إذا احتاج المشروع إلى رأس مال كبير يكون صعب الدخول له.
 - 4- عملية الدخول والوصول لقنوات التوزيع ودخول الأسواق، فقد لا تتقبل التجارة هذه الصناعة، بالإضافة إلى أن عملية الوصول للمزودين وعدم المعرفة الكافية بمصادر التوريد للمواد الأولية.
 - 5- ردة فعل الأشخاص الموجودين في الصناعة سابقاً: حيث إذا كانت ردة فعلهم كبيرة؛ فهذا يزيد من صعوبة دخولهم إلى الصناعة.
 - 6- تشريعات من الحكومة: إذا كانت الحكومة تحد من وجود المنافسين لحماية القطاع فإن الدخول لهذه الصناعة يكون صعب، وقد يكون لهدف منع دخول شركات أجنبية أو لغرض صرف النظر إلى قطاعات أخرى، وقد ترفع الحكومة متطلبات الصناعة كالمطلبات الصحية والبيئية والإجراءات الأمنية.
 - 7- التميز: إذا كانت منتجات القطاع مستواها أعلى من المستوى الطبيعي أي يوجد فيها تميز، لذلك تكون عملية الدخول للصناعة بامتلاك ميزة تنافسية في الإنتاج.
 - 8- الهوية التجارية.
 - 3- وجود بدائل للسلعة أو الخدمة:
- عندما تكون إمكانية دخول السلع والخدمات البديلة، فإن هذا يشكل تهديد للصناعة ويزيد المنافسة. ويعد تهديد المنتجات البديلة واحداً من أهم المخاطر التي تواجهها منتجات المؤسسات الصناعية، ومن محددات المنتجات البديلة:-

* السعر.

* الأداء.

* ميل المستهلك لنوع معين من السلع .

4- القوة التفاوضية (النسبية) للموردين:

وهي مدى تأثير قوة الموردين التفاوضية ، وهناك عدة عوامل تقوي أو تزيد من قوة المشتري من الناحية التفاوضية من أهمها:

1- إذا تعددت المؤسسات وكانت معظمها صغيرة، فإن القوة التفاوضية تكون أكبر والعكس صحيح.

2- إذا لم يكن تميز في المنتج بمعنى وجود منتجات مماثلة له ومتوفرة باستمرار ولا يوجد فروقات بين المنتجات، فإن هذا كله سيقوي القوة التفاوضية للمشتري والعكس صحيح.

3- إذا كان عدد المشترين قليل، وكانوا يشترون بكميات كبيرة، فإن هذا يزيد القوة التفاوضية عندهم وفي هذه الحالة المشترين يجبرون المؤسسة على الإنتاج بمواصفات حسب رغباتهم.

4- إذا كان لدى المشتري إمكانية شراء المزود أو المصنع نفسه ، أو إقامة مصنع آخر بديل فهذا يقوي المشتري.

5- إذا كانت تكاليف المواد الأولية عالية، فهذا يجعل أسعار المنتج عالية، وبالتالي يجعل المشتري يبحث عن بدائل أو يضغط على المؤسسة للحصول على أسعار أقل، وبالتالي التقليل من أرباحهم فتزيد القوى التفاوضية للمشتري.

6- إذا توقف المشتري عن الشراء من مؤسسة معينة وانتقل للشراء من مؤسسة أخرى، وإذا كانت تكلفة الانتقال لمؤسسة أخرى، فإن هذا سيؤدي إلى زيادة القوة التفاوضية للمشتري، حيث أن هناك العديد من المؤسسات التي تصرف الأموال على الدعايات وتعطي الأدوات والأجهزة للمشتري حتى تستطيع البيع وتصريف المنتجات له، وتدخل معه باتفاقيات تزويد لسنوات طويلة.

7- تزيد قوتهم في الحالات التي يكونوا فيها على اطلاع كاف على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة بنقاط ضعفها.

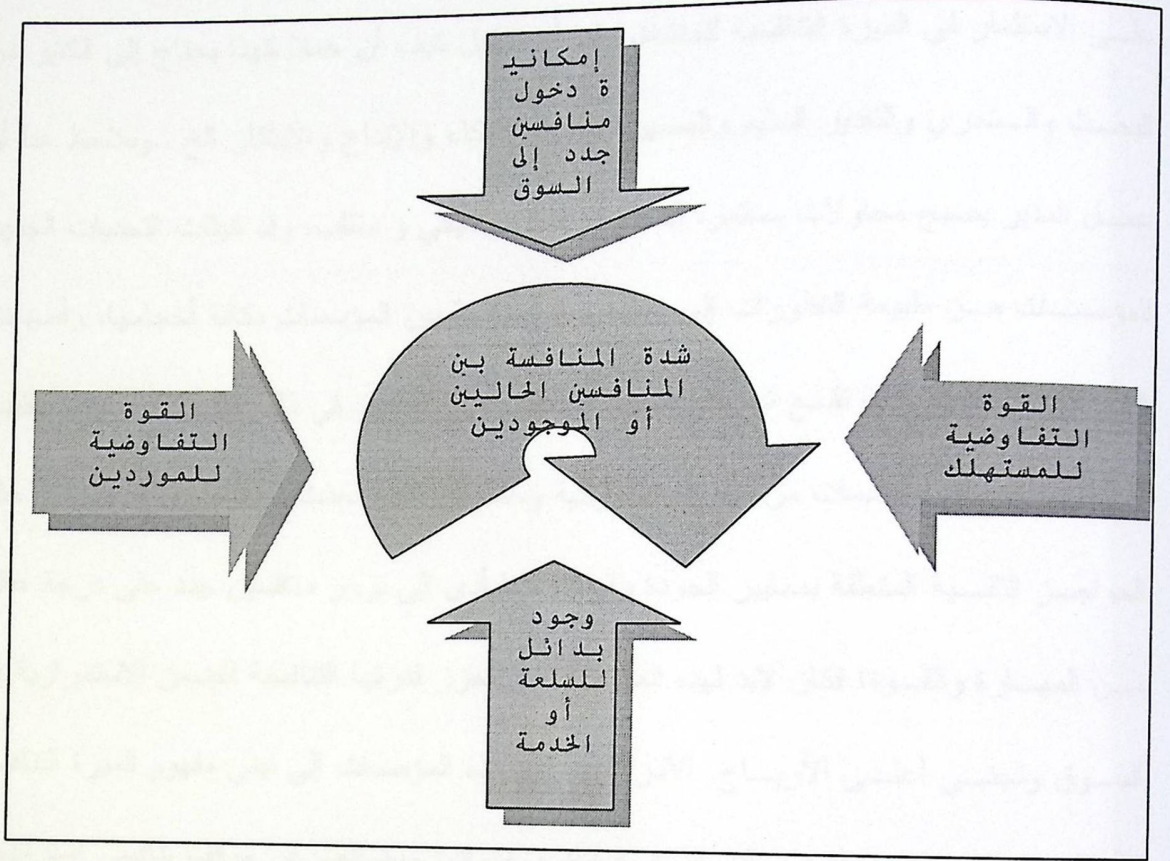
5- القوة التفاوضية للمستهلك (المشتري):

يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات ، حيث تتلخص العوامل التي تؤدي إلى زيادة القوة التفاوضية للمستهلك بما يلي:

- 1- إذا كان عدد المزودين قليل.
- 2- إذا كانت تكلفة عملية الانتقال لمزود آخر عالية .
- 3- إذا كان لدى المؤسسة إمكانية شراء المزود أو البحث عن مزود آخر، فإن هذا يضعف القوة التفاوضية للمزود.
- 4- كمية المعلومات التي يمتلكها عن السلعة.
- 5- كمية البدائل كبيرة.
- 6- كمية ما يشتريه ذلك المشتري من السلع.

والشكل (2-2) يوضح القوى التنافسية الخمسة:

القوى التنافسية



الشكل (2-2)

10-2 الميزة التنافسية¹⁹

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف

19 المغربي، الدكتور عبد الحميد الفتاح، "الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل، القاهرة، 1999.

معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنشأة على الآخرين ، أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الأخرى في السوق، وعمليا يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر على التحليل والاكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمنشأة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملا كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار الخ... ونلاحظ هنا أن عمل المدير يصبح محاولات مستمرة للتفوق عالم ديناميكي و متقلب. وقد انبثقت التحديات الجديدة للمؤسسات من طبيعة التطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات بكافة أحجامها، وأصبحت النشاطات الاقتصادية تقع تحت هاجس التنافس. ولعل السبب في ذلك هو أن الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص كمية أخذت بالتلاشي وزاد التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة؛ فكان لا بد لهذه المؤسسات أن تعزز قدرتها التنافسية لتضمن الاستمرارية في السوق وتجنبي أعلى الأرباح. الأمر الذي دفع هذه المؤسسات إلى تبني مفهوم الميزة التنافسية بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التجارية لتضع خدماتها وبضائعها في موقف تنافسي استراتيجي فعال يضمن لها الاستمرارية ويجني أعلى ربحية وحصصة في السوق. وبدأ الاهتمام يتجه نحو نموذج الميزة التنافسية كنموذج استرشادي بديل للتنمية. والتنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإرادة الدولة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية.

2-10-1 مفهوم الميزة التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة. فالتنافسية على صعيد منشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة وتكون المنافسة من خلال تخفيض الأسعار وهذا يكون بناء على تقسيمات الطبقات الاجتماعية، أو من خلال تحسين الجودة، أو عن

طريق الضمانات التي تمنحها لمنتجاتها وخدماتها أما على الصعيد المنشأة فيمكن تعريف التنافسية على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات تكون أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يضمن النجاح المستمر للشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة. ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا). ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية ومعدلات نموها خلال فترة من الزمن، إضافة إلى الاستراتيجية المتبعة في الشركة واتجاهها نحو تلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التوريد الخارجي، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي. ويجب التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة بها، حيث أن نجاح مجموعة من الشركات المكتملة لبعضها البعض في تحقيق الميزة دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل. حيث يجب أن يكون التنافس للمؤسسات ذا طبيعة استمرارية وهذا يعتمد على عدة عوامل من أهمها :

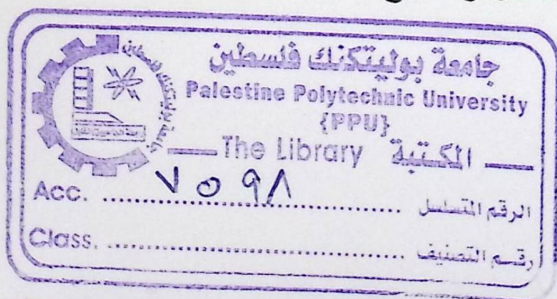
1- هيكل الموارد التنافسية (الموارد الدنيا مثل العمالة، المواد الخام، والموارد العليا والمكونة من اقتناء الموارد المتخصصة كالتيكنولوجيا، خدمات متميزة، العلامة التجارية).

2- امتلاك المؤسسة لعدد من الميزات التنافسية.

3- الارتقاء والتطور المستمر في الميزات التنافسية.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد وهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تتميز الدولة في الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري ، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج إضافة إلى مقاييس

متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.



أما الميزة التنافسية للدول تعتمد على خلق المناخ التجاري والمؤسسات الداعمة للارتقاء وتطوير الكفاءة الإنتاجية، وللحكومة الدور الجوهري في خلق هذا المناخ، ويمكن القول أن الميزة التنافسية للدول تكمن في النمو المستمر في الكفاءة والارتقاء المستمر في الاقتصاد من تطور قطاع أو قطاعات اقتصادية معينة، وتكون التنافسية للدولة ككل من خلال قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، والميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يحقق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد. وبما أن الميزة التنافسية لبلد ما تقاس بقدرته على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى المعيشة لأفراده، فإن أهم المحددات التي تؤثر في هذه القدرة هي معدل الصادرات ومستوى تدفق الاستثمار الأجنبي، لما لهما من أثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي إذا ما تم توجيههما إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية. حيث أن الدول التي تستمر في اعتمادها على إنتاج سلع ذات قيمة مضافة متدنية كمكون أساسي من صادراتها، هي الدول صاحبة أدنى معدل معيشة للفرد ذلك أن من شأن الاعتماد على مثل هذا النوع من الإنتاج الاعتماد على الأجور المتدنية لتدني المستوى المطلوب للعاملين فيه، كما أن مثل هذه الدول والتي تعتقد بأنها تسير في الطريق إلى الرخاء هي الحقيقة تدخل في حلقة مفرغة، مما يسبب ضغطها الدائم والمستمر على الأجور بهدف تخفيض كلفة الإنتاج ومواكبة الذبذبات في الأسعار العالمية للمواد الخام، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة تحسين الإنتاجية وبالتالي الابتعاد عن مستويات الإنتاجية المقبولة للعمالة، وفي النهاية انخفاض أجورهم تبعاً لذلك، وهكذا تستمر الدولة في الدوران في حلقة مفرغة، وعلى العكس من ذلك فإن الدول التي تعتمد في صادراتها على السلع المصنعة ذات القيمة المضافة العالية وبهامش ربح مرتفع يكون دخول أفرادها مرتفع كنتيجة لارتفاع المستوى المطلوب للعاملين في هذه الصناعات وإنتاجيتهم، وبالتالي فهي تدخل في حلقة منتجة تؤدي في نهاية الأمر إلى الرخاء والازدهار حيث ترتفع الأجور مع ارتفاع الإنتاجية وتميزها.

ويمكن تلخيص عوامل المنافسة للدول كما يلي:

1- عامل الموارد ومنه عوامل الإنتاج بالدولة كالعمالة والبنية التحتية التي يحتاجها القطاع المعين للتنافس.

2- عوامل الطلب وهي طبيعة الاستهلاك المحلي للبضائع والخدمات لهذا القطاع.

3- عامل الصناعات الداعمة والمساندة في الدول.

4- عامل استراتيجية المنشأة وهيكلها ومنافسيها.

5- دور الحكومة في زيادة القدرة التنافسية في الدولة.

2-10-2 الميزات التنافسية التي تتوفر للمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم:

يمكن تلخيص هذه الميزات كما يلي:

✓ المرونة: وهي القدرة على إجراء تعديلات في العمليات الإنتاجية بشكل مرن بحيث

يكون عند المؤسسات عملية رد فعل سريع للتغيير المتكرر في اهتمامات المستهلك،

وذلك لوجود سرعة في عملية اتخاذ القرار ولعدم وجود مستويات إدارية كثيرة.

✓ الجودة: المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم لا تستطيع المنافسة بالأسعار مع

المؤسسات الكبيرة ولكنها تستطيع أن تتنافس في الجودة وذلك من خلال التركيز على

فئة معينة من السوق.

✓ الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول الموجودة في المشروع ،

ولأهميتها يجب على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم أن تعمل على استقطاب

أشخاص لديهم مهارات عالية، وذلك عن طريق إعطاء استقلالية أكبر للموظف أو

إعطائه نسبة من الأرباح.

2-10-3 علاقة الميزة التنافسية بالقوى الخمس في نموذج "بورتر":

نلاحظ أن البيئة التنافسية تتضمن خمسة عوامل أساسية كانت و لا تزال عوامل يجب أخذها بالحسبان والاعتماد عليها في تشكيل استراتيجيات وسياسات المنافسة وهذه العوامل تدفع المنظمات والمؤسسات للتحرك في اتجاهين: الأول بأن تشكل هذه العوامل نقاط قوة تحسن وترفع وضع المؤسسة التنافسي، والثاني هو أن تشكل هذه القوى تحديات ومهددات، وهنا على المؤسسة أن تتجنب هذه القوى والتعامل معها لمنع التأثير السلبي لهذه المحددات والمهددات التي قد تحد من قوة المؤسسة التنافسية، وهذه العوامل يجب أخذها دائما بعين الاعتبار لأنها تساعد في تحديد وضع المؤسسة التنافسي بدقة ووضوح ويمكن توضيح العلاقة كما يلي:-

1. تهديدات الدخول إلى الصناعة يعتمد على إذا كان هناك عوائق للدخول في الصناعة مثل اقتصاديات التوفير المتمثلة في خفض التكلفة المحققة من خلال زيادة تكثيف استعمال الأصول الإنتاجية نتيجة لارتفاع حجم الإنتاج، أو رأس المال المطلوب للدخول في الصناعة، أو الوصول إلى الموردين وقنوات التوزيع، أو الانتقام الحاد من المنافسين.
2. المتخصصين أو سياسات الحكومة، أو اختلاف المنتجات، فمعرفة العلامة التجارية يشكل عائقا لأنها تلزم المؤسسة لصرف الكثير للتغلب على ولاء المستهلكين مثل مصروفات الإعلان وخدمات الزبائن.
3. قوة المشتري في التفاوض على السعر والتي تزداد في حالة أن تكون حجم المشتريات عالية، أو وجود بدائل للموردين، أو أن يكون المنتج غير مختلف بين الموردين.
4. قوة المزود والتي تزداد بقلّة عدد الموردين، أو أن تكلفة تغيير المورد عالية، أو أن تكون العلامة التجارية لمنتجات المزود قوية.

5. كمية البضاعة البديلة من داخل الصناعة الواحدة، وكلما زادت إمكانية وجود بديل كلما زادت المنافسة وكذلك هو العكس.
6. قوة أو شدة المنافسة: وأهم ما يؤثر بها حجم المؤسسات، فكلما تقارب حجم المؤسسات وقدرتها ازدادت المنافسة، والطلب الذي بانخفاضه تزداد شدة المنافسة، وتقلب مزاج المستهلك الذي يزيد من قوة المنافسة. إلا أن المتأمل في استراتيجيات المنافسة والملاحظ للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية خاصة في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم يجد أنه لا بد من البحث عن استراتيجيات وأساليب جديدة لتحقيق الميزة التنافسية خاصة أمام المؤسسات كبيرة الحجم والتي تمتاز بقدرتها على خفض التكاليف والذي بدوره يؤدي إلى البيع بأسعار منخفضة، مما قد يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، ويتم خفض التكاليف من خلال التحكم في تكاليف أي من المدخلات أو العملية الإنتاجية أو المنتج النهائي نفسه. أو الوصول إلى ميزة تنافسية عن طريق تمييز المنتجات والبضائع التي تنتجها المؤسسة وذلك بأن تكون المنتجات مختلفة عن أي منتج آخر ويصعب على أي منافس تقليدها، فذلك بقي ممكناً للشركات الكبيرة التي تمتلك إمكانيات كبيرة وموارد واسعة على المنشآت صغيرة الحجم والتي لا تمتلك مصادر وإمكانيات كافية، وبالتالي بدأ البحث عن استراتيجيات وسياسات أخرى لتحقيق الميزة التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل أو القوى التنافسية الخمس، فهذه العوامل التنافسية يتحدد من خلالها نقاط القوة والضعف للمؤسسة، بعد ذلك تفكر المنظمة في خطة عملية تتضمن تحديد وضع المؤسسة لاستغلال نقاط القوة والضعف، فمعرفة قدرات المؤسسة وإمكانياتها وأسباب ومسببات القوى التنافسية يحدد للمؤسسة المنطقة أو المجال الذي من الممكن استثمار نقاط القوة فيه أو تجنب نقاط الضعف، بعد ذلك يتم اختيار الاستراتيجية التي

يكون احتمال تحقيقها للميزة التنافسية أعلى ما يمكن، أيضا يتم الأخذ بعين الاعتبار التغير والتطور المستمر في الصناعة لأن ذلك مهم على المستوى الاستراتيجي.

11-2 استراتيجيات بورتر²⁰

هناك عدد من الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات كما يلي:

1-11-2 استراتيجية قيادة التكاليف Cost Leadership

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية عن طريق هذه الاستراتيجية وذلك من خلال تقديم أسعار منخفضة نسبة إلى أسعار المنافسين.

ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال:

- تقديم منتج خالي من الكماليات والإضافات التي تزيد التكلفة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج ومحاولة تعديل العمليات ذات التكلفة العالية، فمثلا إذا كانت بعض العمليات الإنتاجية تتم بصورة يدوية يمكن الاستغناء عنها من خلال جلب ماكينات منخفضة الثمن وذات تكلفة تشغيل قليلة.
- محاولة تقليل تكلفة المواد الأولية إلى أكبر قدر ممكن .
- بيع المنتج إلى المستهلك النهائي بشكل مباشر وبالتالي الاستغناء عن الوسطاء.
- تحقيق وفورات الحجم (Economic of Scale) مما يؤدي إلى تقليل التكاليف بشكل مباشر وبالتالي تخفيض الأسعار.
- أن تكون المؤسسة أقرب ما يمكن إلى مصادر المواد الخام وإلى المستهلكين مما يقلل تكاليف النقل وتكلفة الوصول إلى السوق.

- محاولة الحصول على مواد خام بأقل أسعار متاحة دون المساس بالجودة بشكل مباشر.
- توعية الموظفين وتوجيههم إلى الطرق السليمة والصحيحة في العمل التي تمكننا من إنتاج أكبر كميات ممكنة وبأقل جهد.
- إنتاج أكبر كميات ممكنة بأقل مدخلات، وتقليل نسبة الخطأ في المخرجات إلى أكبر حد ممكن .

▪ استخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقية وجديدة .

إلا أنه ليس من السهولة أن نحقق هذه الاستراتيجيات وذلك بسبب وجود عدة مشاكل قد تتجم عن محاولة تطبيق هذه الاستراتيجيات من أهمها:-

1- الاهتمام بالسعر بشكل كبير يجعل المؤسسة تهمل جودة المنتج وبالتالي يؤدي إلى فشل المؤسسة.

2- عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة، حيث أن خدمة سوق قومي يتسم بالانتشار الجغرافي وهذا قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عن خدمة سوق محلي مركز.

3- عدم الوعي بالعوامل التي قد تقلل من الوفر الناشئ عن الحجم الكبير للإنتاج، فمثلاً إضافة عدد متنوع من أشكال وألوان المنتج يؤدي إلى تقليل حجم الإنتاج لكل صنف وبالتالي يقلل من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير للإنتاج.

4- قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع وذلك سعياً وراء تخفيض التكاليف والذي قد يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تمايز المنتج في السوق ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة.

5- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة، فقد تعمل المؤسسة على تقليل تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، ولكن في نفس الوقت - ونتيجة لتركيز المؤسسة على تكلفة

20 السيد، إسماعيل محمد ، "الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية " ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1990 .

الإنتاج- قد ترتفع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التي توجد في المؤسسات المنافسة بصورة كبيرة.

2-11-2 استراتيجية التمايز Differentiation

وهي تعني أن تحاول المؤسسة خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وهذا يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، ومن خلال زيادة عدد الوحدات المباعة، وزيادة ولاء المستهلك لعلامتها التجارية.

ويمكن تحقيق التمايز من خلال محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين، أو من خلال محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، والتمايز يمكن تحقيقه أو الوصول إليه من خلال عدة طرق من أهمها:-

- تخفيض تكاليف الإنتاج، ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق.
- تقديم خدمات متميزة للمستهلك.
- تخفيض سعر المنتج من خلال التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك.
- تصميم المنتج بطريقة تمكنه من القيام بعدد من الوظائف أو تنميته ليكون منتجاً متخصصاً للاستخدام المتخصص في مجال واحد.
- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى.
- محاولة الوصول إلى درجة عالية من المرونة في الإنتاج، بحيث يكون لدى منتج وفقاً لرغبات وطلب المستهلك.
- جعل عمليات الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكرراً.
- تخفيض سعر المنتج الجديد عند مبادلتها بمنتج آخر قديم.
- العمل على تلبية بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة، أو

المركز الاجتماعي.

قد تواجه المؤسسة عدد من المشاكل في حالة تطبيق هذه الاستراتيجية ومن أهم هذه المشاكل

ما يلي:

- 1- محاولة التمايز في خلق التمايز والذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج لا يحتاجها المستهلك أو يمكنه الاستغناء عنها في مقابل سعر اقل.
- 2- عدم قدرة المؤسسة على خلق ذلك التمايز الذي لا يستطيع المنافس تقليده بسهولة، وفي هذه الحالة تضيع مجهودات المؤسسة لخلق التمايز هباء، وبالتالي تخسر المؤسسة كل ما تم إنفاقه على هذا التمايز.
- 3- محاولة المؤسسة فرض سعر عال جدا في مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز.
- 4- تشير بعض النتائج أحيانا إلى أن المؤسسة التي لا تتميز يكون لديها مجال لتقديم الخدمات للمستهلكين بشكل أكبر، وبالتالي تكون لها فرصة البقاء في الأسواق لمدة أطول عن تلك المؤسسات التي تبحث عن التمايز.

3-11-2 استراتيجية التركيز Focus

إن من الصعب أن يتماثل المستهلكون في خصائصهم، فإن المؤسسة تعمل على تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، والذي يضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع على حدة، وهذه الاستراتيجية تعتمد على استخدام إحدى الاستراتيجيات السابقة في قطاع سوقي محدد، فالمؤسسة وفقا لهذه الاستراتيجية لا تعمل في السوق ككل، ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، ومع هذا التركيز على قطاع محدد قد يجعل المؤسسة تستخدم إما استراتيجية القيادة في التكلفة أو استراتيجية

التمايز، وتتميز استراتيجية التركيز بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد ومجهودات المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالٍ من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين.

وحتى تتمكن المؤسسة من اتباع واستخدام هذه الاستراتيجية بنجاح، فلا بد لها أن تراعي ما يلي:

1. العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
2. تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها بعض المنافسين والذين يتمتعون بقوة عالية في هذا القطاع.
3. تفادي محاولة الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل بها المنافس بالفعل ومحاولتها تقسيم هذا السوق إلى عدد من القطاعات السوقية الأصغر.
4. أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع المشتري للسلعة، والذي يؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى المنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.
5. متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول إلى هذا السوق، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذا حجم غير مربح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل به.

2-12 الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة بعنوان "الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات صغيرة ومتوسطة" فيما يخص قطاع الحجر والرخام.

فريق البحث: قام بهذه الدراسة كل من جميل سفيان سلطان وجواد صلاح الصغير.

منهجية البحث: استخدم في هذه الدراسة الطريقة الكمية للحصول على المعلومات، وتم الاعتماد في تنفيذ ذلك على إحدى أدوات البحث العلمي وهي الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وإلى جانب ذلك استخدم أسلوب المقابلات. وبناء على ذلك استخدم فريق البحث لإنجاز هذه الدراسة الأسلوب التحليلي من أجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة المعدة للبحث عن طريق المقابلة وبالاعتماد على بعض المراجع المتعلقة بالموضوع.

عينة البحث: لقد تم اختيار المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم من قطاع الحجر والرخام كعينة لهذه

الدراسة، أما بالنسبة لأسلوب العينة فقد تم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها:

1- من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الحجر والرخام هي العوامل التالية على التوالي، عامل إرضاء العميل وسمعة المؤسسة، جودة المنتج وسمعته والعامل المتعلق بوجود الماكينات المتخصصة والمرونة، كما أن لسياسة التسعير ومستوى الإنتاج وسياسة الشراء وعامل التوقيت الأثر الواضح عليها.

2- هناك توجه لا بأس به في عملية استخدام الكمبيوتر من قبل هذه المؤسسات، حيث أن كل هذه المؤسسات تستخدم الكمبيوتر لأغراض المحاسبة، وهناك نسبة قليلة من هذه المؤسسات

تستخدم الإنترنت في أعمالها ، حيث يتم استخدام الإنترنت لأغراض منها: الإعلان والترويج أو للتصفح.

وأهم ما توصي به هذه الدراسة:

العمل على تحسين البنية التحتية للاتصالات وزيادة تطوير وتحسين خدمات الإنترنت وتشجيع المؤسسات على التعامل مع هذه التقنية بالإضافة إلى تأسيس البنية التحتية للتجارة الإلكترونية وذلك على مستوى الحكومة والسلطة ، وفيما يخص أصحاب المؤسسات توصي بضرورة العمل على تأهيل وتنظيم وتطوير الصناعات الوطنية من أجل الوصول إلى المواصفات العالمية للدخول إلى الأسواق الأجنبية.

ثانياً: دراسة بعنوان "التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وأثره في تحقيق

الميزة التنافسية"

فريق البحث: فداء تيسير حسن و هنادي أبو حمدية.

منهجية البحث: لقد كان اتجاه فريق البحث في اعتماد دراسة الحالة للحصول على دراسة شاملة لعدد محدد من المؤسسات ليشمل جميع جوانبها والعوامل المؤثرة فيها، وهذا الأسلوب يمكن من استيعاب الموضوع بوضوح وتكامل من حيث تحديد كل من العوامل والعناصر المؤثرة والمتأثرة بالموضوع،

كما أنها تشرك أشخاص الدراسة في التعرف على الحالة والاطلاع عليها، كما أنها تعطي فريق البحث فرصة التحقق من المعلومات والبيانات من خلال التتبع والمقابلات المتكررة للحالات المطولة وإمكانية الاستفادة من المشاهدة والملاحظة أثناء الدراسة .

عينة البحث: تتمثل عينة البحث في ست مؤسسات في قطاع الحجر والرخام والتي قام فريق البحث

بعمل الدراسات عليها.

تستخدم الإنترنت في أعمالها ، حيث يتم استخدام الإنترنت لأغراض

أو للتصفح.

وأهم ما توصي به هذه الدراسة:

1- زيادة ومتوسطة الحجم تشكل النسبة الأكبر من المؤسسات على

المعمل على تحسين البنية التحتية للأعمال

وتشجيع المؤسسات على التعامل مع هذه التغيرات

الإلكترونية وذلك على مستوى الحكومة وال

بضرورة العمل على تأهيل وتنظيم وتطوير

العالمية للدخول إلى الأسواق الأجنبية

مفرد يساعد على تخصص المؤسسة كما يساعدها على زيادة مرونتها، واستجابتها

بسرعة أكبر، فالتعاون والترابط العنقودي يزيد من إنتاجية المؤسسة ويعطي دعماً

مؤسسات بحيث تكون بمثابة حصانة وحماية أدائها لاستمرار المؤسسة في عملها إذا

تراجعت نتيجة ظرف مؤقت ما، كما يزيد من رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها وقدرتها

على الوصول إلى التكنولوجيا، ويزيد من إمكانية تطبيقها في المؤسسة.

ما توصي به هذه الدراسة:

هو ضرورة التفكير بشكل جيد بالطريقة والكيفية التي سيتم من خلالها تطبيق التعاون

مفرد من خلال مراعاة الأمور المتعلقة بقبول هذه الاستراتيجية، وإشعار المؤسسات بالحاجة إلى

تطبيق التعاون

والعنفود لما له من أهمية في مساعدة المؤسسة على النمو ومواكبة تحديات المنافسة الجديدة،

ووصول المؤسسة إلى مستوى أفضل في ظل انفتاح الأسواق، فبالتعاون والعنفود يمكن استثمار

المصادر والخبرات فيما بينها في العمل المشترك وذلك من خلال تخصصها لتجنب المشاكل العامة،

ومن أهم النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

1- أن المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تشكل النسبة الأكبر من المؤسسات على اختلافها، كما تلعب دوراً مهماً في ازدهار الاقتصاد وتميمته، وبذلك لا بد من تركيز الاهتمام بهذه المؤسسات على وجه الخصوص والتفكير دوماً بالاستراتيجيات والأساليب التي تتناسب وطبيعتها وإمكاناتها المحدودة لتساعدها على التقدم والازدهار.

2- من الممكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال التعاون والترابط العنقودي وذلك لأن التعاون والعنقود يساعد على تخصص المؤسسة كما يساعدها على زيادة مرونتها، واستجابتها للتغيرات بسرعة أكبر، فالتعاون والترابط العنقودي يزيد من إنتاجية المؤسسة ويعطي دعماً للمؤسسات بحيث تكون بمثابة حصانة وحماية أدائها لاستمرار المؤسسة في عملها إذا تراجعت نتيجة ظرف مؤقت ما، كما يزيد من رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها وقدرتها على الوصول إلى التكنولوجيا، ويزيد من إمكانية تطبيقها في المؤسسة.

وأهم ما توصي به هذه الدراسة:

هو ضرورة التفكير بشكل جيد بالطريقة والكيفية التي سيتم من خلالها تطبيق التعاون والعنقود من خلال مراعاة الأمور المتعلقة بقبول هذه الاستراتيجية، وإشعار المؤسسات بالحاجة إلى تطبيق التعاون

والعنقود لما له من أهمية في مساعدة المؤسسة على النمو ومواكبة تحديات المنافسة الجديدة، ووصول المؤسسة إلى مستوى أفضل في ظل انفتاح الأسواق، فبالتعاون والعنقود يمكن استثمار المصادر والخبرات فيما بينها في العمل المشترك وذلك من خلال تخصصها لتجنب المشاكل العامة،

ولتحقيق الفعالية فيمكن التغلب على المشاكل التنافسية ومواكبة المنافسة العالمية والحديثة، وخلق روح المبادرة لديهم لتطبيقها في مؤسساتهم لأنه يحقق للمؤسسات وضع أفضل من الوضع السابق.

ثالثاً: دراسة بعنوان "تأثير الإنترنت على سلاسل القيمة والقوى التنافسية في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم" حالات دراسية في قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل".

فريق البحث: جليلة القصراوي ، ديمة محمد أبوريان.

منهجية البحث: الأسلوب الذي تم اتباعه هو الحالات الدراسية، وتم اختيار ذلك للتناسب مع طبيعة المادة المدروسة ومع طبيعة الأسئلة المتبعة للتوصل إلى ما يبغاه، ولأن الأسئلة لا تعتمد بطبيعتها على الإجابات القصيرة نعم-لا ولكنها تعتمد على الإجابات الإنشائية هل-وكيف.

عينة البحث: لقد تم اختيار عدد من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم والتابعة لقطاع الحجر والرخام لإجراء الدراسة عليها ولمعرفة ما سوف تحدثه تكنولوجيا المعلومات على هذا القطاع.

وأهم النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة:

1- إن عدم تأثير الإنترنت الكلي على قطاع الحجر والرخام سببه هو طبيعة القطاع نفسه والدور الكبير الذي تلعبه الطبيعة في تحديد مواصفاته وألوانه وليس لأن الإنترنت لا تعتبر أداة فعالة وجيدة.

2- أن استخدام الإنترنت سيكون بشكل ممثل للطرق التقليدية وليس كبديل عنها وهذا يفسر ضرورة التعانق بينهما.

3- إن عدم الوعي من قبل المستهلكين أو أصحاب المؤسسات قد يشكل عائقاً أمامها وأمام إثبات جدارتها كأداة فعالة.

ومن أهم التوصيات التي توصي به هذه الدراسة:

هو أنها توصي المؤسسات التي قامت بإدخال الإنترنت في أعمالها باستخدامها في المجالات التي تعمل على نقل المعلومات ونشرها وعرضها وتبادلها والنصح باستخدامها في مجال التسويق بشكل

كبير لأن الإنترنت سوف تساعد في عمل الدعاية والإعلان بشكل كبير وجيد. وهذا كله بتكاليف أقل وبسرعة أكبر. كما ينصح استخدامها في المراسلات بدلاً من الطرق التقليدية.

رابعاً: دراسة بعنوان "المشاكل المالية التي تواجه قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل"

فريق البحث: عمار ياسر عيادة.

منهجية البحث: استخدم الباحث أسلوب البحث العلمي الوصفي التحليلي ، حيث أن هذا الأسلوب يقوم على توزيع واقع الأشياء والأحداث والوقائع بالتحليل والمناقشة والتفسير ومحاولة إيجاد ما وراء هذه الحقائق من أسباب ودوافع.

عينة البحث: اختار الباحث العينة العشوائية لإجراء الدراسة عليها، حيث تم اختيار مجموعة من المنشآت الصناعية للحجر والرخام في محافظة الخليل وقام الباحث بتوزيع الاستبيانات التي خضعت للدراسة والتحليل لاحقاً.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- أن الوضع السياسي قد أثر بشكل سلبي على المنشآت الصناعية والإنتاجية في هذا القطاع وفي مختلف القطاعات الأخرى وذلك بسبب انتفاضة الأقصى وما صاحبها من اغلاقات عسكرية وركود اقتصادي.

2- المنشآت تعاني من كبر حجم الضرائب المفروضة عليها من قبل السلطات الضريبية ويعود

ذلك إلى عدم وجود آلية عادلة لتقييم المستحقات الضريبية الفعلية على هذه المنشآت.

ومن أهم التوصيات التي توصي بها هذه الدراسة:

وضع خطط مستقبلية شأنها مراعاة الوضع الحالي سواء كان سياسياً أو اقتصادياً خوفاً من

عدم مواكبة المنشأة للوضع المتقلب وبالتالي توقف نشاطات المنشأة وعدم استمراريتها.

خامساً: دراسة بعنوان "الابتكار في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم" حالات دراسية لقطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل".

فريق البحث: أنيسة عبد الله دويك، منال الخياط، نارا الزعتري.

منهجية البحث:-

الأسلوب الذي تم اتباعه هو الحالات الدراسية (case study) وذلك للتناسب مع طبيعة المادة المدروسة ومع طبيعة الأسئلة.

عينة البحث:- لقد تم اختيار عدد من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم والتابعة لقطاع الحجر والرخام لإجراء الدراسة عليها وذلك لمعرفة كيفية تحقيق الابتكار في هذه المؤسسات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أنه يوجد لدى مؤسسات الحجر والرخام أساليب جيدة للتعامل مع الأخطاء خاصة إذا كانت بسيطة تتضمن التنبيه والإرشاد مع وجود متابعة مستمرة لمنع تكرار هذه الصناعة .
- 2- الالتزام بحضور الدورات و ورشات العمل التدريبية التي يقيمها الاتحاد أو الوزارات أو أي جهة أخرى، حيث تعمل هذه الدورات على تنمية القدرات والمهارات لدى الأفراد وهذا يساعد المؤسسات على خلق أفكار جديدة تؤدي إلى وجود ابتكار في هذه المؤسسات.

أما أهم التوصيات التي توصي بها هذه الدراسة:

العمل على إيجاد دائرة بحث وتطوير وتخصيص جزء معين من رأس المال لها وذلك للتعرف على كل المستجدات والتطورات التي تؤثر على صناعتها ومحاولة تطبيقها.

نهاية الفصل الثاني...

الفصل الثالث

”منهجية البحث“

الفصل الثالث

منهجية البحث

- 1-3 منهجية البحث.
- 2-3 مجتمع البحث.
- 3-3 العينة المقصودة .
- 4-3 أدوات جمع البيانات.
- 5-3 الاستبانة .
- 6-3 المقابلة.

1-3 منهجية البحث :

تتعدد المناهج والأساليب التي يستعين بها الباحث في إجراء بحثه، ولقد اعتمد فريق البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة دور الفصل و التعاون الاقتصادي مع إسرائيل على قطاع الحجر و الرخام في محافظة الخليل و كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية في كلتا الحالتين (الفصل أو التعاون الاقتصادي مع إسرائيل)، و تقوم هذه الدراسة على منهج التنبؤ المستقبلي لذلك تم الاعتماد على أداة الاستبانة في الحصول على المعلومات لقراءة المستقبل، كما اعتمد البحث على أسلوب المقابلات مع عدد من الجهات المختصة مثل اتحاد الحجر و الرخام ، الغرفة التجارية ، وزارة الصناعة، و عدد من الجهات المختصة، و سيتم تصنيف المعلومات الناتجة عن هذا المنهج بحيث يكون الهدف النهائي من هذا التصنيف هو مساعدة أصحاب مصانع الحجر و الرخام و جميع المعنيين في هذا القطاع في تعميق فهمهم لحقيقة وضع قطاع الحجر و الرخام حالياً، بالإضافة إلى بعض التنبؤات المستقبلية لوضعه في المستقبل سواء في حال التعاون أو في حال تم الفصل .

2-3 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من فئة أصحاب مصانع الحجر و الرخام في محافظة الخليل، و هذه الفئة تم اختيارها كونها الفئة المستهدفة من قبل فريق البحث و يتكون مجتمع البحث من ثلاثة أطر و هي:

1- الإطار البشري: و هم أصحاب المصانع و المحاجر و المناشير.

2- الإطار المكاني: محافظة الخليل.

3- الإطار الزمني: 2004/4/10 - 2004/6/23م

البحث باختيار العينة العشوائية البسيطة المكونة من 45 مصنع حجر و رخام من المصانع متوسطة الحجم في محافظة الخليل و هذه العينة تمثل جزء من المصانع في المدينة و الذي عددهم من 220 إلى 250 مصنع حجر و رخام و تم اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة الاستبانة و الجدول (1-3) التالي يبين مناطق توزيع الاستبانة :

الجدول (1-3)

| المنطقة | العدد | النسبة المئوية |
|----------|-------|----------------|
| الشيوخ | 3 | 6.6 % |
| تفوح | 2 | 4.4 % |
| بنى نعيم | 10 | 22.2 % |
| فحص | 28 | 62.2 % |
| أخرى | 2 | 4.4 % |
| المجموع | 45 | 100 % |

أدوات جمع البيانات:

أن المنهجية المستخدمة في البحث هي وصفية تحليلية وبما أنه يعتمد على دراسة و قراءة متقبل؛ استخدم فريق البحث أداة الاستبانة المغلقة المفتوحة في البحث كوسيلة للحصول على بيانات و المعلومات المتعلقة بمشكلة البحث وتحليلها وذلك لضمان الحصول على المعلومات بدقة من مصادرها الرئيسية.

ضافة إلى أنه تم استخدام أسلوب المقابلة للتعرف على حقيقة الوضع الحالي لقطاع الحجر و رخام و محاولة التعرف على بعض القراءات المستقبلية لدى الجهات المختصة في حال التعاون أو حال تم الفصل .

بحسب باختيار العينة العشوائية البسيطة المكونة من 45 مصنع حجر و رخام من المصانع بواسطة الحجم في محافظة الخليل و هذه العينة تمثل جزء من المصانع في المدينة و الذي يضم من 220 إلى 250 مصنع حجر و رخام و تم اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاستبانة و الجدول (1-3) التالي يبين مناطق توزيع الاستبانة :

الجدول (1-3)

| النسبة المئوية | العدد | المساحة |
|----------------|-------|---------|
| 6.6 % | 3 | الصح |
| 4.4 % | 2 | صح |
| 22.2 % | 10 | في تيم |
| 62.2 % | 28 | قص |
| 4.4 % | 2 | أخرى |
| 100 % | 45 | المجموع |

أولاً جمع البيانات:

النتيجة المستحصلة في البحث هي وصفية تحليلية وبما أنه يعتمد على دراسة و قراءة
مقالة استخدم فريق البحث أداة الاستبانة المغلفة المفتوحة في البحث كوسيلة للحصول على
البيانات و المعلومات المتعلقة بمسألة البحث وتحليلها وذلك لضمان الحصول على المعلومات
التي من مصلحة الرعية.

ساقا إلى أنه تم استخدام أسلوب المقابلة التعرف على حقيقة الوضع الحالي لتطاع الحجر و
تأثير محاولة التعرف على بعض القراءات المستقبلية لدى الجهات المختصة في حال التعاون أو

مؤلف: الفضيل

3-5 الاستبانة:

استخدم فريق البحث أداة الاستبانة المغلقة المفتوحة كوسيلة للحصول على البيانات والمعلومات وتحليلها وهي تحتوي على الاسئلة التالية:

السؤال الأول:

يتعلق هذا السؤال بمعلومات عامة عن مصانع الحجر و الرخام بالإضافة إلى بعض المعلومات العامة عن القطاع، و الهدف منه معرفة مدى التشابه بين مصانع الحجر و الرخام في عدد من العوامل مثل مكان العمل و نوع الملكية و تحديد مستوى مبيعاتهم و القوى العاملة لديهم.

السؤال الثاني:

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مصادر تزويد مصانع الحجر و الرخام بموادهم الأولية حالياً و معرفة تأثير الفصل أو التعاون الاقتصادي المتوقع على وصول المواد الأولية إلى المصانع.

السؤال الثالث:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على توزيع المخرجات لمصانع الحجر و الرخام، و معرفة الفرق بين الأنواع المختلفة من الحجر و الرخام المطلوبة في الأسواق على ثلاثة أصعدة: محلياً، إقليمياً، و دولياً، و محاولة معرفة مدى التغير على طبيعة هذه المخرجات سواء في حال التعاون أو تم الفصل الاقتصادي مع إسرائيل.

السؤال الرابع:

قام فريق البحث بتقسيم المستهلكين إلى ثلاثة أنواع:مستهلك نهائي، صناعي، وموزع سواءً كان ذلك على الصعيد المحلي أو على صعيد إسرائيل أو على صعيد المنتجات المصدرة لمعرفة نسبة توزيع

الطلب لمنتجات الحجر و الرخام عليهم، بالإضافة إلى توقع تأثير الفصل أو التعاون الاقتصادي على توزيع الطلب للمستهلكين في قطاع الحجر و الرخام وهل سيؤثر ذلك على نوع المستهلكين.

السؤال الخامس:

هنا تم تحديد طرق توزيع الحجر و الرخام داخليا و إسرائيليا و خارجيا، و الهدف هو تحديد إلى أي مدى تستطيع المصانع إيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي حاليا، و كيف يمكن أن يتم إيصالها إذا تم الفصل أو التعاون .

السؤال السادس:

الهدف هنا هو تحديد مدى الدعم الذي تحصل عليه المصانع حاليا، والدعم المتوقع في حال الفصل أو التعاون ، و كذلك تحديد الجهات الداعمة مثل المؤسسات الحكومية و الجامعات و النقابات المختلفة.

السؤال السابع:

يهدف هذا السؤال إلى معرفة النتائج المتوقعة في حالة الفصل أو التعاون للعام 2006 على كل من التكاليف والأسعار والقيمة المضافة .

السؤال الثامن:

يوضح هذا السؤال مدى تأثير الفصل أو التعاون المتوقع على عناصر القوى التنافسية .

السؤال التاسع:

يبين هذا السؤال كيفية تطبيق نموذج (بورتر) للميزة التنافسية والذي يتحدث عن القوى الخمس والتي تتمثل في منع دخول منافسين جدد الى الأسواق، وكيفية جعل السلعة مرغوبة لدى الزبائن أكثر من

سلع المنافسين الآخرين وذلك باتباع استراتيجيات معينة في التسعير، وكذلك السعي إلى تحسين العلاقة مع الموردين لاتاحة الشراء بأسعار مناسبة، إضافة إلى محاولة منع المنافسين من التوصل الى إيجاد سلع بديلة أو مشابهة لسلع المؤسسة، وزيادة القوى التفاوضية لكل من الموردين والموردين.

3-6 المقابلة:

لقد تم طرح عدد من الاسئلة على عدد من المؤسسات المعنية و الجهات المختصة مثل اتحاد الحجر و الرخام ، وزارة الصناعة، و الغرفة التجارية وقد تم طرح عدة أسئلة تدور حول عدة محاور من أهمها:

- التعرف على بعض المعلومات العامة عن القطاع مثل عدد الأعضاء و المنتجين و آخر الإحصائيات و الدراسات في هذا المجال.
- التعرف على نشاطات القطاع التسويقية، المالية ، التخطيط و الاستثمار.
- التعرف على طبيعة التعاون الكائن بين الاقتصاد الفلسطيني و الإسرائيلي قبل و بعد الانتفاضة، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة التعاون مع دول أخرى .
- محاولة التعرف على الرؤى المستقبلية لدى الجهات المختصة و المعنية بقطاع الحجر و الرخام وذلك حول التغيرات المستقبلية على كافة الأصعدة محليا و إقليميا و دوليا.

نهاية الفصل الثالث...

الفصل الرابع

”خليفة الاستبانة“

الفصل الرابع

تحليل الاستبانة

١-٤ تحليل الاستبانة

١-١-٤ ١-٤ نوع الملكية

٣-١-٤ المبيعات

٤-١-٤ المدخلات

٥-١-٤ مصدر التعاون من الباطن

٦-١-٤ المخرجات

٧-١-٤ فئة المستهلكين

٨-١-٤ طرق التوزيع

٩-١-٤ المؤسسات المساندة

١٠-١-٤ النتائج المتوقعة

١-١٠-١-٤ التكاليف

٢-١٠-١-٤ الأسعار

٣-١٠-١-٤ القيمة المضافة

١١-١-٤ القوى التنافسية

١-١١-١-٤ التأثير المتوقع في حال الفصل

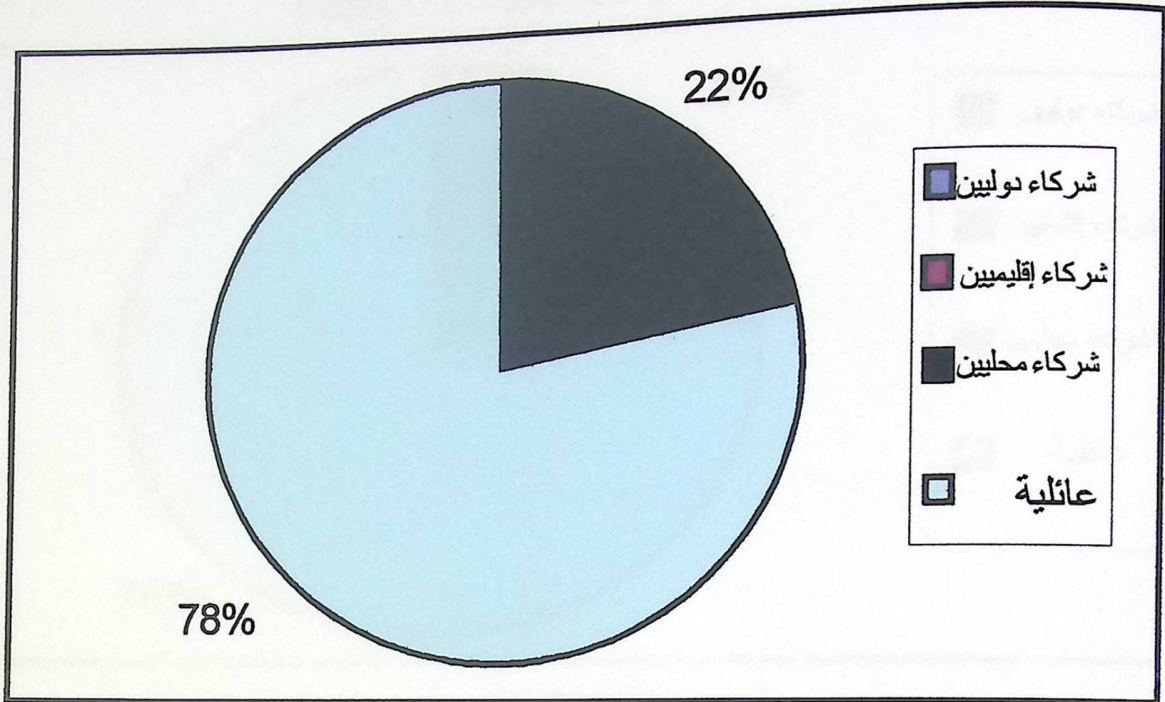
٢-١١-١-٤ التأثير المتوقع في حال التعاون

قام فريق البحث بتوزيع ٤٥ استبانة على مصانع الحجر والرخام في محافظة الخليل وكانت النتائج كما يلي :

٤-١-١ أولاً: نوع الملكية:

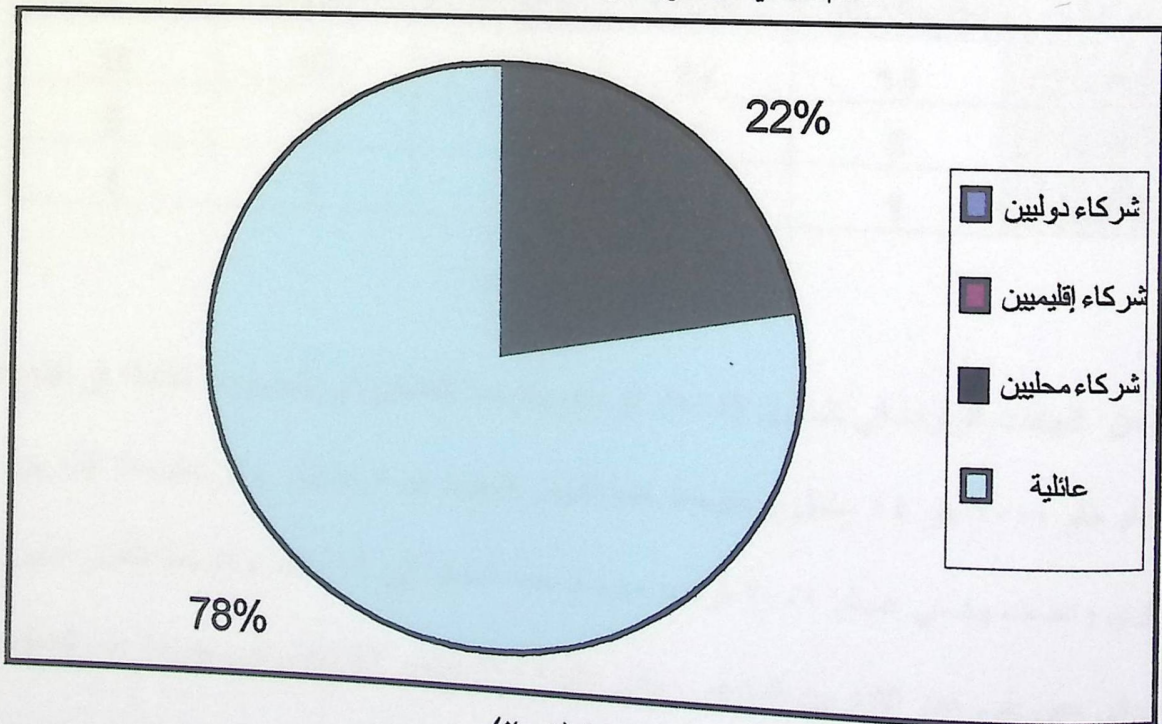
يتضح لنا من الشكل (٤-١) أن الملكية لعام ٢٠٠٤ في معظمها عائلية حيث أن ٧٨% من المصانع ملكيتها عائلية بينما تشكل نسبة الشركاء المحليين ٢٢% من ملكية في هذا القطاع ، وليس هناك أي ملكية لشركاء إقليميين أو دوليين، ولقد بقيت هذه النسبة على حالها حسب توقعات أرباب هذا القطاع في حالة الفصل لعام ٢٠٠٦- كما هو موضح بالشكل (٤-٢)- ، بينما تغيرت بشكل طفيف في توقعاتهم لحالة التعاون في عام ٢٠٠٦ حيث انخفضت الملكية العائلية بنسبة ٢% وارتفعت لدى الشركاء المحليين بنسبة ٢% فأصبح التوزيع ٧٦% ملكية عائلية و ٢٤% شركاء إقليميين- كما هو موضح في الشكل (٤-٣)- ، وهذه النتائج إن دلت على شيء تدل على أن الفصل أو التعاون بين الاقتصاد الفلسطيني والإسرائيلي ليس له تأثير على نوع الملكية لهذه المصانع ويعود السبب في ذلك إلى الثقافة الفلسطينية التي تميل إلى الطابع العائلي حيث أن التماسك العائلي والثقة بين أفراد العائلة لعبت دور أساسي في تعزيز هذه النسبة ، ويأتي في المرتبة الثانية الشركاء المحليين والسبب في ذلك هو سهولة إقامة هذه الشركات بين شركاء محليين ، كما أن هذا النوع من الشركات يمكن الشركاء الذين يمتلكون رؤوس أموال صغيرة من التجمع معاً لتشكيل المصانع ، فيما لا يوجد أي شركاء إقليميين أو دوليين سواء كان ذلك في حال الفصل أو التعاون، ويعود السبب إلى أن الاقتصاد الفلسطيني في مرحلة البناء، كما أن الوضع السياسي غير المستقر لا يساعد على إيجاد مثل هذا النوع من الشراكة .

رسم بياني يوضح نوع الملكية عام ٢٠٠٤



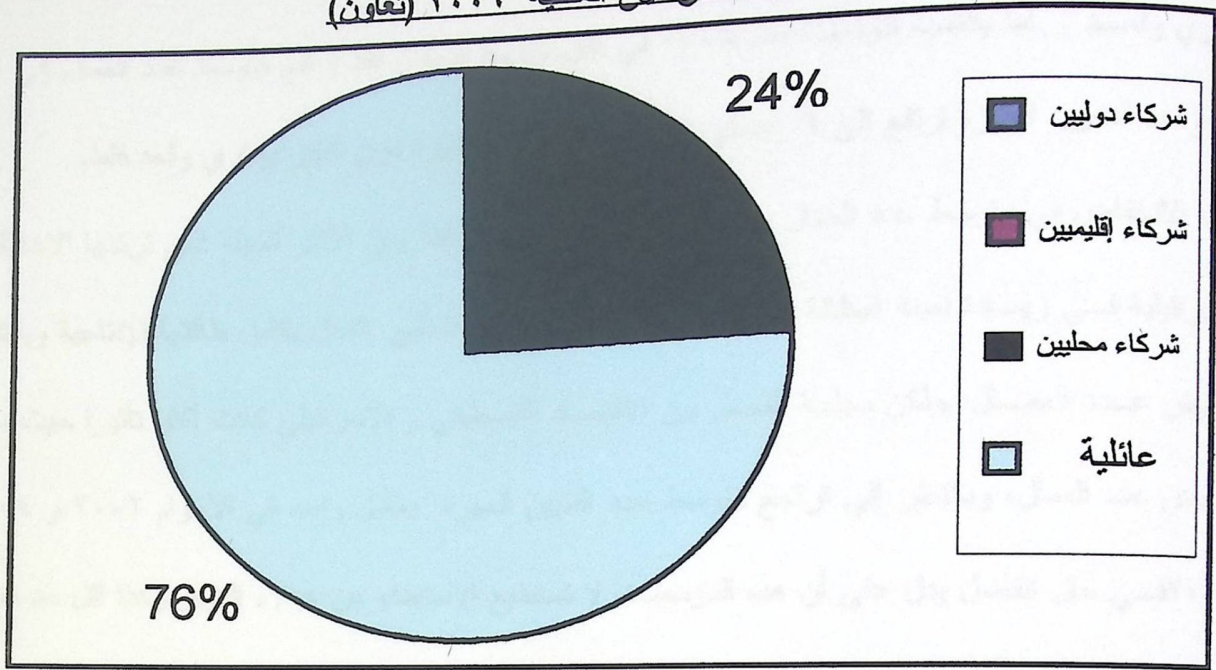
الشكل (٤-١)

رسم بياني يوضح نوع الملكية عام ٢٠٠٦ (فصل)



الشكل (٤-٢)

رسم بياني يوضح نوع الملكية ٢٠٠٦ (تعاون)



الشكل (٣-٤)

٤-١-٢ ثانياً: القوى العاملة:

| السنوات | سنة 2000 | سنة 2001 | سنة 2004 | 2006 فصل | 2006 تعاون |
|-----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| المجموع | 14 | 12 | 11 | 10 | 16 |
| الفنيين | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 |
| الإداريين | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

الجدول (١-٤)

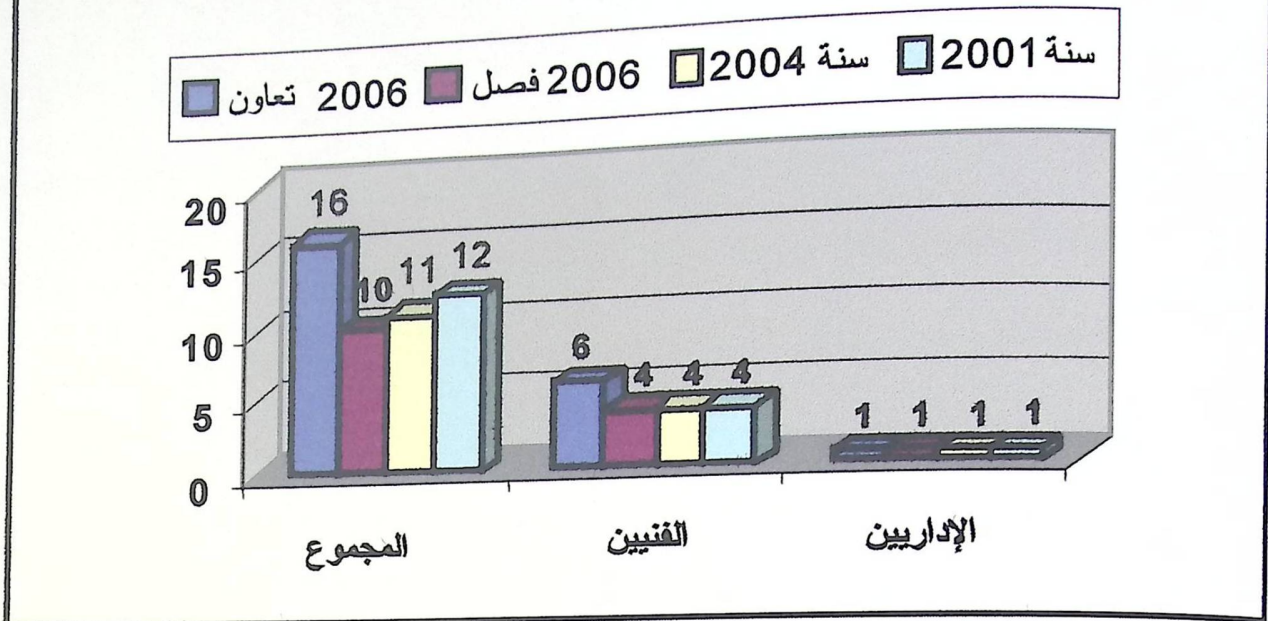
ينضح من البيانات الواردة في الجدول (١-٤) أن متوسط عدد العاملين في المؤسسات العاملة في قطاع الحجر والرخام عام ٢٠٠٠ هو ١٤ عامل و متوسط عدد الفنيين المهرة هو ٥ عاملين وكان متوسط الإداريين المهرة هو إداري واحد، وفي عام ٢٠٠١ تراجع متوسط عدد العمال إلى ١٢ عامل ومتوسط الفنيين المهرة إلى ٤ عاملين في حين بقي عدد الإداريين كما هو . وفي عام ٢٠٠٤ استمر الانخفاض في متوسط عدد العمال ليصبح ١١ عامل ومتوسط الفنيين بقي ٤ عاملين ولم يحدث أي تغيير على عدد الإداريين وبقي كما هو بمتوسط إداري

تحليل الاستبانة

واحد لكل منشأة ، وفي توقعات عام ٢٠٠٦ بوجود سياسة الفصل استمر الانخفاض في متوسط عدد العمال إلى أن وصل إلى ١٠ عاملين مع بقاء عدد الفنيين المهرة ٤ عاملين، وكذلك استمر عدد الإداريين المهرة على ثباته بإداري واحد . أما بالنسبة لتوقعات عام ٢٠٠٦ في ظل سياسة التعاون فقد ارتفع متوسط عدد العمال إلى ١٦ عامل وعدد الفنيين المهرة ارتفع إلى ٦ عاملين مع بقاء الإداريين المهرة دون تغيير بإداري واحد فقط.

وهذا الانخفاض في متوسط عدد العمال من العام ٢٠٠٠ إلى عامنا هذا يبين الآثار السيئة التي تركتها الاغلاقات الإسرائيلية في زيادة نسبة البطالة حيث أن هذه المؤسسات لا تستطيع العمل بكامل طاقتها الإنتاجية وبالتالي تخفيض عدد العمال، ولكن سياسة الفصل بين الاقتصاد الفلسطيني و الإسرائيلي كانت أكثر تأثيرا حيث سيتم تخفيض عدد العمال، وبالنظر إلى تراجع متوسط عدد الفنيين المهرة بعامل واحد في الأعوام ٢٠٠١ و ٢٠٠٤ و ٢٠٠٦ في حال الفصل يدل على أن هذه المؤسسات لا تستطيع الاستغناء عن هؤلاء الفنيين وهذا اقل حد ممكن للعمل حيث لا يستطيعون تخفيضهم أقل من ذلك ، وعند النظر إلى هذه المتوسطات في ظل سياسة التعاون نجد أن هذه المتوسطات ارتفعت بشكل ملحوظ وهذا مؤشر واضح أنه في ظل هذه السياسة سيزدهر هذا القطاع و يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة سواء كان ذلك على صعيد الأيدي العاملة أو الفنيين المهرة .بينما يفسر ثبات الإداريين بإداري واحد فقط إلى أن أغلب هذه المؤسسات تكون عائلية كما أوضحنا سابقا ، حيث أن المدير يكون هو نفسه صاحب هذه المؤسسة ، والرسم البياني التالي يوضح أثر سياسات الإغلاق و سياسة الفصل و سياسة التعاون على القوى العاملة:

رسم بياني يوضح القوى العاملة



الشكل (٤-٤)

٤-١-٣ ثالثاً: المبيعات:

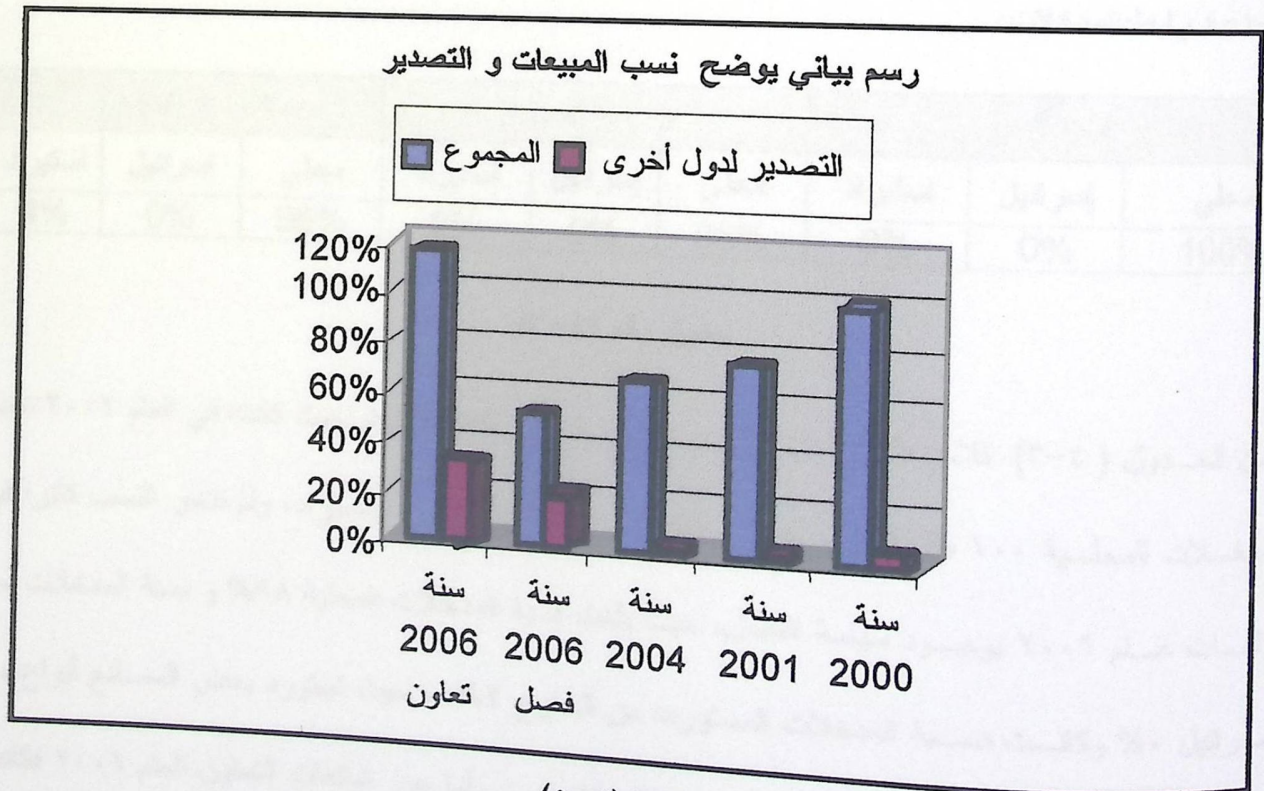
| السنة | ٢٠٠٠ | ٢٠٠١ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٦ فصل | ٢٠٠٦ تعاون |
|-------------------|------|------|------|----------|------------|
| المجموع | 100% | 77% | 67% | 53% | 116% |
| التصدير لغير أخرى | 6% | 3% | 3% | 21% | 26% |

الجدول (٤-٢)

لقد قام فريق البحث بتحديد العام ٢٠٠٠ كميّار للمقارنة بحيث اعتبر أن حجم المبيعات ١٠٠% ، و بالنظر إلى الجدول (٤-٢) نجد أن نسبة التصدير لعام ٢٠٠٠ هي ٦% من إجمالي المبيعات ، أما في العام ٢٠٠١ فقد انخفضت المبيعات بنسبة ٢٣% عن ما كانت عليه في عام ٢٠٠٠ وانخفضت نسبة التصدير أيضا لتصل إلى ٣% من إجمالي المبيعات لهذا العام و بمقارنة بسيطة نجد أن نسبة التصدير انخفضت إلى نصف ما كانت عليه في عام ٢٠٠٠ ، واستمرت نسبة المبيعات بالانخفاض في العام ٢٠٠٤ لتصل إلى ٦٧% من إجمالي المبيعات لعام ٢٠٠٠ أي أنها انخفضت بنسبة ٣٣% عن ما كانت عليه المبيعات في عام ٢٠٠٠ ، بينما انخفضت نسبة التصدير إلى ٣% لتبقى ثابتة مقارنة بعام ٢٠٠١ كنسبة من إجمالي المبيعات في كلا العامين ، ونلاحظ أن هذا التراجع في نسبة المبيعات والتصدير من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٤ أتت نتيجة الممارسات الإسرائيلية الجائرة

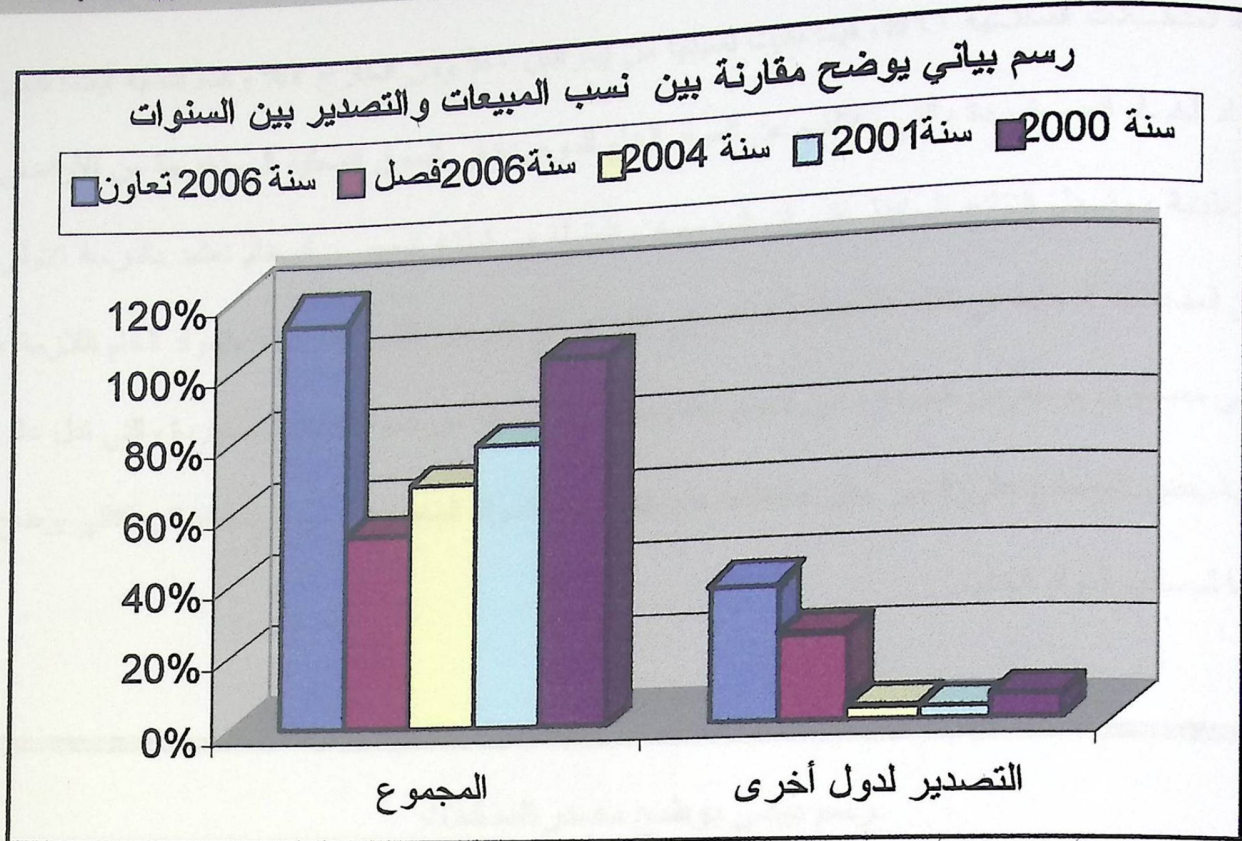
تحليل الاستبانة

من إغلاقا وحظر للتجوال وضرب للبنى التحتية للاقتصاد الفلسطيني ، ولمعرفة حجم المبيعات في توقعات عام ٢٠٠٦ في ظل سياسة الفصل نجد أن النسبة تراجعت إلى حد كبير حيث وصلت نسبة المبيعات إلى ٥٣ % من إجمالي حجم المبيعات لعام ٢٠٠٠ أي أنها انخفضت بنسبة ٤٧% عن ما كانت عليه في العام ٢٠٠٠ أي إلى حد النصف تقريبا، ويعود هذا الانخفاض لتوقع أرباب هذا القطاع أن تسوء الأوضاع الاقتصادية نتيجة الفصل بين الاقتصاد الفلسطيني والإسرائيلي، بينما ارتفعت نسبة التصدير لتصل إلى ٢١ % من إجمالي المبيعات وارتفاع نسبة التصدير يوضح أن التوجه سيكون أكبر نحو الأسواق الخارجية لتعويض التراجع في نسبة الصادرات للسوق الإسرائيلي كما سيتضح لاحقا، أما في ظل سياسة التعاون سترتفع نسبة المبيعات لتصل إلى ١١٦ % أي أنها سترتفع بنسبة ١٦% عن ما كانت عليه في عام ٢٠٠٠ وسترتفع نسبة التصدير أيضا لتصبح ٢٦% من مجموع المبيعات لعام ٢٠٠٦ في حال التعاون ، وهذا يدل على أن تعاون الاقتصاد الفلسطيني والاقتصاد الإسرائيلي سوف يخلق وضعاً اقتصادياً مستقراً تزداد فيه المبيعات والصادرات ، وهذا الوضع المتوقع سيكون أفضل حالا مما كان عليه هذا القطاع في عام ٢٠٠٠ قبل الإغلاقات الإسرائيلية ، والرسم البياني التالي يوضح حجم المبيعات والتصدير لكل منها :



الشكل (٤-٥)

تحليل الاستبانة



الشكل (٦-٤)

٤-١-٤ رابعا: المدخلات:

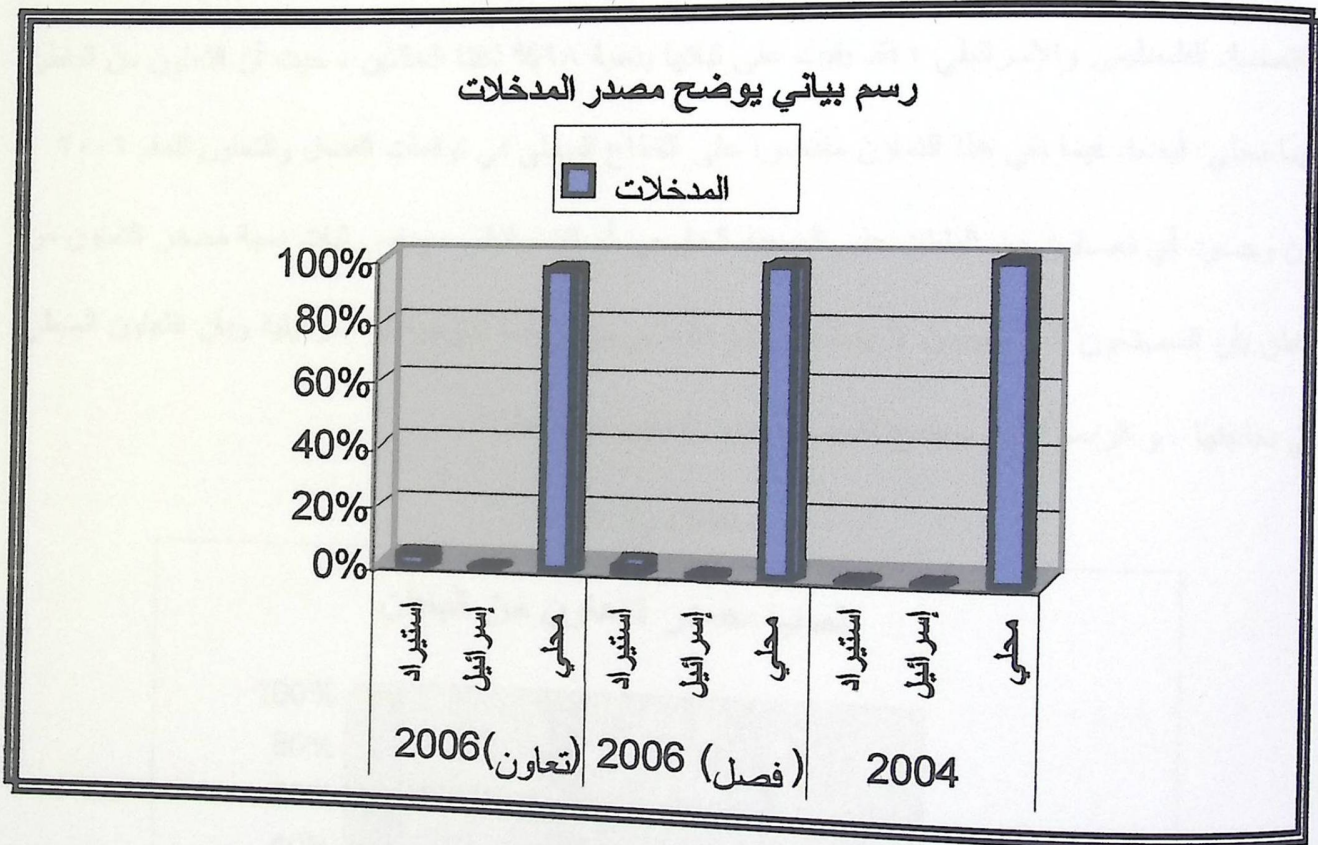
| ٢٠٠٦ (تعاون) | | | ٢٠٠٦ (فصل) | | | ٢٠٠٤ | | |
|--------------|---------|------|------------|---------|------|---------|---------|------|
| استيراد | إسرائيل | محلي | استيراد | إسرائيل | محلي | استيراد | إسرائيل | محلي |
| 4% | 0% | 96% | 2% | 0% | 98% | 0% | 0% | 100% |

جدول رقم (٣-٤)

من الجدول (٣-٤) نلاحظ أن أغلب المدخلات محلية في كافة الأعوام حيث كانت في العام ٢٠٠٤ نسبة المدخلات المحلية ١٠٠% ولا يوجد أي مدخلات من إسرائيل أو من الاستيراد، ولم تتغير النسب كثيرا في توقعات عام ٢٠٠٦ بوجود سياسة الفصل، حيث بلغت نسبة المدخلات المحلية ٩٨% و نسبة المدخلات من إسرائيل ٠% وكانت نسبة المدخلات المستوردة من الخارج ٢%، حيث تستورد بعض المصانع أنواع من المواد الخام التي تختلف عن المواد الخام الموجودة في فلسطين، وأما عن توقعات التعاون للعام ٢٠٠٦ فكانت

تحليل الاستبانة

نسبة المدخلات المحلية ٩٦%، فيما بقيت نسبتها من إسرائيل ٠% ومن الخارج ٤% وهذه النسبة أيضا تمثل المواد الخام المستوردة والتي تختلف عن المواد الخام الموجودة في السوق المحلية المستخرجة من الأراضي الفلسطينية، وتدل النتائج السابقة على أن المؤسسات العاملة في قطاع الحجر و الرخام تعتمد بالدرجة الأولى على المدخلات المحلية في كافة الأعوام والسبب في ذلك هو أن الأرض الفلسطينية غنية بالمواد الخام اللازمة، وعلى مستوى جيد من الجودة، مع ظهور بعض النسب الضئيلة من المواد الخام المستوردة والتي تدل على رغبة بعض المصانع على التميز على مثيلاتها من خلال هذه المواد المستوردة. و الرسم البياني التالي يوضح توزيعا لمصادر المواد الخام.



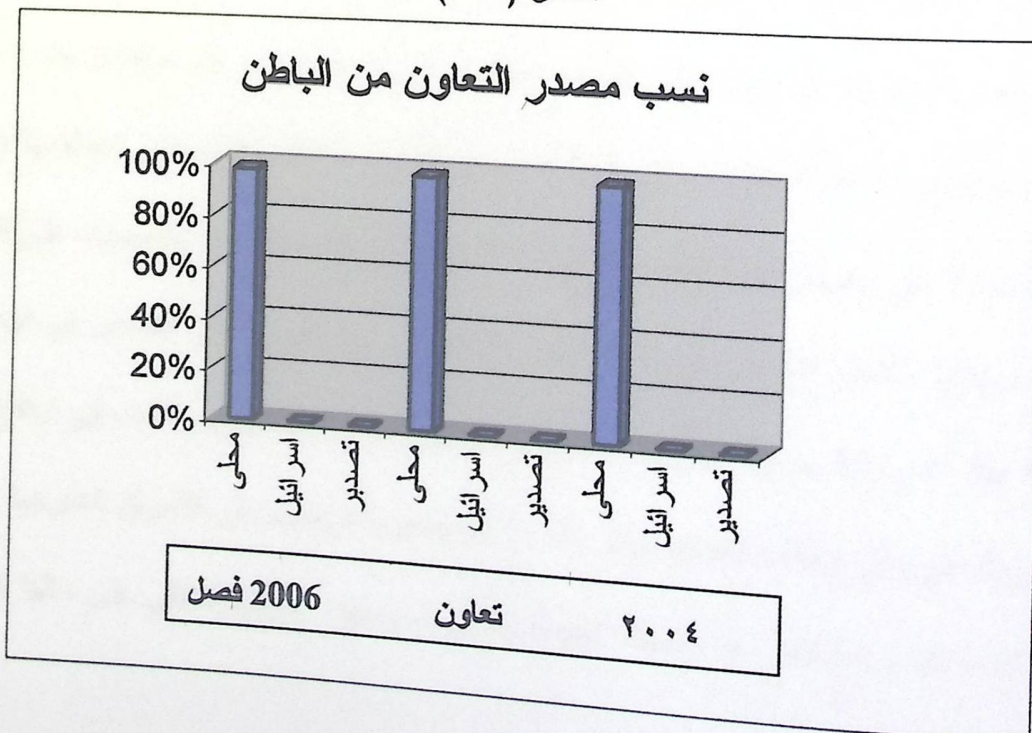
الشكل (٤-٧)

| ٢٠٠٦ (تعاون) | | | ٢٠٠٦ (فصل) | | | ٢٠٠٤ | | |
|--------------|----------|------|------------|----------|------|-------|----------|------|
| خارجي | إسرائيلي | محلي | خارجي | إسرائيلي | محلي | خارجي | إسرائيلي | محلي |
| 0% | 0% | 98% | 0% | 0% | 98% | 0% | 0% | 98% |

الجدول (٤-٤)

يبين الجدول (٤-٤) أنه لم يطرأ أي تغيير بالنسبة لمصدر التعاون ، حيث كانت النسبة لعام ٢٠٠٤ هي ٩٨% من المؤسسات في هذا القطاع يتعاونون في ما بينهم تعاونا محليا، ولا يوجد أي نوع من التعاون من الباطن بين المؤسسات المحلية ومؤسسات إسرائيلية أو خارجية، ولم تتغير هذه النسبة في حالة التعاون أو الفصل بين الاقتصاد الفلسطيني والإسرائيلي ؛ فقد بقيت على ثباتها بنسبة ٩٨% لكلا الحالتين ، حيث أن التعاون من الباطن فيهما محلي أيضا. فيما بقي هذا التعاون مقتصرًا على القطاع المحلي في توقعات الفصل والتعاون للعام ٢٠٠٦ دون وجود أي تعاون من الباطن على الصعيد الخارجي أو الإسرائيلي ، ويفسر ثبات نسبة مصدر التعاون من الباطن بأن المصنعون الفلسطينيون لا يحتاجون إلى التعاون مع جهات خارجية أو إسرائيلية وبأن التعاون المحلي بقي بحاجتها . و الرسم التالي يوضح النسب لمصدر التعاون من الباطن:

الشكل (٤-٨)



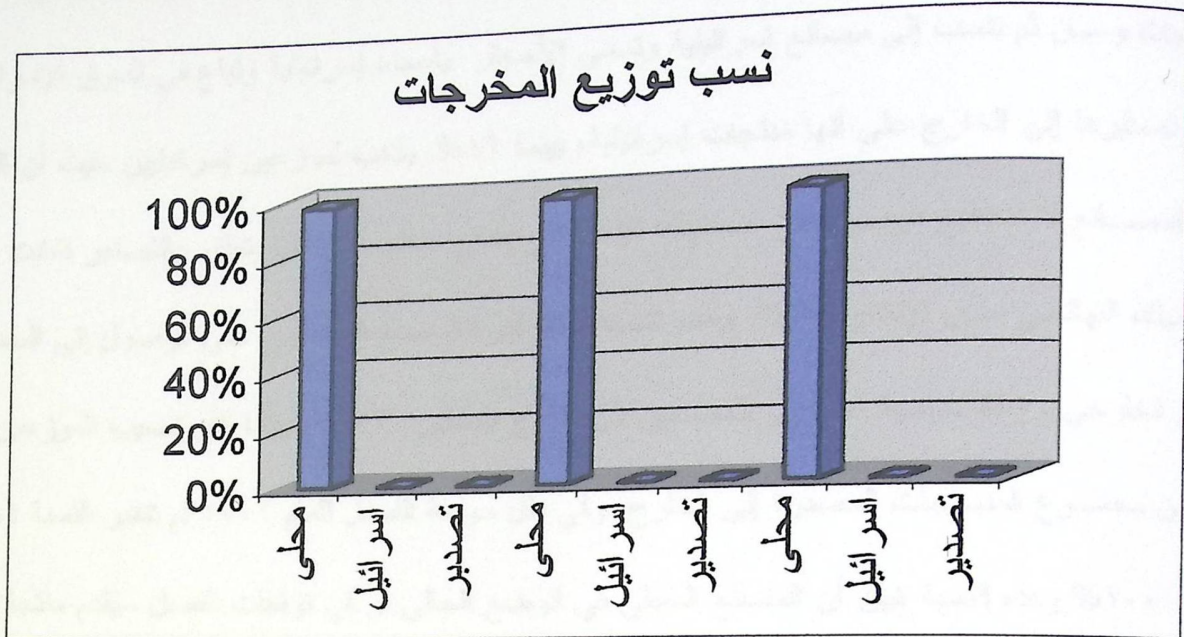
| ٢٠٠٦ (تعاون) | | | ٢٠٠٦ (فصل) | | | ٢٠٠٤ | | |
|--------------|---------|------|------------|---------|------|-------|---------|------|
| تصدير | إسرائيل | محلي | تصدير | إسرائيل | محلي | تصدير | إسرائيل | محلي |
| 26% | 50% | 24% | 21% | 28% | 51% | 3% | 50% | 47% |

الجدول (٤-٥)

يتبين من الجدول (٤-٥) أن ٤٧% من المخرجات لهذا العام تذهب للسوق المحلي، بينما يستوعب السوق الإسرائيلي ٥٠% من الإنتاج المحلي، و٣% من الإنتاج يتم تصديره ونلاحظ أن نسبة المنتجات التي يتم تصديرها للخارج منخفضة ويعود السبب في ذلك إلى العوائق التي تضعها السلطات الإسرائيلية أمام المصدر الفلسطيني سواء كان ذلك بالمعوقات التي تفرض على الحدود والمعابر أو تلك التي تتعلق بالطرق الداخلية بين المدن، أما بالنسبة للتوزيع المتوقع في حال الفصل للعام ٢٠٠٦؛ فقد شهد ارتفاعاً في نسبة التسويق للسوق المحلية فأصبحت ٥١% ويفسر هذا الارتفاع في حصة السوق المحلية بصعوبة الوصول إلى السوق الإسرائيلي وتراجع حصتها من الإنتاج الفلسطيني بشكل كبير، حيث وصلت إلى ٢٨%، في حين زادت نسبة التصدير بشكل لافت لتصل إلى ٢١% ويعزى السبب في هذه الزيادة إلى أن إسرائيل وهي أكبر مستهلك لمنتجات هذا القطاع سوف تستغني عن نسبة كبيرة من احتياجاتها من الحجر الفلسطيني مما يفرض على هذه المؤسسات محاولة سد هذه الفجوة بزيادة نسبة المخرجات إلى القطاع المحلي وإلى الخارج. وفي ظل توقعات عام ٢٠٠٦ بوجود سياسة التعاون ستخفض نسبة المخرجات إلى القطاع المحلي لتصبح ٢٤% والسبب في انخفاضها عن ما كانت عليه في الوضع الحالي وفي توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦ يعود إلى عدم قدرة هذه المؤسسات على الوصول إلى السوق الإسرائيلية بالشكل المطلوب في حالة الفصل، إضافة إلى عدم قدرتها على التصدير في الوضع الحالي، وهذه النسبة تمثل القدرة الاستيعابية الحقيقية للسوق المحلي من الإنتاج الفلسطيني، والسبب في ارتفاع هذه النسبة في الوضع الحالي وفي توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦ هو صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية وإلى السوق الإسرائيلي كما أشرنا سابقاً. أما بالنسبة للمنتجات التي تستوعبها إسرائيل ستبقى على حالها إذا ما قورنت

تحليل الاستبانة

بالعام ٢٠٠٤ بنسبة ٥٠% وستزداد الصادرات بشكل كبير جدا لتصبح ٢٦% من مجموع الإنتاج المحلي ، ويتضح ذلك من خلال الرسم البياني التالي:



الشكل (٤-٩)

٤-١-٧ سابعا: فئة المستهلكين:

| | ٢٠٠٤ | | | ٢٠٠٦ (أصل) | | | ٢٠٠٦ (تعاون) | | |
|--------------|------|----------|-------|------------|----------|-------|--------------|----------|-------|
| | محلي | إسرائيلي | تصدير | محلي | إسرائيلي | تصدير | محلي | إسرائيلي | تصدير |
| مستهلك نهائي | 100% | 40% | 17% | 100% | 20% | 0% | 100% | 43% | 4% |
| صناعي | 0% | 48% | 33% | 0% | 48% | 36% | 0% | 39% | 17% |
| موزع | 0% | 12% | 50% | 0% | 32% | 64% | 0% | 18% | 79% |

الجدول (٤-٦)

بالنظر إلى الجدول (٤-٦) نجد أنه في عام ٢٠٠٤ كان الإنتاج الموجه للسوق المحلي يذهب إلى المستهلك النهائي مباشرة بدون وجود موزعين أو صناعيين والسبب في ذلك يعود إلى عدم الحاجة إلى وجود وسطاء بين

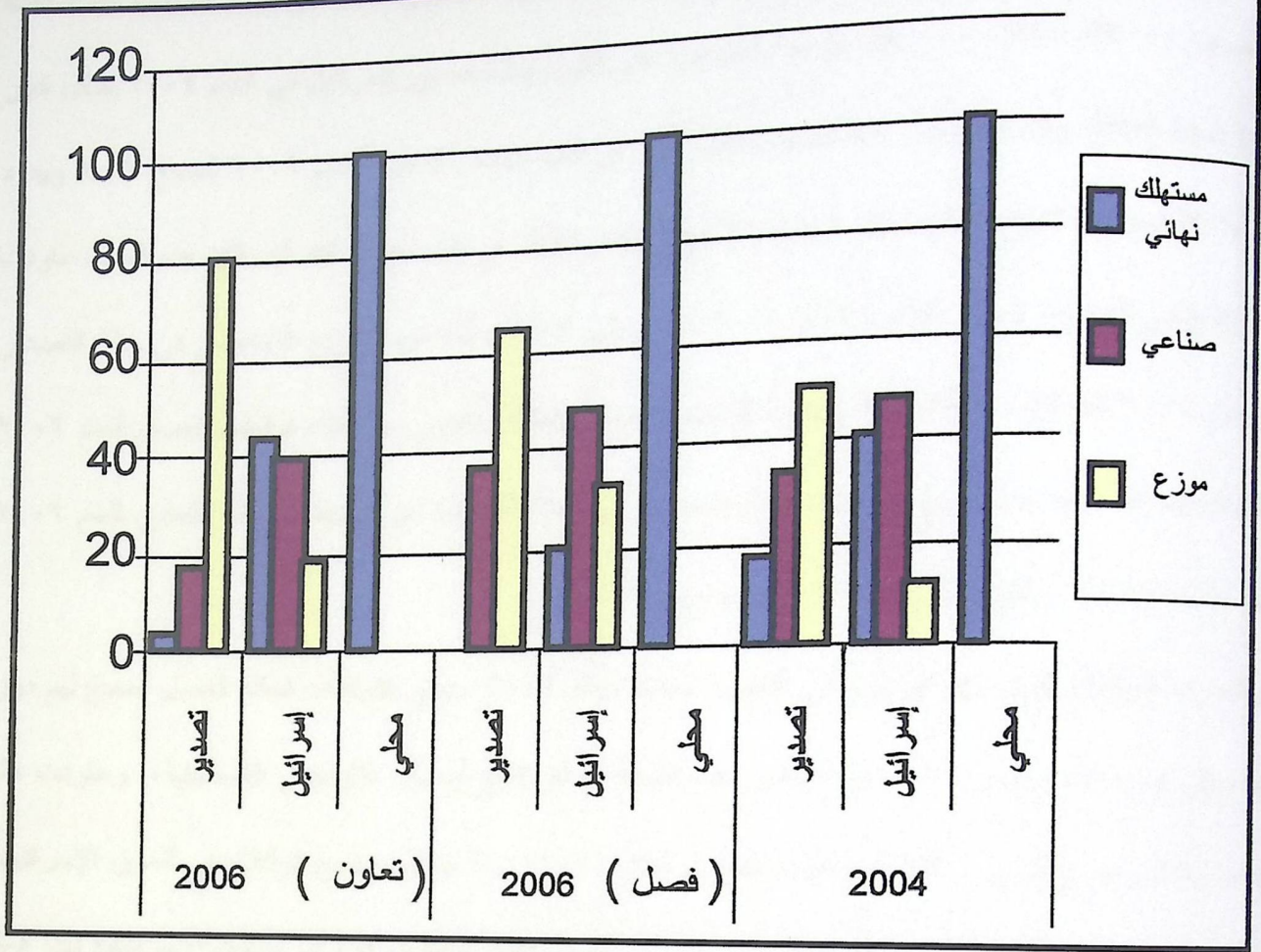
تحليل الاستبانة

المصنع والمستهلك النهائي . بينما الإنتاج الموجه إلى إسرائيل ٤٠% منه يذهب إلى المستهلك النهائي و ٤٨% منه يذهب للمصنعين حيث يقوم هؤلاء المصنعين ببعض العمليات التصنيعية البسيطة وإعادة التغليف لهذه المنتجات ومن ثم تنسب إلى مصانع إسرائيلية وتسمى الأحجار بأسماء إسرائيلية وتباع في السوق الإسرائيلية ويتم تصديرها إلى الخارج على أنها منتجات إسرائيلية، بينما ١٢% يذهب لموزعين إسرائيليين حيث أن العديد من المصانع لا تستطيع الوصول إلى المستهلك الإسرائيلي بشكل مباشر. أما فيما يتعلق بالتصدير فكانت نسبة المستهلك النهائي من الإنتاج ١٧% وهذه النسبة تمثل قدرة المصنع الفلسطيني على الوصول إلى المستهلك النهائي الخارجي ، وكانت نسبة التصدير للمصنعين من خارج فلسطين ٣٣% ، بينما كان نصيب الموزعين ٥٠% من مجموع المنتجات المصدرة إلى الخارج. وفي ظل سياسة الفصل للعام ٢٠٠٦ لم تتغير النسبة المحلية فكانت ١٠٠% وهذه النسبة تبين أن المصنع المحلي في الوضع الحالي أو في توقعات الفصل سيقدم منتجاً نهائياً لمستهلك نهائي . والتوزيع في السوق الإسرائيلية تغير ليصبح ٢٠% منه يذهب مباشرة للمستهلك النهائي وهو بذلك انخفض كثيراً عن ما كان في عام ٢٠٠٤ ويفسر هذا بعدم قدرة المصنع الفلسطيني على الوصول إلى المستهلك النهائي الإسرائيلي في حالة الفصل. في حين بقيت للمستهلك الصناعي كما هي بنسبة ٤٨% بينما ارتفعت حصة الموزعين لتصل إلى ٣٢% وترجع هذه الزيادة إلى عدم قدرة المصنع الفلسطيني على الوصول للمستهلك الإسرائيلي بشكل مباشر نتيجة الفصل كما ذكرنا سابقاً، أما عن التوقعات لحالة التصدير في ظل وجود سياسة الفصل فقد توزعت على النحو التالي: المستهلك النهائي ٠% أي أن المصنع الفلسطيني غير قادر على الوصول إلى المستهلك النهائي ، بينما كان نصيب المصنعين ٣٦% من إجمالي الصادرات ، وحصل الموزعون على ٦٤% من الصادرات، وكانت التوقعات لحالة التعاون للعام ٢٠٠٦ للمستهلك النهائي المحلي ١٠٠% ، أي كما كان الحال في توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦. وفي الواقع الحالي للعام ٢٠٠٤ ، وبذلك حافظت هذه النسبة على ثباتها ولم تتأثر نتيجة للفصل أو التعاون، أما بالنسبة للتوزيع المتوقع للسوق الإسرائيلي في حال التعاون فكان ٤٣% يذهب للمستهلك النهائي بشكل مباشر ، وهي بذلك ارتفعت عن الوضع الذي كانت عليه في عام ٢٠٠٤ بشكل طفيف وارتفعت بشكل كبير عن توقعات هذه النسبة لحال الفصل للعام ٢٠٠٦ ويعود هذا الارتفاع

تحليل الاستبانة

إلى سهولة الوصول إلى المستهلك النهائي في حال التعاون ، بينما يذهب ٣٩% إلى المصنعين وهذه النسبة انخفضت عن ما كانت في عام ٢٠٠٤ و عام ٢٠٠٦ في حالة الفصل، ويعود هذا الانخفاض إلى الزيادة في نسبة الوصول للمستهلك النهائي بخاصة في حال الفصل ويعود أيضا إلى ارتفاع نسبة الموزعين عن ما كانت عليه عام ٢٠٠٤ ، و يذهب ١٨% منه للموزع الإسرائيلي وهذه النسبة أكبر مما كانت عليه في عام ٢٠٠٤ وأقل مما هي التوقعات لحالة الفصل للعام ٢٠٠٦ ، وكان توزيع المنتجات التي يتم تصديرها كما يلي ٤% للمستهلك النهائي وهذه النسبة أقل من النسبة في العام ٢٠٠٤ ويمكن تفسير هذا النقص لقلة الصادرات لعام ٢٠٠٤ فالمصنعون الذين يقومون بالتصدير يوجهون منتجاتهم لمستهلكين معينين . وأكبر مما هي عليه في التوقعات لحال الفصل للعام ٢٠٠٦ ، وهذه الزيادة طبيعية أتت كنتيجة لزيادة حجم الصادرات حيث أن الزيادة في حجم الصادرات تزيد من وسائل التسويق الخارجي ، بينما يذهب ١٧% للمصنعين وقد انخفضت هذه النسبة عن ما كانت عليه في عام ٢٠٠٤ وتوقعات الفصل ٢٠٠٦؛ وهذا الانخفاض نتج عن الارتفاع الكبير في نسبة الموزعين لحالة التعاون حيث وصلت إلى ٧٩%، و تفسر هذه الزيادة الهائلة إلى ارتفاع الربحية عن ما هي عليه في حال التصدير للمصنع فالمنتج النهائي يحقق عائدا أكبر من المنتج الذي سيتم إجراء عمليات تصنيعية عليه. والرسم البياني التالي يوضح هذه الفروقات:

رسم بياني يوضح نسب فئات المستهلكين



الشكل (٤-١٠)

٤-١-٨ ثمانا: طرق التوزيع:

| ٢٠٠٦ (تعاون) | | | ٢٠٠٦ (فصل) | | | ٢٠٠٤ | | | توزيع شخصي |
|--------------|----------|------|------------|----------|------|-------|----------|------|------------|
| تصدير | إسرائيلي | محلي | تصدير | إسرائيلي | محلي | تصدير | إسرائيلي | محلي | |
| 30% | 84% | 100% | 38% | 48% | 97% | 50% | 88% | 100% | |
| 55% | 13% | 0% | 46% | 33% | 3% | 50% | 9% | 0% | وكيل |
| 15% | 3% | 0% | 16% | 19% | 0% | 0% | 3% | 0% | ممثل شخصي |

الجدول (٤-٧)

تحليل الاستبانة

نلاحظ من الجدول (٤-٧) أن المؤسسات تعتمد على التوزيع الشخصي محليا في معظم الحالات حيث كانت النسب ١٠٠%، ٩٧%، ١٠٠%، بينما اعتمدت على التوزيع الشخصي لإسرائيل في العام ٢٠٠٤ بشكل كبير جدا بنسبة ٨٨%، وقد انخفضت هذه النسبة بشكل كبير في ظل سياسة الفصل للعام ٢٠٠٦ لتصبح ٤٨% ويعود هذا الانخفاض لصعوبة الوصول المباشر للأسواق الإسرائيلية في ظل سياسة الفصل ولكن هذه النسبة عاودت الارتفاع في التوقعات لحالة التعاون للعام ٢٠٠٦ لتصل إلى ٨٤%، أما عن التوزيع الشخصي في حالة التصدير للعام ٢٠٠٤ فقد كان ٥٠% من المنتجات المصدرة توزع بشكل شخصي. وكانت توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦ للمنتجات المصدرة والتي توزع بشكل شخصي هي ٣٨%، أما عن التوقعات لحالة التعاون للعام ٢٠٠٦ للمنتجات المصدرة والتي توزع بشكل شخصي فهي ٣٠%.

وبالنسبة للوكلاء فليس لهم أي دور في السوق المحلية للعام ٢٠٠٤، وفي التوقعات لحالة الفصل أصبح لهم دور ضئيل جدا لا يتجاوز ٣%؛ وقد تفسر هذه النسبة بتوقع تقطع أوصل الأراضي الفلسطينية، وعاودت هذه النسبة الرجوع إلى ٠% في توقعات التعاون للعام ٢٠٠٦، ولا يختلف وضع الوكلاء في السوق الإسرائيلية كثيرا عن وضعهم في السوق المحلي للعام ٢٠٠٤، حيث كانت نسبة الوكلاء في السوق الإسرائيلية لهذا العام ٩% فقط، ولكن هذه النسبة ارتفعت في التوقعات لحالة الفصل حيث وصلت إلى ٣٣%؛ وتعزى هذه الزيادة إلى انخفاض نسبة التوزيع الشخصي في حالة الفصل، وقد انخفضت هذه النسبة في توقعات التعاون للعام ٢٠٠٦ لتصل إلى ١٣% وهذا الانخفاض يعود كنتيجة طبيعية للزيادة في نسبة التمثيل الشخصي في توقعات التعاون للعام ٢٠٠٦ والتي وصلت كما نكرنا سابقا إلى ٨٤%، لكن الحال مختلف تماما بالنسبة للوكلاء في حالة التصدير حيث وصلت نسبتهم من التصدير للعام ٢٠٠٤ حوالي ٥٠%، وفي توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦ انخفضت قليلا حيث وصلت نسبة الوكلاء إلى ٤٦%، ولكنها عاودت الارتفاع في توقعات التعاون للعام ٢٠٠٦ لتصل إلى ٥٥%، ويتضح أن تأثير الفصل أو التعاون المتوقع متفاوت على توزيع النسب للوكلاء، ففي السوق المحلي ازدادت النسبة بشكل ضئيل في توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦ عن الوضع الحالي، ولم يكن لها أي وجود في توقعات التعاون للعام ٢٠٠٦ حيث كانت نسبة الوكلاء ٠%، أي أنها بقيت كما هي في الوضع الحالي،

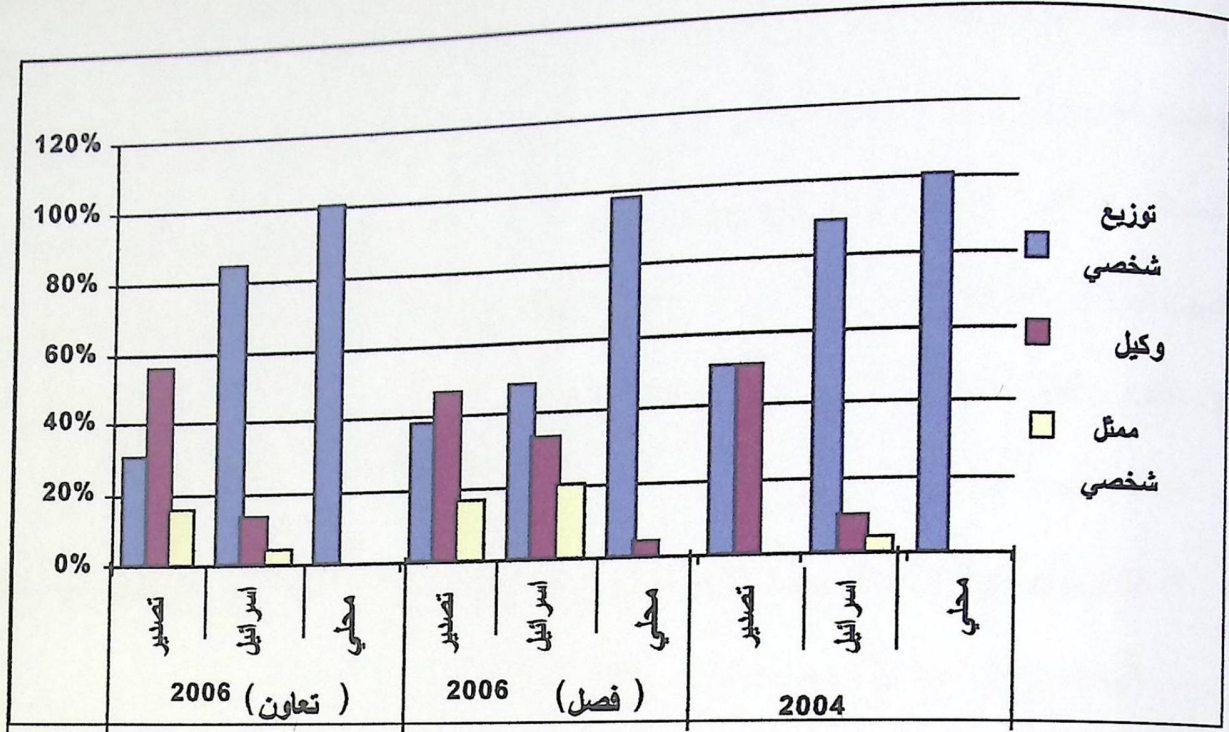
تحليل الامتياز

أما الوكلاء في إسرائيل فإنهم يتأثرون بشكل أكبر، ففي توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦ ازدادت النسبة بشكل كبير عن ما هي عليه في العام ٢٠٠٤، وارتفعت بشكل ضئيل في توقعات التعاون ٢٠٠٦ عن ما هي عليه في العام ٢٠٠٤، بينما في حالة التصدير ستخفض قليلا عن ما هي عليه في العام ٢٠٠٤، وكذلك في توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦، وسترتفع عن ما هي عليه في العام ٢٠٠٤ في توقعات التعاون للعام ٢٠٠٦.

أما بالنسبة للممثل الشخصي في السوق المحلي فلا وجود له على جميع الأصعدة سواء في العام الحالي ٢٠٠٤ أو في التوقعات لحالة الفصل للعام ٢٠٠٦ أو التعاون للعام ٢٠٠٦ واحتفظ بنسبة ٠% لجميع الحالات ويفسر هذا بعدم حاجة المصنع الفلسطيني للممثل شخصي في السوق المحلي فهو قادر على الوصول بنفسه إلى هذه السوق، ولم يكن التمثيل الشخصي في السوق الإسرائيلي في العام الحالي ٢٠٠٤ أحسن حالا منه في السوق المحلي؛ حيث بلغت نسبة التمثيل الشخصي لهذا العام ٣%، إلا أن هذه النسبة ارتفعت في توقعات الفصل للعام الحالي لتصل إلى ١٩%، وتفسر هذه الزيادة بصعوبة وصول المصنع الفلسطيني إلى السوق الإسرائيلي بنفسه، وقد عاودت هذه النسبة الانخفاض في توقعات التعاون ٢٠٠٦ لتعود إلى ٣% ويفسر تراجع النسبة في حال التعاون للعام ٢٠٠٦ لقدرة المصنع الفلسطيني على الوصول للمستهلك النهائي بنفسه.

والرسم البياني التالي يوضح هذه النسب:

رسم بياني يوضح طرق التوزيع



الشكل (١١-٤)

٩-١-٤-٩ تاسعة: المؤسسات المساندة:

| المتوسط الحسابي | | | الجهة |
|-----------------|------------|------|----------------------|
| ٢٠٠٦ (تعاون) | ٢٠٠٦ (فصل) | ٢٠٠٤ | |
| ٠,٤٣ | ٠,٩٢ | ٠,٠٨ | السلطات الحكومية |
| ١,١٩ | ٢,٤٦ | ٠,٣٩ | الاتحادات و النقابات |
| ٠,٠٢ | ٠,٠٢ | ٠,٠٢ | مراكز الأبحاث |
| ٠,٠٢ | ٠,٠٢ | ٠,٠٢ | الجامعات و المعاهد |

الجدول (٨-٤)

لقد أعطيت القيم صفر (لا حاجة)، و ١ (ضعيف)، و ٥ (قوي جدا) لتقييم دور السلطات الحكومية، والاتحادات والنقابات، والجامعات، والمعاهد، ومراكز الأبحاث وكانت النتائج كما يلي:

تحليل الاستبانة

بالنسبة للدور الحالي للسلطات الحكومية فهو ضعيف جدا حيث أن المتوسط الحسابي له لا يتجاوز ٠,٠٨ وازداد هذا الدور في توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦ زيادة طفيفة ليبقى دون الضعيف بمتوسط حسابي يبلغ ٠,٩٢ ولم يكن الوضع أحسن حالا في توقعات التعاون ٢٠٠٦ حيث انخفضت عن توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦ ليلبغ المتوسط الحسابي له ٠,٤٣ ، أي أن أرباب هذا القطاع لا يتوقعون دورا فعالاً للسلطات الحكومية ، إلا أنهم يفترضون أن يكون للسلطات الحكومية دور مؤثر سواء كان ذلك في حالة التعاون أو الفصل، ولكنهم لا يتوقعون منها أن تقوم بهذه الأدوار وتتمثل هذه الأدوار (من وجهة نظرهم) بما يلي:

١. عدم إعطاء تراخيص جديدة لأي دخلاء جدد.
 ٢. تقديم تسهيلات ودعم لهذا القطاع خاصة فيما يتعلق بتخفيض الضرائب على المعدات والماكينات الجديدة وكذلك بالنسبة لدعم المصدرين وتقديم التسهيلات اللازمة لهم.
 ٣. حماية المنتج المحلي وعدم السماح للمنتجات المنافسة من دخول الأسواق الفلسطينية.
- وبالنسبة للدور الحالي للاتحادات والنقابات فهو ضعيف جدا بمتوسط حسابي ٠,٣٩ ، وفي التوقعات لحالة الفصل للعام ٢٠٠٦ فقد ارتفع التوقع للدور المرجو من الاتحادات والنقابات بشكل لافت، حيث وصل المتوسط الحسابي له ٢,٤٦ ، أما بالنسبة للتوقعات المرجوة في حالة التعاون ٢٠٠٦ فقد كانت أكبر من الدور الحالي وأقل من الدور المتوقع في حالة الفصل للعام ٢٠٠٦ ، حيث كان المتوسط الحسابي ١,٩١ وقد تمثل الدور المرجو من الاتحادات والنقابات (سواء في حال الفصل أو التعاون) بما يلي:

- ١- عمل تصاريح من أجل السماح لهم بالوصول إلى إسرائيل.
- ٢- مساعدة المصنعين على تصدير منتجاتهم.
- ٣- تقديم المعلومات الضرورية عن المنافسين.
- ٤- عمل دراسات سوقية .
- ٥- عمل معارض خارجية يفرض من خلالها الحجر الفلسطيني، بالإضافة إلى المشاركة في معارض دولية.

تحليل الاستبانة

٦- تعزيز وضع الاتحاد ومنظمة التجارة الفلسطينية كمركز للمعلومات حول قطاع الحجر والرخام وغيرها من الصناعات.

٧- تقوية وتنمية العلاقات بين الأعضاء ومعالجة كافة القضايا والإشكاليات التي يكمن أن تنشأ .

وأما عن دور مراكز الأبحاث فقد كان دورها في الوضع الحالي ضعيف بمتوسط حسابي هو ٠,٠٢ ، ولم يتغير هذا الدور في توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦ حيث بقيت على حالها بمتوسط حسابي ٠,٠٢ ، وكذلك كان الحال أيضا في توقعات التعاون للعام ٢٠٠٦ حيث حافظت هذه النسبة على ثباتها بمتوسط حسابي ٠,٠٢ ، وهذا يدل على أن قطاع الحجر والرخام لا يتوقع أي دور فاعل لمراكز الأبحاث سواء في حال الفصل أو التعاون وتوقعاتهم لدور هذه المراكز لم تتأثر نتيجة الفصل أو التعاون، ويتمثل هذا الدور بتقديم أبحاث ومعلومات عن واقع القطاع وعدد العاملين فيه.

ولم تكن الجامعات والمعاهد أوفر حظا مما كانت عليه مراكز الأبحاث ، حيث كان المتوسط الحسابي لها في الوقت الحالي ٠,٠٢ ، وفي توقعات الفصل للعام ٢٠٠٦ كان لمتوسط الحسابي ٠,٠٢ ، وكان المتوسط الحسابي في توقعات التعاون للعام ٢٠٠٦ هو ٠,٠٢ ، وتدل هذه النسب على أن الجامعات والمعاهد ليس لها دور مؤثر على قطاع الحجر والرخام سواء كان ذلك في الوضع الحالي أو في توقعات الفصل أو التعاون للعام ٢٠٠٦ ، ويتمثل الدور المرجو من الجامعات والمعاهد بعمل دراسات حول القطاع وطرح تخصصات جديدة قادرة على تخريج طلاب لهم القدرة على خدمة هذا القطاع ومن الأمثلة الحقيقية على مثل هذا النوع من التخصصات المطلوبة إيجاد تخصص جديد قادر على تخريج فنيين تقنيين يمتلكون القدرة على تركيب وصيانة الماكينات الضخمة التي تستخدم في مصانع الحجر.

٤-١-١٠ عشرأ: النتائج المتوقعة

لقد أعطيت القيم (٠) لا يوجد تأثير ، (١) ارتفاع ، (٢) انخفاض.

| تعاون | | فصل | | | |
|--------|--------|----------|--------|--------|----------|
| انخفاض | ارتفاع | لا تأثير | انخفاض | ارتفاع | لا تأثير |
| %١١ | %٥٣ | %٣٦ | %٣٩ | %٤٥ | %١٦ |
| %٤ | %٩٢ | %٤ | %٦٦ | %١٣ | %٢١ |
| %٠ | %٦٧ | %٣٣ | %٠ | %٤٣ | %٥٧ |

الجدول (٤-٩)

٤-١-١٠-١ التكاليف:

التأثير المتوقع حدوثه على التكاليف في حالة الفصل للعام ٢٠٠٦ :

كما هو موضح في الجدول (٤-٩) فإن ١٦ % يتوقعون أن لا يكون هناك أي تأثير للفصل على تكاليف الإنتاج أي أنها ستبقى كما هي الآن ، بينما توقع ٤٥ % أن ترتفع التكاليف نتيجة للفصل، ويعود هذا إلى أن السلطات الإسرائيلية ستفرض سيطرتها على مساحات واسعة من الأراضي الفلسطينية والتي تحتوي على مصادر الحجر و الرخام مما يتسبب في ارتفاع ثمن هذه المواد ، كما أن تكاليف التوصيل ستزيد في حال الفصل حسب رأيهم، في حين توقع ٣٩ % أن تنخفض التكاليف نتيجة للفصل وحسب رأيهم فإن التكاليف ستخف نتيجة لتراجع الطلب على المواد الخام .

التأثير المتوقع حدوثه على التكاليف في حالة التعاون للعام ٢٠٠٦ :

لقد توقع ٣٦ % أن لا يحدث أي تغير على تكاليف الإنتاج بحيث تبقى كما هي في الوضع الحالي وهذه الشريحة ترى أنه في حالة التعاون لن يزيد ولن يتغير أي شيء بالنسبة للتكاليف لا على صعيد التوصيل ولا على صعيد المواد الخام والمعدات ولذلك ستبقى ثابتة ، بينما توقع ٥٣ % أن ترتفع التكاليف في حال التعاون عن ما هي عليه

تحليل الاستبانة

الآن وقد يعود هذا الارتفاع إلى زيادة الطلب على المواد الخام وزيادة الطلب على الأيدي العاملة والفنيين المهرة، وعلى العكس فقد توقع ١١% انخفاض التكاليف وقد يفسر ذلك بسهولة نقل المواد الخام وقلة تكلفتها .

٤-١-١٠-٢ الأسعار:

التأثير المتوقع حدوثه على الأسعار في حالة الفصل للعام ٢٠٠٦ :

لقد توقع ٢١% أن لا تتأثر الأسعار نتيجة الفصل للعام ٢٠٠٦ وتبقى كما هي الآن، وبمقارنة بسيطة نجد أن هذه النسبة متقاربة إلى حد ما مع نسبة الذين يتوقعون عدم تأثر التكاليف نتيجة الفصل والتي كانت ١٦% ، أي أن هذه الشريحة لا تتوقع زيادة التكاليف وبالتالي عدم زيادة الأسعار .

في حين توقع ١٣% أن ترتفع الأسعار ، ونلاحظ من خلال المقارنة بين هذه النتيجة وبين من يتوقعون زيادة التكاليف في حالة الفصل للعام ٢٠٠٦ ، نلاحظ فارقا كبيرا حيث بلغت تلك النسبة ٤٥% ، و يفسر هذا الفرق بأن أرباب هذا القطاع يتوقعون انخفاض نسبة الربح في حال الفصل ، حيث أن ٤٥% يتوقعون ارتفاع التكاليف بينما يتوقع ١٣% ارتفاع الأسعار في حال الفصل للعام ٢٠٠٦ .

٤-١-١٠-٣ القيمة المضافة:

القيمة المضافة في حالة الفصل:

توقع ٥٧% أن لا يحدث أي تأثير على القيمة المضافة ويعود ذلك إلى عدم قدرة هؤلاء المصنعين على رفع هذه القيمة في حالة الفصل لعدم القدرة على امتلاك معدات جديدة وأيدي عاملة مدربة وقادرة على القيام بذلك، كما أن القيمة الحالية ليست منخفضة إذا ما قورنت بما هو موجود لدى المنافسين، فيما توقع ٤٣% أن ترتفع القيمة المضافة على اعتبار أن رفعها سيزيد من القدرة التنافسية لهذا القطاع، وتمكينه من دخول أسواق جديدة وكذلك فإن رفعها سيزيد من هامش الربح للمنتجات.

القيمة المضافة في حالة التعاون:

توقع ٣٣% من المصنعين أن تبقى القيمة المضافة على حالها، فهم لا يستطيعون زيادة هذه القيمة ويعتبرونها مرتفعة وليس بإمكانهم الزيادة عليها، فيما توقع ٦٧% أن القيمة المضافة سترتفع وأن رفعها سيساعد على زيادة

تحليل الاستبانة

القدرة التنافسية لهذا القطاع ويمكنه من الدخول إلى أسواق عالمية جديدة ، وكذلك سيساهم في تثبيت الأقدام في السوق الإسرائيلية والأسواق الخارجية التي نصدر لها حالياً .

٤-١-١١ الحادي عشر: القوى التنافسية:

| التعاون | الفصل | |
|---------|-----------------|------|
| | المتوسط الحسابي | |
| | دخلاء الجدد | ٤,٢٨ |
| ٣,٣٣ | المنافسين | ٤,٠٨ |
| ٢,٤٩ | زبائن | ٤,٠٥ |
| ٢ | سلع البديلة | ٢,٧٢ |
| ١,٦٤ | مزودين | ٢,٤٤ |
| ٢,٧٨ | المجموع | ٣,٥١ |
| ٢,٦٤ | | |

الجدول (٤-١٠)

نلاحظ من الجدول (٤-١٠) أنه قد أعطيت القيم من (١) إلى (٥) من الأقل تهديداً إلى الأكثر لتقييم تهديد كل من الموردين والزبائن والمنتجات البديلة والمنافسين الدخلاء الجدد، وكانت النتائج كما يلي:

٤-١-١١-١ التأثير المتوقع في حال الفصل :

توقع المصنعون أن يكون التهديد الأكبر عليهم في حالة الفصل من الدخلاء الجدد بمتوسط حسابي بلغ ٤,٢٨ وهذا يدل على التخوف الشديد من الدخلاء الجدد إلى هذا القطاع المتختم أصلاً بالمصنعين حيث أن دخول مصنعين جدد سيزيد من حدة المنافسة بخاصة على الصعيد المحلي والذي سيكون السوق الوحيد المتاح أمام العديد من المصنعين. ودخول مصنعين جدد سيزيد الأمور تعقيداً ويقلل من هامش الربح ، وجاء في المرتبة الثانية من حيث تهديد المنافسين بمتوسط حسابي ٤,٠٨ ، ويدل هذا على تخوف المصنعين من دخول هؤلاء المنافسين إلى السوق الإسرائيلي الذي سيستغني عن جزء كبير من المنتجات الفلسطينية لصالح المنافسين ، فيما احتل الزبائن المرتبة الثالثة من حيث التهديد بمتوسط حسابي ٤,٠٥ ، والسبب في ذلك هو تعدد الخيارات أمام المستهلك المحلي في حالة الفصل فالسوق المحلية ستكون المنفذ الوحيد أمام العديد من المصانع لتسويق منتجاتهم، فتكون القوة التفاوضية هنا لصالح الزبون ، وكانت المرتبة الرابعة من نصيب السلع البديلة بمتوسط

تحليل الاستبانة

حسابي ٢,٧٢، فهناك تخوف كبير من هذه السلع ومن قدرتها على أن تغزو الأسواق العالمية والإسرائيلية خاصة في حال الفصل، وكانت المرتبة الأخيرة من حيث التهديد من نصيب المزودين بمتوسط حسابي ٢,٤٤ حيث يسود التخوف من سيطرة القوات الإسرائيلية على العديد من مصادر الحجر والرخام وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل العرض على المواد الخام مما يزيد قوة المزودين المتواجدين في السوق آنذاك .

٤-١-١١-٢ التأثير المتوقع في حال التعاون:

جاء في المرتبة الأولى الدخلاء الجدد بمتوسط حسابي ٣,٣٣ ، ويعود السبب إلى أن العدد كبير لهذه المصانع والمنافسة شديدة دون دخول مصنعين فكيف سيصبح الحال بدخول مصنعين جدد، كما أن المصانع لا تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية ، وجاء المزودون ثانيا بمتوسط حسابي ٢,٨٧ ويعود السبب في هذا التهديد إلى عدد من الأسباب من أهمها الخوف من تناقص المخزون الطبيعي للمواد الخام بخاصة في حال تزايد الطلب على هذه المواد بشكل كبير وهذا التزايد في الطلب على المواد الخام سيزيد من قوة المزودين ، فيما جاء المنافسون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢,٤٩، وتأثير المنافسين سيبقى حاضرا في حال الفصل أو التعاون سواء كان ذلك على الصعيد الإسرائيلي أو على الصعيد الخارجي ، فيما جاء الزبون في المرتبة الرابعة من حيث التأثير بمتوسط حسابي ٢ ، ويعود هذا التهديد إلى وجود سلع منافسة و سلع بديلة وعدد كبير من المصنعين في السوق المحلية والدولية، وكانت المرتبة الأخيرة من نصيب السلع البديلة بمتوسط حسابي ١,٦٤ حيث أن العديد من المصنعين يخافون من غزو السلع البديلة للأسواق العالمية والإسرائيلية.

وبمقارنة المتوسط الحسابي للتهديد المتوقع في حالة الفصل مع المتوسط الحسابي للتهديد المتوقع في حال التعاون سنجد أن التهديد اكبر في حال الفصل حيث أن المتوسط الحسابي بلغ ٣,٥١ ، بينما كان المتوسط الحسابي لحالة التعاون ٢,٦٤ ، وهذا يدل على أن حالة الفصل ستؤدي إلى تراجع في نسبة الأرباح لهذا القطاع في حال الفصل.

نهاية الفصل الرابع....

الفصل الخامس

”النتائج والنوصيات“

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

1-5 النتائج

1-1-5 القسم الأول: معلومات عامة

5-1-1-2 نوع الملكية

5-1-1-3 القوى العاملة

5-1-1-4 المبيعات

5-1-2 القسم الثاني : المدخلات

5-1-2-1 مصدر المواد الخام

5-1-2-2 مصدر التعاون من الباطن

5-1-3 القسم الثالث: توزيع المنتجات

5-1-4 القسم الرابع : فئة المستهلكين

5-1-5 القسم الخامس : طرق التوزيع

5-1-6 القسم السادس : المؤسسات المساندة

5-1-7 القسم السابع : الأسعار و التكاليف و القيمة المضافة

5-1-8 القسم الثامن : القوى التنافسية

2-5 التوصيات

5-2-1 التوصيات على مستوى الحكومة

5-2-2 التوصيات لأصحاب المؤسسات

1-5 النتائج :

بعد القيام بهذه الدراسة "قطاع الحجر والرخام بين الوضع الحالي وتوقعات الفصل والتعاون " حيث تم تصميم استبانته تحوى على عدد من الأقسام التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، كانت النتائج على النحو التالي :

1-1-5-1 القسم الأول :

هذا القسم يعطي لمحة عن نوع الملكية و القوى العاملة و المبيعات للمؤسسات التي تم مقابلتها وكانت النتائج على النحو التالي :

1-1-5-2 نوع الملكية :

- ❖ معظم الشركات في الوضع الحالي هي مؤسسات عائلية ، حيث تصل نسبتها إلى 78% و باقي الشركات ملكيتها تعود إلى شركاء محليين بنسبة 22%، أما بالنسبة للملكية التي تعود إلى شركاء إقليميين و شركاء دوليين فلا وجود لها .
- ❖ وفي توقعات الفصل للعام 2006 استمرت الملكية على حالها بالنسبة لقطاع الحجر و الرخام حيث كانت نسبة الملكية العائلية 78% والشركاء المحليين 22%.
- ❖ أما بالنسبة لتوقعات التعاون للعام 2006 فقد كانت في معظمها عائلية بنسبة 76% والشركاء المحليين نسبتهم 24%.

3-1-1-5 القوى العاملة :

❖ لقد كان متوسط عدد العاملين لكل مؤسسة في عام 2000 هو 14 عامل ، وانخفض هذا المتوسط في عام 2001 ليصل إلى 12 عامل، و استمر هذا المتوسط بالانخفاض في عام 2004 ليصل إلى 11 عامل.

❖ فيما توقع أرباب هذا القطاع أن ينخفض متوسط عدد العاملين ليصل إلى 10 عمال في حالة الفصل للعام 2006 ، و قد تصل إلى 16 عامل في توقعات التعاون للعام 2006.

4-1-1-5 المبيعات :

قام فريق البحث بتحديد العام 2000 كمعيار للمقارنة بحيث اعتبر أن حجم المبيعات 100% لهذا العام وكانت النتائج كما يلي:

❖ انخفضت المبيعات في العام 2001 عن ما كانت عليه في العام 2000 بنسبة 23% ، حيث كانت نسبة المبيعات لهذا العام 77%، واستمرت المبيعات بالانخفاض في العام 2004 لتصل إلى 67% من مبيعات العام 2000.

❖ أما عن توقعات المبيعات لحالة الفصل للعام 2006 فكانت 53% من مجموع مبيعات العام 2000 ، وبالنسبة لتوقعات التعاون للعام 2006 فكانت 116% ، أي أنها ارتفعت بنسبة 16% عن مبيعات العام 2000.

2-1-5 القسم الثاني : مصدر المواد الخام ومصدر التعاون الباطن (إن وجد)

1-2-1-5 مصدر المواد الخام :

❖ كل المواد الخام لهذا العام (2004) محلية المصدر بنسبة 100% ، فيما لا يوجد أي مواد خام مستوردة أو من إسرائيل.

❖ أما بالنسبة للمدخلات المتوقعة لحالة الفصل في عام 2006 فمعظمها محلي بنسبة 98% ، و2% من المواد الخام يتم استيرادها من الخارج ، وليس هناك أي مواد خام إسرائيلية المصدر .

❖ وبالنسبة لتوقعات التعاون للعام 2006 فقد كانت معظم المواد الخام محلية أيضا بنسبة 96% ، وكانت نسبة المدخلات المستوردة 4% ، ولا يوجد أي مدخلات إسرائيلية المصدر .

5-2-1-2 التعاون من الباطن :

❖ معظم مصانع الحجر والرخام الذين أجريت عليهم الدراسة يتعاونون محليا بنسبة 98% ، فيما لا يوجد أي تعاون من الباطن مع إسرائيل أو مع الخارج، ولم تتغير هذه النسب في توقعات الفصل أو التعاون للعام 2006 وبقيت على حالها.

5-1-3 القسم الثالث: توزيع المنتجات

❖ المخرجات لعام 2004 تتوزع كما يلي: السوق الإسرائيلي 50% من المنتجات ، والسوق المحلي 47% ، ويصدر 3% للخارج .

❖ وعلى الصعيد المحلي لعام 2006 في حال الفصل ستصل المخرجات إلى نسبة 51% و 28% تذهب للسوق الإسرائيلي، و21% تصدر إلى الخارج .

❖ و في حال التعاون للعام 2006 سيذهب 50% من الإنتاج للسوق الإسرائيلي ، و26% من المنتجات سيتم تصديرها إلى الخارج ، فيما يستوعب السوق المحلي 24% من المنتجات .

5-1-4 القسم الرابع: فئة المستهلكين

1. المنتجات الموجهة للسوق المحلي:

❖ كل المنتجات الموجهة للسوق المحلي تذهب مباشرة إلى المستهلك النهائي أي بنسبة 100% سواء كان ذلك في الوضع الحالي أو في توقعات الفصل أو التعاون للعام 2006، ولا يوجد أي مستهلك صناعي أو موزع في السوق الفلسطيني .

2. المنتجات الموجهة للسوق الإسرائيلي:

- في الوضع الحالي 48% من المنتجات الموجهة للسوق الإسرائيلي تذهب لمصنعين إسرائيليين ، بينما يذهب 40% منها للمستهلك النهائي مباشرة ، فيما كان نصيب الموزعين 12%.
- في توقعات الفصل للعام 2006، توقع أرباب هذا القطاع أن تكون الحصة الأكبر للمصنع الإسرائيلي بنسبة 48% ، وجاء ثانيا الموزعون بنسبة 32%، فيما حل المستهلك النهائي أخيرا بنسبة 20%.
- أما عن توقعات التعاون للعام 2006 فكانت حصة المستهلك النهائي هي الأكبر بنسبة 43% ، وحصة المصنعين 39%، فيما كانت حصة الموزعين 18%.

3. المنتجات المصدرة:

- في الوضع الحالي معظم المنتجات المصدرة تذهب إلى موزعين بنسبة 50%، فيما يذهب 33% منها إلى مصنعين ، ونصيب المستهلك النهائي منها 17%.
- أما عن التوزيع المتوقع لهذه المنتجات في حالة الفصل للعام 2006 فمعظم المنتجات المصدرة تذهب إلى موزعين حيث أن نسبتهم 64%، وباقي هذه المنتجات ستكون من نصيب المصنعين بنسبة 36%.
- وفي التوقعات المستقبلية لحالة التعاون للعام 2006 فمعظم المنتجات المصدرة من نصيب الموزعين، حيث أن نسبتهم 79% ، ونصيب المصنعين 17% من هذه المنتجات ، فيما سيكون نصيب المستهلك النهائي منها 4%.

5-1-5 القسم الخامس : طرق التوزيع

1- طرق التوزيع المحلي:

كل المنتجات المحلية لهذا العام والتي تذهب للسوق المحلي توزع بشكل شخصي، أي بنسبة 100% ولا يوجد أي منتجات توزع عن طريق وكلاء أو ممثلين شخصيين ، وهكذا هو الوضع في حالة التعاون للعام 2006، حيث أشارت التوقعات أن نسبة التوزيع الشخصي 100%.

أما بالنسبة للتوقعات لحالة الفصل للعام 2006 فمعظم المنتجات الموجهة إلى السوق المحلي توزع بشكل شخصي ، حيث أن نسبة التوزيع الشخصي المتوقع 97%، بينما كان نصيب الوكلاء 3% من هذه المنتجات.

2- طرق التوزيع للسوق الإسرائيلي:

معظم التوزيع للسوق الإسرائيلي في الوضع الحالي يوزع بشكل شخصي ، حيث وصلت نسبة التوزيع الشخصي 88%، فيما تتوزع باقي المنتجات عن طريق وكلاء بنسبة 9% ، وممثلين شخصيين بنسبة 3%.

أما في التوقعات لحالة الفصل للعام 2006 ، فكان التوزيع الشخصي له النصيب الأكبر منها ، حيث كانت نسبته 48% من مجموع المنتجات، وجاء في المرتبة الثانية الوكلاء بنسبة 48%، واحتل المرتبة الثالثة الممثلين الشخصيين بنسبة 19%.

وفي توقعات التعاون للعام 2006 كانت معظم المنتجات توزع بشكل شخصي بنسبة 84%، فيما يتوزع 13% من المنتجات الموجهة للسوق الإسرائيلي عن طريق الوكلاء ، و3% من هذه المنتجات توزع عن طريق ممثل شخصي.

3- طرق التوزيع للمنتجات المصدرة:

في الوقت الحالي يتم توزيع نصف الكمية المصدرة عن طريق التوزيع الشخصي أي بنسبة 50%، فيما يوزع النصف الآخر بواسطة الوكلاء أي بنسبة 50%.

أما في حال الفصل للعام 2006 فمن المتوقع أن تكون أكبر نسبة من التوزيع من نصيب الوكلاء بنسبة 46%، ويوزع 38% عن طريق وكلاء خارجيين، فيما يتم توزيع 16% من هذه المنتجات عن طريق ممثلين شخصيين.

أما في حال التعاون للعام 2006 ، فمن المتوقع أن يكون النصيب الأكبر من المنتجات المصدرة للوكلاء بنسبة 55%، فيما يتوزع 30% من هذه المنتجات بشكل شخصي، و 15% تصدر عن طريق ممثلين شخصيين.

5-1-6 القسم السادس: المؤسسات المساندة

1- المتوسط الحسابي للسلطات الحكومية في الوضع الحالي 0.08، بينما المتوسط الحسابي في توقعات الفصل للعام 2006 هو 0.92 ، أما في توقعات التعاون للعام 2006 فقد كان المتوسط الحسابي 0.43.

2- المتوسط الحسابي للاتحادات والنقابات في الوضع الحالي 0.39، وفي توقعات الفصل للعام 2006 بلغ المتوسط الحسابي 2.46، وفي توقعات التعاون للعام 2006 بلغ المتوسط الحسابي 1.91.

3- وبالنسبة لدور مراكز الأبحاث في الوضع الحالي وفي التوقعات لحال الفصل و التعاون للعام 2006، فقد كان المتوسط الحسابي لهم ثابتاً، حيث كان 0.02 .

4- بلغ المتوسط الحسابي الذي يمثل دور المعاهد والجامعات 0.02، وهذا المتوسط ثابت في الوضع الحالي و في كل من توقعات الفصل للعام 2006 وفي توقعات التعاون لنفس العام .

5-1-7 القسم السابع: التكاليف والأسعار والقيمة المضافة :

التكاليف:

توقع معظم المصنعين الذين أجريت عليهم الدراسة أن ترتفع التكاليف في توقعات الفصل للعام 2006 ، بينما توقع 39% منهم أن تنخفض التكاليف، فيما توقع 16% منهم أن تبقى التكاليف على حالها دون تأثير.

أما بالنسبة لحالة التعاون للعام 2006 فقد توقع معظم المصنعين الذين أجريت عليهم الدراسة أن ترتفع التكاليف حيث كانت نسبتهم 53%، بينما توقع 36% منهم أن لا يحدث تغيير على التكاليف، فيما توقع 11% منهم أن تنخفض التكاليف.

الأسعار:

في حال الفصل للعام 2006 توقع معظم المصنعين الذين أجريت عليهم الدراسة أن تنخفض الأسعار وكانت نسبتهم 66%، وتوقع 21% منهم أن لا تتأثر، في حين توقع 13% أن ترتفع الأسعار، وفي حال التعاون للعام 2006 توقع معظم المصنعين أن ترتفع الأسعار، حيث كانت نسبتهم 92%، فيما توقع 4% أن تنخفض الأسعار، وتوقع 4% منهم أن لا تتأثر الأسعار .

القيمة المضافة:

توقع 57% من المصنعين الذين أجريت عليهم الدراسة أن لا تتأثر القيمة المضافة في حالة الفصل للعام 2006، فيما توقع 43% منهم أن ترتفع هذه القيمة في العام 2006، وفي توقعات التعاون للعام 2006 ذهب معظم المصنعين إلى التوقع بأن القيمة المضافة سترتفع حيث كانت نسبتهم 67%، فيما توقع 33% منهم أن تبقى القيمة المضافة على حالها.

8-1-5 القسم الثامن: القوى التنافسية

حالة الفصل للعام 2006 :

احتل الدخل الجدد المرتبة الأولى من حيث التهديد بمتوسط حسابي يبلغ 4.28، فيما جاء في المرتبة الثانية المنافسون بمتوسط حسابي يبلغ 4.08، وحل في المرتبة الثالثة من حيث التهديد الزبائن بمتوسط حسابي بلغ 4.05، وكانت المرتبة الرابعة من نصيب السلع البديلة بمتوسط حسابي بلغ 2.72، فيما جاء المزودون في المرتبة الأخيرة من حيث التهديد بمتوسط بلغ 2.44.

حالة التعاون للعام 2006 :

احتل الدخلاء الجدد المرتبة الأولى من حيث التهديد بمتوسط حسابي بلغ 3.33 ، فيما كانت المرتبة الثانية من نصيب المزودين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 2.87 ، وجاء المنافسون في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.49 ، فيما جاء الزبائن في المرتبة الرابعة من حيث التهديد بمتوسط حسابي بلغ 2.00 ، وحلت السلع البديلة في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 1.64 .

وكان التهديد المتوقع لحالة الفصل أكبر منه في حالة التعاون حيث كان المتوسط الحسابي له 3.51 في حين أن المتوسط الحسابي للتهديد المتوقع في حال التعاون هو 2.64.

2-5 التوصيات

يمكن تقديم التوصيات على محورين كما يلي:

1-2-5 التوصيات على مستوى الحكومة والمؤسسات الأهلية:

- ✓ الاهتمام بالدراسات البيئية والبيولوجية .
- ✓ تنسيق القوانين والأنظمة فيما يخص منح التراخيص وتوفير البنية التحتية اللازمة لهذا القطاع مثل الكهرباء والمياه، بالإضافة إلى العمل على إيجاد مناطق صناعية تتلاءم وطبيعة العمل لهذا القطاع.
- ✓ دعم وتحفيز المؤسسات المساندة لهذا القطاع مثل مركز التجارة الفلسطيني واتحاد الحجر والرخام .
- ✓ على الجهات الحكومية أن تعمل على إيجاد خطط بديلة قادرة على التعامل مع المتغيرات المستقبلية المتوقع حدوثها.
- ✓ توقيع اتفاقيات خارجية مع الدول الأخرى ومحاولة الحصول على إعفاءات جمركية للسلع الفلسطينية وحماية ودعم المصدر الفلسطيني.
- ✓ العمل على تهيئة الشركات الفلسطينية فنيا و إداريا لتكون قادرة على الدخول إلى الأسواق العالمية وخوض غمار المنافسة فيها.
- ✓ عمل حملات دعائية وإعلامية لتسويق الحجر الفلسطيني على الصعيد الإقليمي والدولي.
- ✓ العمل على إيجاد الظروف الملائمة للمشاركة في المعارض الدولية والبعثات الخارجية.
- ✓ عمل مراكز فحص الجودة للحجر والرخام الفلسطيني.
- ✓ إنشاء أكاديمية لتعليم صناعة الحجر والرخام لتخريج فنيين مهرة .

5-2-2 التوصيات على مستوى أصحاب المؤسسات:

- ✓ تقوية روح التعاون بين المؤسسات العاملة في هذا القطاع.
- ✓ زيادة الوعي بأهمية وجود طاقم تنفيذي و إداري لديه الإمكانيات اللازمة لزيادة القدرة الإنتاجية و التسويقية لهذه المؤسسات و قادر على عمل استراتيجيات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية و الاستفادة من إيجابياتها و التغلب على سلبياتها.
- ✓ إرسال العاملين المتميزين بعملهم على مستوى الصناعة في دورات تدريبية في الداخل و الخارج تهدف إلى إحداث تغييرات في الأفراد من ناحية المعلومات، و الخبرات، و المهارات، و طرق العمل ، و يكون ذلك من خلال تبني جهة معينة لأموال التدريب.
- ✓ الاستغلال الكفؤ للمواد الخام حتى تزيد المؤسسة من الكفاءة الإنتاجية و التي بدورها تساعد المؤسسات على كسب ميزة تنافسية.
- ✓ الاهتمام برفع القيمة المضافة و العمل على تحسين الجودة.

نهاية الفصل الخامس...

في تاريخنا الحديث، وقد كان دورها في توثيق الحقائق التاريخية، والوقوف على حقيقتها، من أجل بناء الحضارة الحديثة، وتطويرها، وتقدمها، في ظل الظروف المعاصرة، التي تتطلب من الباحثين، والمؤرخين، والمفكرين، أن يتناولوا هذه القضايا، من منظور جديد، ومن زاوية مختلفة، وذلك من أجل فهمها، وإدراكها، في ضوء الواقع المعاصر، والتحديات التي تواجهه.

المراجع

1- تاريخ الحضارة الإسلامية، د. محمد باقر صبيح، دار الفکر للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

2- تاريخ الحضارة الإسلامية، د. محمد باقر صبيح، دار الفکر للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

3- تاريخ الحضارة الإسلامية، د. محمد باقر صبيح، دار الفکر للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

4- تاريخ الحضارة الإسلامية، د. محمد باقر صبيح، دار الفکر للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

5- تاريخ الحضارة الإسلامية، د. محمد باقر صبيح، دار الفکر للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

6- تاريخ الحضارة الإسلامية، د. محمد باقر صبيح، دار الفکر للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

7- تاريخ الحضارة الإسلامية، د. محمد باقر صبيح، دار الفکر للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

8- تاريخ الحضارة الإسلامية، د. محمد باقر صبيح، دار الفکر للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

9- تاريخ الحضارة الإسلامية، د. محمد باقر صبيح، دار الفکر للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

10- تاريخ الحضارة الإسلامية، د. محمد باقر صبيح، دار الفکر للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

- إدريس، د. ثابت عبد الرحمن ، "بحوث التسويق وأساليب القياس والتحليل واختبار الفروض" نشر الدار الجامعية جامعة المنوفية 2003.
- الأعرج، ماجد خليل، "اتحاد قطاع الحجر والرخام في فلسطين" ، جامعة القدس المفتوحة- منطقة بيت لحم التعليمية(1998).
- توفيق ، د.عبد الرحمن" التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر"،مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة 2003.
- دافيد ويلسون ، " استراتيجيات التغيير ومفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير" ، مراجعة شفيق رزق الله، دار الفجر للنشر والتوزيع 1999.
- رسالة إخبارية صادرة عن اتحاد قطاع الحجر والرخام الفلسطيني-الخليل.
- السيد، الدكتور إسماعيل ، "التسويق" ، كلية الإدارة، جامعة الإسكندرية، 1999.
- السيد، إسماعيل محمد ،"الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990.
- مركز المعلومات الفلسطيني، الصناعات الاستخراجية في فلسطين، فلسطين، 1997م.
- المطري، الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح ،"الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجموعة النيل العربية.
- المغربي، د. عبد الحميد " الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" الطبعة الأولى، مجموعة النيل، القاهرة، 1999.

- يوسف، د.محمد محمود ، " الإدارة الاستراتيجية لتكاليف النقل ودورها في تنمية حركة التجارة العربية البينية"، جامعة القاهرة 2003.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barney , "Gaining and Sustaining Competitive Advantage ",prentice hall , New Jersy, 2002.
- Botham , Ron and Bob Downs , Industrial Clusters:Scotland's Route to Economic Success , p.6 , 1999.
- David , Fred , "Strategic Management :Concepts & Cases " , Prentice Hall , London , 2002.
- Johson ,G. , scholes, k.(1998) , " Exploring Corporate Strategy", Fifth edn , Financial Times Prentice Hall.
- Porter , Michael , "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance" , New York , 1995, 1998.
- 1 porter Michael E, Strategy and the internet , Harvard Business Review, Tames & Others, Vol 79, No.3 (March 2001).
- Porter , E. , Michel , (1998), 'Clusters and the New Economic of competition' , Harvard Business Review).
- Wright , Perter ,& Kroll , Mark & Parnell , John , "Strategic management Concepts & Cases " , Prentice Hall, New Jersey ,1998.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

- <http://www.brs-inc.com>, 7/5/2004.
- <http://www.clusterNavigator.com> /collected Documents , 21/5/2006.
- <http://www.ditnet.co.ae/arabi/itnews/anews.html>, (26/5/2004).
- http://www.oecd.org/publication/pol_brief/ ,(25/4/2004).
- <http://www.oecd.org/dsti/sti/industry/smes/> ,(15/5/ 2004)
- <http://www.outoship.com/news> letter, (29/5/2004).
- <http://www.pal.chambers.com/arabic/arabicchamb/hebron.html> ,(14/4/2004).
- <http://www.lpalestine.net>, (1/6/2004).
- <http://www.unctad.org/en/special/>, (2/6/2004).

مجلد اول

تاریخ احمد علی

تاریخ احمد علی و فرزندانش از تاریخ اسلام تا زمان احمد علی

تاریخ احمد علی و فرزندانش از تاریخ اسلام تا زمان احمد علی

تاریخ احمد علی

احمد علی

تاریخ احمد علی و فرزندانش از تاریخ اسلام تا زمان احمد علی

تاریخ احمد علی و فرزندانش از تاریخ اسلام تا زمان احمد علی

تاریخ احمد علی و فرزندانش از تاریخ اسلام تا زمان احمد علی

تاریخ احمد علی و فرزندانش از تاریخ اسلام تا زمان احمد علی

تاریخ احمد علی و فرزندانش از تاریخ اسلام تا زمان احمد علی

تاریخ احمد علی و فرزندانش از تاریخ اسلام تا زمان احمد علی

تاریخ احمد علی

تاریخ احمد علی

تاریخ احمد علی

استبانة البحث بعنوان

" قطاع الحجر و الرخام بين الواقع الحالي و توقعات الفصل و التعاون "

قطاع الحجر و الرخام في محافظة الخليل

تحية طيبة و بعد :

يقوم فريق البحث بدراسة ميدانية حول " قطاع الحجر و الرخام بين الواقع الحالي و توقعات الفصل و التعاون " و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصصي نظم المعلومات و إدارة الأعمال المعاصرة.

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بما يتفق و قناعتك الشخصية ، علما بان

جميع البيانات التي ستقدمها سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

فريق البحث

الاستبانة

1. معلومات عامة :

الاستبانة

1. معلومات عامة :

اسم المؤسسة -----
 التخصص (مجال العمل):-----
 الموقع :-----
 لماذا تم اختيار هذا الموقع؟-----

ملاحظة : فصل = الفصل بين الاقتصاد الفلسطيني و الاقتصاد الإسرائيلي .
 التعاون = التعاون بين الاقتصاد الفلسطيني و الاقتصاد الإسرائيلي .

| نوع الملكية | عائلية | شركاء محليين | شركاء إقليميين | شركاء دوليين |
|--------------|--------|--------------|----------------|--------------|
| الآن (2004) | | | | |
| 2006 (فصل) | | | | |
| 2006 (تعاون) | | | | |

| القوى العاملة | 2000 | 2001 | 2004 | 2006 (فصل) | 2006 (تعاون) |
|-----------------------|------|------|------|------------|--------------|
| المجموع | | | | | |
| نسبة الفنيين المهرة | | | | | |
| نسبة الإداريين المهرة | | | | | |

| المبيعات | 2000 | 2001 | 2004 | 2006 (فصل) | 2006 (تعاون) |
|---------------------------|------|------|------|------------|--------------|
| المجموع | | | | | |
| نسبة التصدير إلى دول أخرى | | | | | |

2. مصدر المواد الخام :

| 2004 | | | 2006 (فصل) | | | 2006 (تعاون) | | |
|------|---------|---------|------------|---------|---------|--------------|---------|---------|
| محلي | إسرائيل | استيراد | محلي | إسرائيل | استيراد | محلي | إسرائيل | استيراد |
| | | | | | | | | |

2. مصدر التعاون من الباطن (إن وجد):

| 2006 (تعاون) | | | 2006 (فصل) | | | 2004 | | |
|--------------|----------|------|------------|----------|------|-------|----------|------|
| خارجي | إسرائيلي | محلي | خارجي | إسرائيلي | محلي | خارجي | إسرائيلي | محلي |
| | | | | | | | | |

الرجاء ذكر أي تغيير قد يحدث على المدخلات نتيجة الفصل أو التعاون :

3. المخرجات (%):

| 2006 (تعاون) | | | 2006 (فصل) | | | 2004 | | |
|--------------|----------|------|------------|----------|------|-------|----------|------|
| تصدير | إسرائيلي | محلي | تصدير | إسرائيلي | محلي | تصدير | إسرائيلي | محلي |
| | | | | | | | | |

4. فئة المستهلكين :

| 2006 (تعاون) | | | 2006 (فصل) | | | 2004 | | | |
|--------------|----------|------|------------|----------|------|-------|----------|------|--------------|
| تصدير | إسرائيلي | محلي | تصدير | إسرائيلي | محلي | تصدير | إسرائيلي | محلي | |
| | | | | | | | | | مستهلك نهائي |
| | | | | | | | | | صناعي |
| | | | | | | | | | موزع |

5. طرق التوزيع :

| 2006 (تعاون) | | | 2006 (فصل) | | | 2004 | | | |
|--------------|----------|------|------------|----------|------|-------|----------|------|------------|
| تصدير | إسرائيلي | محلي | تصدير | إسرائيلي | محلي | تصدير | إسرائيلي | محلي | |
| | | | | | | | | | توزيع شخصي |
| | | | | | | | | | وكيل |
| | | | | | | | | | ممثّل شخصي |

6. المؤسسات المساندة (ضع الأرقام (0) لا حاجة ، (1) ضعيف ، (5) قوى جدا):

| تعاون | | | فصل | | | |
|--------|--------|----------|--------|--------|----------|---------------------|
| انخفاض | ارتفاع | لا تأثير | انخفاض | ارتفاع | لا تأثير | |
| | | | | | | السلطات الحكومية |
| | | | | | | الاتحادات والنقابات |
| | | | | | | مراكز الأبحاث |
| | | | | | | الجامعات والمعاهد |

الرجاء وصف (باختصار) نوع المساندة المتوقعة من كل من المؤسسات المذكورة أعلاه في حال التعاون

7. النتائج المتوقعة : (0) لا يوجد تأثير، (1) تحسين بسيط ، (5) تحسين قوى جدا.

| التكاليف | الأسعار | القيمة المضافة | |
|----------|---------|----------------|--------------|
| | | | 2006 (فصل) |
| | | | 2006 (تعاون) |

8. أعطيت القيم من 1 - 5 من أقل تهديد إلى أكثر تهديد:

حالة الفصل :

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
|---|---|---|---|---|---------------|
| | | | | | الدخلاء الجدد |
| | | | | | المنافسين |
| | | | | | زبائن |
| | | | | | سلع البديلة |
| | | | | | مزودين |

حالة التعاون:

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
|---|---|---|---|---|---------------|
| | | | | | الدخلاء الجدد |
| | | | | | المنافسين |
| | | | | | زبائن |
| | | | | | سلع البديلة |
| | | | | | مزودين |

شاكرين لكم تعاونكم....