



جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

مدى تحقق الديمومة في مصانع ومشاعل الأحذية في مدينة الخليل من
وجهة نظر أصحابها

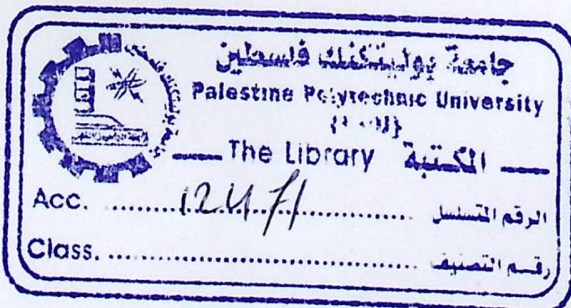
فريق البحث

أشجان كمال حمامدي خوله عيسى بحيص

نور محمود نيروخ

إشراف

أ. أمجد النتشة



حزيران 2011



جامعة بيرزيتك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

مدى تحلق الديمومة في مصانع ومشاكل الأحياء في مدينة الخليل من
وجهة نظر أصحابها

فريق البحث

خولة عيسى

محمد حطاب

لورا حطاب

2011 2012

2011 2012



مدى تحقق الديمومة في مصانع ومشاعل الأحذية في مدينة الخليل من وجهة نظر أصحابها

فريق البحث

أشجان كمال حمامدي خوله عيسى بحيص

نور محمود نبروخ

إشراف

أ. أمجد النتشة

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص
إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة
بوليتكنيك فلسطين .

حزيران 2011

الإهداء

إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق نبراس الأنبياء إلى رسولنا الكريم
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها إلى ينبوع الذي لا يمل
العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها وعندما تكسوني الهموم
أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي إلى معلمتي الأولى ومعلمة

الأجيال.....أمي الغالية

إلى من تعب وشقي لننعم بالراحة والهناء..... والدي العزيز.
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلىإخواني وأخواتي.
إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى
عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة
العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

شكر وتقدير

دائماً هي سطور الشكر والثناء تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة ربما لأنها
تشعرنا دوماً بقصورها وعدم إيفائها حق من نهديه هذه الأسطر..

واليوم تقف أمامي الصعوبة ذاتها وأنا أحاول صياغة كلمات شكر وتقدير لكل من
ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل ، وأخص بالذكر

السيد الأستاذ أمجد النتشة والسيد الأستاذ أكرم احشيش لمساهمتهما الكبيرة في
إنجاز هذا البحث ، وإهتمامهما به.

غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل ونخص بالذكر السيدة حنان أبوarmiلة
والسيد جبريل النتشة والسيد طارق أبو الفيلات

الدكتور بلال الفلاح و الدكتور إقبال الشريف و الأستاذة دينا القدسي لمساهمتهم

في تحكيم الإستبانة

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مناقشي البحث ----- ، وكما نتقدم

بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث خاصة الإخوة

أصحاب مصانع ومشاغل الأحذية في مدينة الخليل

والله الموفق لما فيه خير

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
	الإهداء	*
أ	شكر وتقدير	*
ب	فهرس المحتويات	*
ت	فهرس الجداول	*
ج	فهرس الأشكال	*
د	ملخص الدراسة باللغة العربية	*
ذ		
الفصل الأول (الإطار العام)		
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
4	تساؤلات الدراسة	1.3
4	أهداف الدراسة	1.4
4	أهمية الدراسة	1.5
5	حدود الدراسة	1.6
5	محددات الدراسة	1.7
6	الهيكل التنظيمي للدراسة	1.8
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)		
المبحث الأول (الإطار النظري)		
9	مقدمة	2.1.1
10	لمحة تاريخية	2.1.2
11	المبحث الأول (الإطار النظري التحليلي)	2.1.3
12	تحليل نموذج PESTEL	2.1.4
14	تحليل نموذج SWOT	2.1.5
16	عوامل النجاح الحرجة	2.1.6
17	سلسلة القيمة (value chain)	2.1.7.1
19	Resource based view	2.1.7.2

	الميزة التنافسية	2.1.8
21		
	الاستراتيجيات الرئيسية للتنافس	2.1.8.1
21		
	الكفاءات الأساسية (Core Competences)	2.1.8.2
22		
	القدرات (Capability)	2.1.9
23		
	الاستمرارية (sustainability)	2.1.10
23		
	الدراسات السابقة	2.2
25		
الفصل الثالث (الطريقة والاجراءات)		
	منهج الدراسة	3.1
42		
	أدوات جمع البيانات والمعلومات	3.2
42		
	مجتمع الدراسة	3.3
43		
	صدق الأداة	3.4
44		
	ثبات الأداة	3.5
44		
	إجراءات الدراسة	3.6
44		
	المعالجة الإحصائية	3.7
45		
الفصل الرابع (مناقشة أسئلة الدراسة)		
	السؤال الأول	4.1
48		
	السؤال الثاني	4.2
55		
	السؤال الثالث	4.3
63		
	السؤال الرابع	4.4
80		
	السؤال الخامس	4.5
87		
الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)		
	نتائج الدراسة	5.1
91		
	توصيات الدراسة	5.2
94		
المراجع		
	المراجع	•
98		
الملاحق		
	الملاحق	•
102		
	الملخص باللغة الانجليزية	•
117		

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	الإجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات	3.1
46	مفاتيح المتوسطات الحسابية	3.2
48	الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو المؤهل العلمي	4.1
49	الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو سنوات الخبرة في المنشأة	4.2
50	الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو نوع المنشأة	4.3
51	الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو طريقة الإنتاج في المنشأة	4.4
52	الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو النسبة المئوية للطاقة الانتاجية	4.5
53	الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو نسبة تسويق منتجات المنشأة	4.6
55	التحديات السياسية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية	4.7
57	التحديات الاقتصادية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية	4.8
59	التحديات التكنولوجية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية	4.9
60	التحديات الاجتماعية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية	4.10

61	التحديات القانونية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية	4.11
63	مدى جهوزية المصانع في التعامل مع التحديات التي تواجهها	4.12
65	مدى جهوزية المصانع في التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال التسويق	4.13
67	مدى جهوزية المصانع في التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال الإنتاجية	4.14
69	مدى جهوزية المصانع في التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال التكنولوجيا	4.15
71	مدى جهوزية المصانع في التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال البنية التحتية	4.16
73	مدى جهوزية المصانع في التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال الموارد البشرية	4.17
75	مدى جهوزية المصانع في التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال المشتريات	4.18
76	إجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو مدى توافر عناصر التميز	4.19
78	إجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو سياسات التميز التي ينتهجونها في عمل قيمة للزبون	4.20
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلى أن تكون الموارد نادرة مرتبة حسب الأهمية	4.21

81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الإستراتيجية غير قابلة للتبديل مرتبة حسب الأهمية	4.22
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الإستراتيجية غير قابلة للتقليد مرتبة حسب الأهمية	4.23
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلى أن يكون المنتج ذو قيمة مرتبة حسب الأهمية	4.24
85	الأعداد والنسب المئوية نحو المشاكل التي تواجههم في تحديد القيمة من وجهة نظر الزبائن	4.25
87	إجابة أصحاب مصانع الأحذية نحو وجود تعاون فيما بينهم	4.26
88	إجابة أصحاب مصانع الأحذية نحو أسس التعاون بين المصانع	4.27

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
2.1	مراحل تحقيق الميزة التنافسية	11
2.2	تحليل نموذج PESTEL	12
2.3	تحليل نموذج SOWT	14
2.4	تحليل سلسلة القيمة (value chain)	17
2.5	كيفية توفر الميزة التنافسية	21

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لقطاع الأحذية في مدينة الخليل ، وأهم التحديات التي يواجهها القطاع ، كما هدفت إلى الوقوف على مدى جهوزية القطاع في التعامل مع هذه التحديات ، والتعرف على مدى تحقق الديمومة في مصانع ومشاغل الأحذية في مدينة الخليل ، ومدى توفر التعاون بين المصانع القائمة حالياً. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للحصول على المعلومات حول مدى تحقق الديمومة في صناعة الأحذية في مدينة الخليل .

أبرز النتائج التي توصل إليها فريق البحث ، أن غالبية أصحاب المصانع ليسوا من أصحاب الخلفيات الأكاديمية ، و يغلب عليها طابع الملكية الفردية ، وأن الضفة الغربية هي السوق الرئيسي لمنتجات المصانع المحلية كما يعملون بجزء من طاقتهم الإنتاجية .

تعتبر التحديات القانونية من أهم التحديات التي يعاني منها القطاع ثم يليها الاقتصادية ، السياسية والاجتماعية . تعاني المصانع القائمة حالياً من مشاكل أخرى تتعلق في المجال التكنولوجي والبنية التحتية .

يتوفر لدى أصحاب المصانع إمكانيات تسويقية وإنتاجية عالية هذا ما مكنهم من الاستمرار والحفاظ على ديمومتهم ، على الرغم من ذلك إلا أنهم يواجهون صعوبة في الوقوف على التغيرات في أذواق المستهلكين .

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة الاهتمام والتركيز على سوق الضفة الغربية لأنه السوق الرئيسي للمصانع ، تبني أسلوب مميز للدعاية والإعلان لجذب أكبر عدد من المستهلكين ، الاهتمام بالنواحي التكنولوجية على صعيد(الآلات ، المهارات) ، إصدار نشرات دورية من قبل الجهات المسؤولة (الغرفة التجارية) تزود أصحاب المصانع بالتغيرات الحاصلة بأذواق المستهلكين ، على الحكومة التدخل في تخفيض نسبة الاستيراد نتيجة لقدرة المصانع المحلية على تلبية احتياجات سوق الضفة الغربية وهذا يمكن المصانع من الاستغلال الكامل لطاقتها الإنتاجية .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يعتبر التصنيع العمود الفقري للتنمية الاقتصادية في العصر الحديث فهو النشاط الإنتاجي القادر على تحقيق نقلة نوعية في مسار التطور الاقتصادي والاجتماعي ، حيث لا يوجد اختلاف على أهمية وألوية الاعتماد على التصنيع في عملية التنمية الشاملة ، وبذلك يعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات الإنتاجية لأي دولة حيث يلعب دوراً رئيسياً مع باقي قطاعات الإنتاج في زيادة الناتج المحلي الإجمالي واستيعاب العمالة من جهة ، وتوفير المنتج المحلي بدلا من الاعتماد على السلع المستوردة من جهة أخرى . (نصرالله وعواد، 2004)

وتلعب الصناعة دوراً بارزاً في عملية التطوير والإصلاح حيث لها دور في زيادة الاستثمار وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى إنتاجية العمل الاجتماعي ، ويدفع التصنيع إلى زيادة الصادرات بصفة عامة ، وهو يؤدي إلى زيادة العملات الأجنبية اللازمة لشراء الواردات الوسيطة والرأسمالية من أسواق الدول المتقدمة .

كما احتلت صناعة الأحذية دورا بارزا في الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام من حيث الإنتاج والتوظيف وفي محافظة الخليل بشكل خاص التي أدت إلى نشوء العديد من مصانع الجلود والدباغة ، لكن في السنوات الأخيرة واجهت الصناعة تحديات عديدة أدت إلى تراجع دورها وأهميتها .

وقد استهدف فريق البحث مصانع ومشاغل الأحذية في مدينة الخليل ، حيث تركزت هذه الدراسة على تشخيص واقع الصناعة والتحديات التي تواجه القطاع ، ومدى جهوزية أصحاب ومشاغل الأحذية في التعامل مع هذه التحديات ومدى قدرة هذه المصانع على الاستمرار في ظل وجود التحديات ومدى وجود تعاون بين المصانع القائمة حالياً .

1.2 مشكلة الدراسة

من خلال قراءة فريق البحث لبعض التقارير والأبحاث المتعلقة بمصانع و مشاغل الأحذية في مدينة الخليل ، والمقابلات التي أجريت مع أقطاب هذه الصناعة (منها الغرفة التجارية) ، تبين لفريق البحث وجود ظاهرة جديرة بالاهتمام والدراسة تعكس مدى الانحدار لهذه الصناعة والذي أعقب هذا الانحدار إغلاق العديد من المصانع والمشاغل وانخفاض عدد العاملين فيها بعد ما شهدته من نمو وتطور كبير.

لذا رأى فريق البحث ضرورة تحليل وتقييم مصانع ومشاغل الأحذية القائمة حالياً من مدخل عوامل الاستمرارية (الميزة التنافسية) للوقوف على أسباب هذا الظاهرة والتعرف على الأخطار والتحديات التي تواجه قطاع الأحذية المحلية وطرق علاجها .

1.3 تساؤلات الدراسة

تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية :

1. ما هو الواقع الفعلي للمصانع والمشاغل القائمة حالياً؟
2. ما هي أهم التحديات التي تواجه قطاع الأحذية ؟
3. ما مدى جهوزية أصحاب ومشاغل الأحذية في التعامل مع التحديات ؟
4. التعرف على العوامل التي تمكن المصانع والمشاغل من الاستمرار؟
5. ما مدى توفر التعاون بين المصانع والمشاغل القائمة؟

1.2 مشكلة الدراسة

من خلال قراءة فريق البحث لبعض التقارير والأبحاث المتعلقة بمصانع و مشاغل الأحذية في مدينة الخليل ، والمقابلات التي أجريت مع أقطاب هذه الصناعة (منها الغرفة التجارية) لفريق البحث وجود ظاهرة جديرة بالاهتمام والدراسة تعكس مدى الانحدار لهذه الصناعة والتي أعقب هذا الانحدار إغلاق العديد من المصانع والمشاغل وانخفاض عدد العاملين فيها مما شهدته من نمو وتطور كبير.

لذا رأى فريق البحث ضرورة تحليل وتقييم مصانع ومشاغل الأحذية القائمة حالياً من خلال عوامل الاستمرارية (الميزة التنافسية) للوقوف على أسباب هذا الظاهرة والتعرف على الأخطار والتحديات التي تواجه قطاع الأحذية المحلية وطرق علاجها .

1.3 تساؤلات الدراسة

تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية :

تشخيص الوضع القائم

1. ما هو الواقع الفعلي للمصانع والمشاغل القائمة حالياً؟ حافظتها على ديمومتها .
2. ما هي أهم التحديات التي تواجه قطاع الأحذية الفلسطينية .
3. ما مدى جهوزية أصحاب ومشاغل الأحذية في ظل تنمية المهارات الفكرية وإيجاد
4. التعرف على العوامل التي تمكن المصانع التي يتم اكتسابها من خلال العمل في
5. ما مدى توفر التعاون بين المصانع والمشاغل

في هذه الصناعة لعمل المزيد من الدراسات التفصيلية حول

الدراسة .

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على الواقع الفعلي للمصانع القائمة حالياً .
2. التعرف على التحديات التي تواجه صناعة الأحذية .
3. التعرف على مدى جهوزية أصحاب ومشغل الأحذية في التعامل مع هذه التحديات .
4. الوقوف على العوامل التي تمكن المصانع من القدرة على البقاء والاستمرارية ، ومدى توفرها لدى أصحاب المصانع .
5. قراءة حجم وأوجه التعاون بين مصانع ومشغل الأحذية .

1.5 أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية الدراسة في ما يلي :

1. مساهمة الدراسة في تقديم فائدة علمية لقطاع الأحذية من خلال تشخيص الوضع القائم ومعرفة عناصر القوة والضعف لدى أصحاب المصانع للمحافظة على ديمومتها .
2. المحافظة على إحدى الصناعات الحيوية وعلى الاقتصاد الفلسطيني .
3. فائدة شخصية تعود على فريق البحث وذلك من خلال تنمية المهارات الفكرية وإيجاد الحلول للمشاكل بأقل مخاطر وبأسرع وقت التي يتم اكتسابها من خلال العمل في البحث.
4. تشكل مرجعية للباحثين في هذه الصناعة لعمل المزيد من الدراسات التفصيلية حول القضايا التي أثارها الدراسة .

1.6 حدود الدراسة

1. حدود مكانية : ممتثلة بمدينة الخليل .
2. حدود زمانية : الفصل الدراسي الثاني (فبراير - مايو) 2011 .
3. حدود بشرية : ممثلة بأصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في مدينة الخليل .
4. حدود موضوعية : تحدد بالمفاهيم والمهارات والإجراءات الواردة في الدراسة ، وأدواتها وأساليب التحليل الإحصائي فيها .

1.7 محددات الدراسة

1. عدم الوقوف التفصيلي على بعض الموضوعات نظرا لضيق الوقت .
2. نقص في الدراسات الأولية في هذا المجال .

1.8 الهيكل التنظيمي للدراسة

حيث يتضمن المواد التمهيديّة صفحة العنوان ، توطئة البحث ، الإهداء ، قائمة المحتويات ، قائمة الجداول ، وقائمة الأشكال والصور .

الفصل الأول: يتضمن هذا الفصل مقدّمة الدراسة ، مشكلة الدراسة ، تساؤلات الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، حدود الدراسة ، محددات الدراسة .

الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة .

الفصل الثالث: يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة من حيث المنهج الذي تم اتّباعه ، وكذلك أدوات جمع البيانات والمعلومات ، مجتمع الدراسة ، صدق الأداة ، ثبات الأداة ، والمعالجة الإحصائية للبيانات .

الفصل الرابع: يتضمن هذا الفصل مناقشة أسئلة الدراسة .

الفصل الخامس: يتضمن هذا الفصل النتائج والتوصيات التي ضمّنها فريق البحث في هذه الدراسة .

المصادر والمراجع .

الملاحق .

الملخص باللغة الإنجليزية .

الفصل الثاني

المبحث الأول: الإطار النظري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 مقدمة :

يعتبر قطاع صناعة الأحذية من أهم القطاعات الصناعية والأكثر انتشارا منذ عام 1970 في فلسطين وخاصة في مدينة الخليل ، حيث كان يتوافر في ذلك العصر ما يزيد عن 800 مصنع وسمي ذلك العصر بالعصر الذهبي (1975-2000) ، وقد بلغ عدد العمال آنذاك ما يقارب 25000 عامل ، وارتبط هذا الانتشار ارتباطا وثيقا بالأهمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الكبيرة التي يحظى بها القطاع. (أبو الفيلات،2010)

وتكمن الأهمية الاقتصادية في توفير فرص عمل لدى العاملين في القطاع ، مما يزيد من دخل العامل ومع زيادة الدخل يدفع المستهلك إلى الإنفاق على الحاجات الثانوية أي يصبح التركيز ليس فقط على الحاجات الأساسية وإنما أيضا على الحاجات الثانوية ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنمية الحياة الاقتصادية والاجتماعية للعامل والمجتمع والدولة ككل.

أصبح قطاع صناعة الأحذية يعاني العديد من المشاكل والصعوبات والتحديات ، خصوصا بعد فتح الأسواق المحلية أمام البضائع المستوردة والتجارة الحرة وظهور مفهوم العولمة التي عملت على إغراق السوق المحلي خاصة بتلك البضائع التي لا تتمتع بجودة عالية إضافة إلى الأسعار الرخيصة ، الأمر الذي أدى إلى عدم قدرة المصانع المحلية على مواجهة الاستيراد من الخارج .

(النتشة،2011)

2.1.2 لمحة تاريخية

ابتدأت الصناعة الفلسطينية عهدها بصناعة تقليدية صغيرة أو متوسطة الحجم وقد كانت في مراحلها الأولى مكتسبة للطابع الحرفي في نسبة كبيرة منها ، وقد اعتمدت في أغلبها على المعامل التي يقل عدد العمال فيها عن عشرة عمال ، واتخذت المشاريع الصناعية الصغيرة تركيزاً على صناعات الملابس والجلود والصناعات الخشبية والصناعات الغذائية ، أما السبب المباشر في صغر حجم وكم الصناعات فيتمثل في عدد من المؤثرات وتجمال في إمكانية تصريف هذه الصناعات من خلال التعاقدات مع الباطن مع المؤسسات الصناعية الإسرائيلية التي توفر الأسواق الخارجية فضلاً عن ضعف رؤوس الأموال الفلسطينية والتعقيدات الضريبية والسياسات الإسرائيلية المعروفة التي تهدف إلى تقويض الاقتصاد الفلسطيني بإجراءات الحصار والإغلاق ، إلا أن تغيراً توسعياً طرأ منذ منتصف الثمانينات على الصناعات التي أضافت إلى منظومتها صناعات متقدمة كصناعة الأحذية ، بيد أن هذه الصناعة أيضاً لم تكن بمنأى عن المؤثرات السلبية السابق ذكرها . (الحسيني،2003)

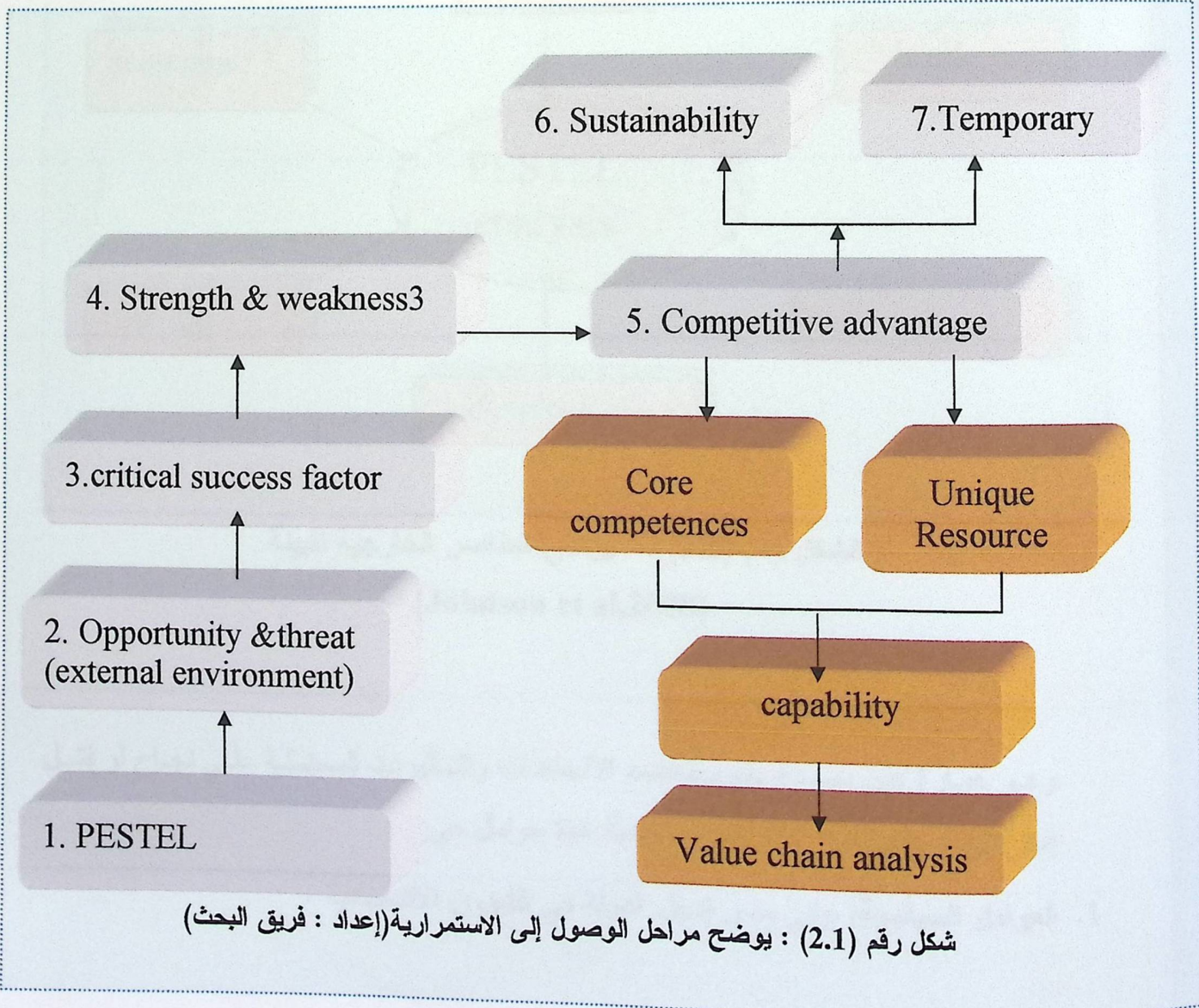
حيث شكلت صناعة الأحذية أساساً اقتصادياً متيناً في أماكن تركزها بشكل خاص وفي الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام ، والأثر الواضح لهذه الصناعة ظهر بشكل ملفت في مدينة الخليل الذي أصبح الحذاء الخليبي مصدر فخر لها ، وكان كل بيت في الخليل يحصل على جزء من دخله بشكل مباشر أو غير مباشر من هذه الصناعة . (أبو الفيلات،2010)

2.1.3 الإطار النظري التحليلي:

أن توفر الميزة التنافسية لدى أصحاب ومشاغل الأحذية يعتبر الأمر الحيوي من أجل البقاء والاستمرار وفي مجابهة التحديات التي يواجهها القطاع ، ولهذا سيتم استخدام نموذجين وهما PESTEL analysis المتمثل بالعوامل (السياسية ،الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، البيئية والقانونية) و SWOT analysis المتمثل في (نقاط القوة ، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات) ونظرية Resource Based View ونموذج Value Chain .

لذا لا بد للمصانع أن تعمل على تحقيق الميزة التنافسية والتي بدورها تدفعها نحو الاستمرارية والبقاء في ظل تلك التحديات ، وبناء على ذلك أعد فريق البحث شكل يوضح مراحل الوصول

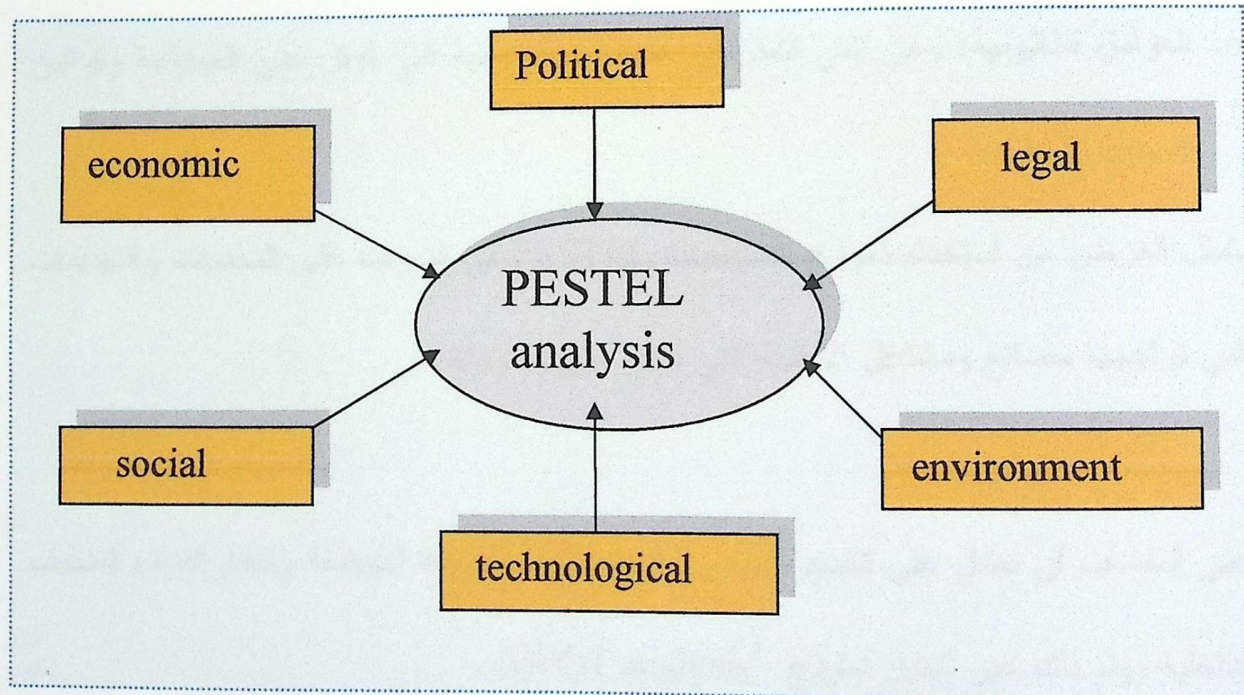
إلى الاستمرارية كما هو موضح في الشكل رقم (2.1).



شكل رقم (2.1) : يوضح مراحل الوصول إلى الاستمرارية (إعداد : فريق البحث)

يوضح هذا الشكل أهم العوامل البيئية التي يصعب التنبؤ بها والتي من شأنها التأثير على سير المصانع/المشاغل وعلى نجاحها ، ولتحليل هذه العوامل سيتم استخدام نموذج (PESTEL analysis) الذي يستخدم للتعرف على التحديات التي تواجه مصانع ومشاغل الأحذية ومنها يمكن الوصول إلى عوامل النجاح الحرجة وعليه تتحدد نقاط القوة والضعف لدى أصحاب المصانع باستخدام نموذج (SWOT analysis) وبالتالي يترتب عليه معرفة ما هي القدرات الاستراتيجية والتنافسية التي يجب توافرها لدى مصانع/مشاغل الأحذية وتدفع بها نحو الاستمرارية .

2.1.4 نموذج (PESTEL analysis)



الشكل رقم (2.2) :- يوضح العناصر الخارجية للبيئة
(Johnson et al,2008)

وهو عبارة عن نموذج يقوم بتحديد الاتجاهات والتأثيرات المحتملة على نجاح أو فشل إستراتيجية معينة. من خلال القيام بدراسة عدة عوامل هي:

1. العوامل السياسية: وهي مدى تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية .

2. العوامل الاقتصادية: وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع وتشمل (أسعار الفائدة ، الضرائب...الخ) .

3. العوامل الاجتماعية: وهي التغيرات الديموغرافية وطبيعة الثقافة السائدة في المجتمع :-

- المتغيرات السكانية مثل : العمر ، الجنس ، وفيات ، معدلات الولادة .
- المتغيرات الحضارية مثل : التعليم ، الثقافة.

4. العوامل التكنولوجية: تشمل التقدم التقني والفني والاختراعات مثل تطوير وتحسين جودة المنتجات.

5. العوامل البيئية: وتشمل التغيرات المناخية وكيفية تأثيرها على عمل المصانع.

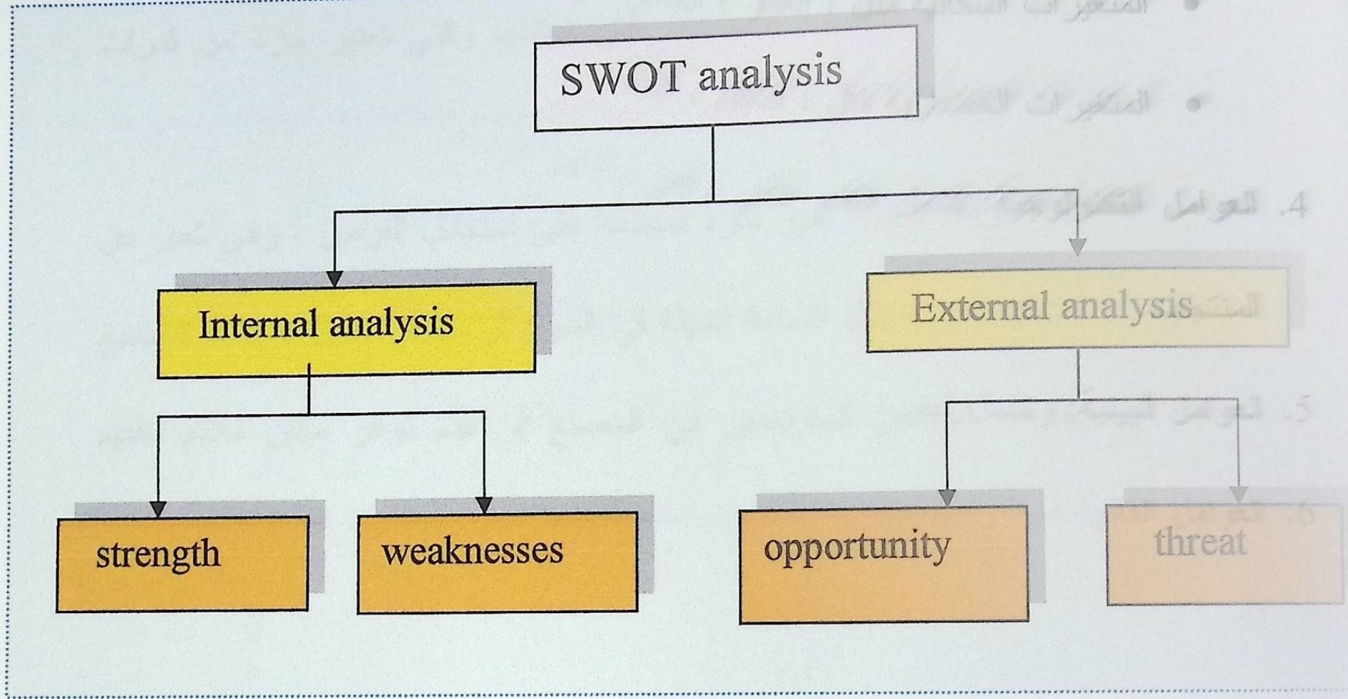
6. العوامل القانونية: وهي التي تتمثل في المعايير القانونية التي تؤثر على الصناعة وقوانين الصحة والسلامة.

يتمثل الغرض من استخدام نموذج PESTEL analysis في التعرف على التحديات والتهديدات التي تواجهها مصانع ومشاكل الأحذية التي تؤثر على ديمومتها.

على المنشآت أن تعمل على تحديد الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة ونقاط القوة والضعف الداخلية ويتم ذلك عبر تحليل نموذج¹ SWOT analysis .

¹ نقاط القوة : STRENGTH , نقاط الضعف WEAKNESS
التهديدات THREAT , الفرص OPPORTUNITY

2. العوامل الاقتصادية و SWOT في العوامل الاقتصادية
 (أسعار الفائدة، التضخم، المعرفة نقاط القوة والضعف في الشركة أو المنظمة ومعرفة الفرص
 3. العوامل التي تواجه الشركة.



شكل رقم (2.3):- يوضح العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنشأة
 (Johnson et al,2008)

يتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال نموذج PESTEL المذكور أعلاه وعليه يترتب تحديد نقاط القوة والضعف .

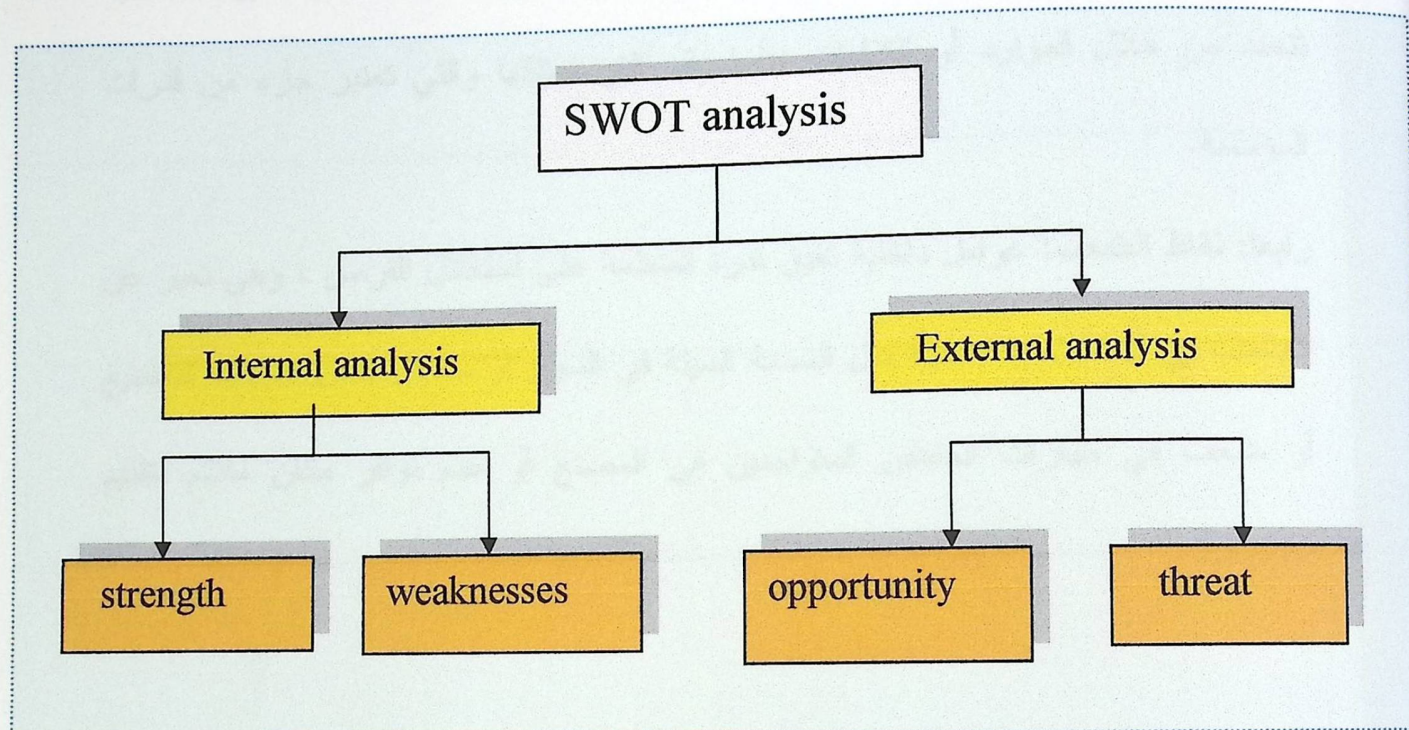
أولاً: الفرص : ظروف خارجية تتيح للمنشأة فرصة للتمييز .

ثانياً: التهديدات : أية ظروف خارجية تؤثر سلباً على المنشأة وقد تؤدي بها إلى الخسارة.

ثالثاً: نقاط القوة : إمكانيات داخلية تساعد المنشأة على استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التحديات وهي عبارة عن خصائص القدرات الاستراتيجية وقد تكون متمثلة في السمعة الجيدة أو

SWOT analysis 2.1.5

هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف في الشركة أو المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة.



شكل رقم (2.3):- يوضح العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنشأة
(Johnson et al,2008)

يتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال نموذج PESTEL المذكور أعلاه وعليه يترتب تحديد نقاط القوة والضعف .

أولاً: الفرص : ظروف خارجية تتيح للمنشأة فرصة للتمييز .

ثانياً: التهديدات : أية ظروف خارجية تؤثر سلباً على المنشأة وقد تؤدي بها إلى الخسارة.

ثالثاً: نقاط القوة : إمكانيات داخلية تساعد المنشأة على استغلال الفرص المتاحة لمواجهة

التحديات وهي عبارة عن خصائص القدرات الاستراتيجية وقد تكون متمثلة في السمعة الجيدة أو

استخدام التكنولوجيا الحديثة أو المهارات التي يمتلكها العاملون دون غيرهم من المنافسين وأخيرا ولاء الزبائن تجاه المنشأة.

فنقاط القوة تعتبر ميزة تنافسية لدى أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية ، وأن الميزة التنافسية تتحدد من خلال الموارد أو الكفاءات الأساسية التي تمتلكها والتي تعتبر جزء من قدرات المؤسسة.

رابعا: نقاط الضعف: عوامل داخلية تعيق قدرة المنظمة على استغلال الفرص ، وهي تعبر عن الضعف في أحد أنشطة المنشأة مثل السمعة السيئة في السوق أو مشاكل داخل عمليات التصنيع أو ضعف في مهارات العاملين المتواجدين في المصنع أو عدم توافر مكان ملائم لتقديم المنتجات.

يتمثل الغرض من هذا التحليل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المنشأة ، ولتدعيم قوة المنظمة بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه المنشأة.

وحتى يتم تشخيص القدرات الموجودة في العمليات الإنتاجية نحتاج إلى أداة لتشخيص هذه القدرات الموجودة ومن هذه الأدوات المستخدمة سلسلة القيمة value chain ، ونظرية Resource based view التي تستخدم لتحديد القدرات المتاحة للشركة.

يجمع الخبراء مثل (كوتلر و بورتر) على ضرورة إيجاد أو خلق قيمة للزبون ، ويروا أن القيمة يجب أن تؤخذ من وجهة نظر الزبون ، والزبون ينظر إلى القيمة من خلال التعرف على العوامل النجاح الحرجة.

2.1.6 عوامل النجاح الحرجة (critical success factor):

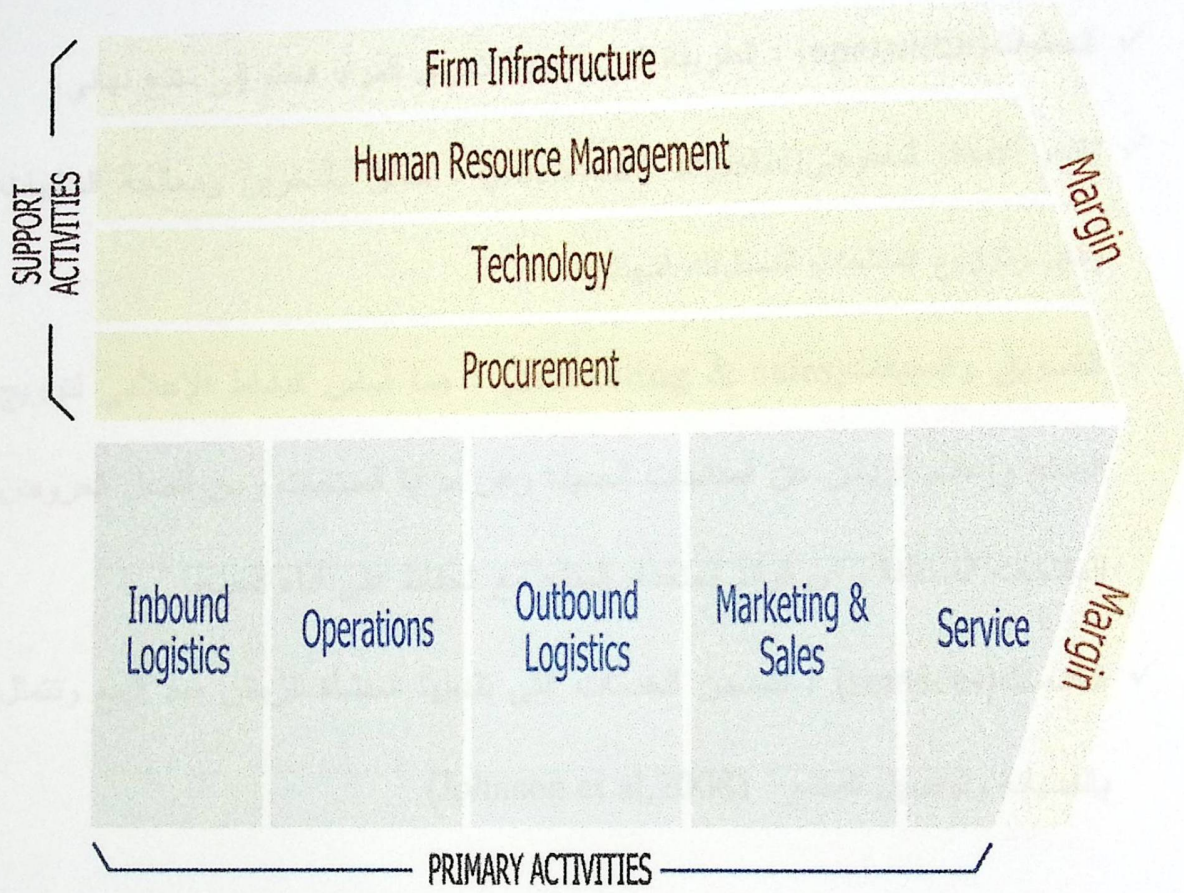
يقسم العملاء القيمة الموجودة في المنتج إلى قسمين :القسم الأول هو قسم لا يستغنى عنه ويجب توافره داخل المنشأة وهو ضروري ويسمى $Threshold^2$ ، والقسم الثاني يفضل وجوده داخل المؤسسة وفي حال وجوده يعتبر مميزات للعملاء عن المنتجات الأخرى وهو ما يسمى بعوامل النجاح الحرجة وتقاس قدرة المؤسسة التنافسية بمقدار ما تحققه من هذه العوامل.

والمؤسسة التي تسعى لإعطاء قيمة للزبون عليها أن تحلل قدراتها الاستراتيجية والتي تتضمن الموارد و الكفاءات الأساسية. والمعيار الأساسي في النظر إلى موارد المنشأة وقابليتها وقدراتها كنقطة قوة في أدائها ، يتمثل بقدرة المنشأة على خلق قيمة للزبائن الذين تتعامل معهم والتي يعبر عنها بالميزة التنافسية ، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تبقى بشكل منافس لتحافظ على ديمومتها واستمراريتها فعليها أن توفر المهارات والقدرات الاستراتيجية اللازمة مما يمكنها من توفير الميزة التنافسية.

² Threshold : أن يتم تقديم الحد الأدنى من متطلبات الزبائن .

2.1.7.1 سلسلة القيمة (value chain):

هي عبارة عن أداة تحليلية للنشاطات التي تحدث في العملية الإنتاجية وطريقة التفاعل بينها داخل المصنع كما هو موضح في شكل (2.4):



شكل رقم (2.4): سلسلة القيمة للمنظمة ككل

(Johnson et al,2008)

1. الأنشطة الأولية (primary activity):

هي الأنشطة المباشرة التي تتعلق بالمنتج وتقديم المنتج من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج أو من خلال إعطاء أفضل جودة حتى يكون المنتج ذا ميزة تنافسية عالية أو من خلال تخفيض في

المبلغ الإجمالي للموارد المستخدمة. (Johnson et al، 2008)

✓ نظام الإمداد الداخلي (inbound logistics) : يتم وصف النشاطات التي تتم في العملية الإنتاجية بالأنشطة اللوجستية التي تتعلق بالموارد من حيث استلام الموارد وعمليات التصنيع وتخزين وتوزيع المنتجات والخدمات .

✓ العمليات (operation) : الطريقة التي يتم فيها تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي.

✓ نظام الإمداد الخارجي (outbound logistic) : تتعلق بالتخزين ومعالجة الطلبات ونقل وتوزيع المنتجات للمستهلك النهائي.

✓ التسويق والمبيعات (marketing & sales) : هما أساس النشاط الإعلامي لترويج المنتج وإعلام الزبائن عن المنتجات الجديدة وعن مزايا المنتجات وعن أفضل العروض للمنتجات المختلفة وعن فوائد استخدام المنتج مع الحفاظ على أداء المنتج.

✓ الخدمات (services) : تتضمن الخدمات التي تقدمها المنشأة للزبائن بعد البيع وتتمثل بالصيانة وتوصيل المنتج . (Johnson et al,2008)

2. النشاطات الداعمة (supporting activities)

✓ المشتريات (procurement) : يتم من خلال وصف النشاط الثانوي ويتعلق هذا بشراء الموارد وكيفية الحصول على أفضل الموارد ذات الجودة العالية والأسعار المناسبة.

✓ إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة (human resource management) : وذلك من خلال توظيف وتطوير المهارات لدى العاملين إضافة إلى تحفيز العاملين في المنشأة من خلال المكافآت .

✓ التطور التكنولوجي (technology development) : وذلك من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية التي تحدث على الصعيد المحلي أو العالمي ، ويجب المحافظة والاستمرار على مواكبة التطور التكنولوجي حتى تستطيع المنشأة أن تحافظ على وجودها في السوق نظرا لوجود حدة المنافسة في السوق.

البنية التحتية (firm infrastructure) : وتشمل الهياكل التنظيمية ، ثقافة المنشأة نظم الرقابة والتخطيط والتمويل ، وتوفر الأجهزة والمعدات اللازمة التي تستخدم في عملية التصنيع. Johnson et al. (2008)

RESOURCE BASED VIEW 2.1.7.2

عبارة عن نظرية تستخدم لتحديد الموارد والقدرات المتاحة للشركة ، وأن المبدأ الأساس في هذه النظرية من منظور أصل المورد هو أساس للميزة التنافسية التي تقع في المقام الأول وتكون متمثلة في VIRN³.

النقاط الرئيسية للنظرية:

أ. درجة توافر القيمة (valuable)

وهي عبارة عن القدرات أو المصادر التي تساعد المنشأة على استغلال الفرص لخلق قيمة للزبائن والتغلب على تهديدات البيئة الخارجية.

³ Valuable , inimitable , rare, non substitutable

ب. نادرة (rare)

هي عبارة عن القدرات أو المصادر التي تمتلكها المنشأة دون غيرها من المنافسين مثل العلامة التجارية القوية ، أو من خلال إيجاد طرق وأساليب لتوفير الخدمات للزبائن ، وبناء علاقات جيدة مع الموردين.

ج. غير قابلة للتقليد (inimitable)

هي عبارة عن القدرات أو المصادر التي تمتلكها المنشأة التي تجعل درجة تقليدها صعبة من قبل المنافسين وذلك من خلال وجود غموض في أسباب نجاح المنشأة ، أو من خلال ثقافة المنشأة وتاريخها أو من خلال التعقيد سواء في العلاقات الداخلية أو الخارجية .

د. غير قابلة للتبديل (non substitutable)

هي عبارة عن القدرات أو المصادر التي تمتلكها المنشأة ويصعب على المنافسين الحصول عليها مثل المعرفة والعلاقات القائمة على أساس الثقة بين الزبائن والمنشأة.

(رشيد وجلاب، 2008)

2.1.8 الميزة التنافسية

يبين الشكل التالي كيفية توفر الميزة التنافسية للمنشأة :

	Resources	Competences
Threshold capabilities	Threshold resources	Threshold competences
Capabilities for competitive advantage	Unique resources	Core competences

شكل رقم (2.5): يوضح كيفية توفر الميزة التنافسية للمنشأة

(Johnson et al,2008)

يعتبر المجهود الذي قدمه العالم بورتر ذا قيمة للباحثين في هذا المجال حيث عبر عن الميزة التنافسية بأنها :

☒ "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً بمعنى إحداث عملية إبداعية بمفهومه الواسع". (Porter,1985)

2.1.8.1 الاستراتيجيات الرئيسية للتنافس :

تباينت الآراء في كيفية تصنيف الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية ولأغراض هذه الدراسة تم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية .

• إستراتيجية القيادة في قلة التكلفة (Overall cost leadership) :

وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر . (Kotler,2009)

• إستراتيجية التركيز (focus) :

تركز هذه الإستراتيجية على فئة معينة من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته. (Kotler,2009)

• إستراتيجية التمايز (differentiation) :

تميز منتج المنشأة عن المنافسين وهي تشكيلات قد تكون متمثلة في (سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمات متميزة ، الأداء ، الريادة التكنولوجية ، أو السمعة الجيدة). (Kotler,2009)

يتم اكتشاف المقدرات التنافسية وذلك باستخدام نموذجين أساسيين وهما:

2.1.8.2 الكفاءات الأساسية (core competences)

هي عبارة عن الأنشطة والعمليات والمهارات التي يتم من خلالها توزيع الموارد لتحقيق ميزة تنافسية في الطرق والأساليب التي تتبعها المنشأة وتكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

(رفاعي ومتعال ، 2006)

وحتى يتم التعرف على المهارات الموجودة في العمليات الإنتاجية نحتاج إلى أداة لتشخيص هذه المهارات الموجودة ومن هذه الأدوات المستخدمة سلسلة القيمة Value chain ونظرية

. Resource based view

2.1.9 القدرات (Capability):

هي عبارة عن الموارد والطاقات والعاملين التي تمتلكها المنشأة والتي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنشأة ، ويتم تطوير القدرات وتميئتها وتطويرها إلى درجة جعلها صعبة التقليد من قبل المنافسين لأخذ الميزة التنافسية وبناء علاقات جيدة بين المصادر الملموسة والمصادر الغير الملموسة وذلك بإتباع عمليات التطوير وتبادل المعلومات والمعرفة بين العاملين داخل المنشأة.

تكون القدرة الاستراتيجية هي قدرة المنشأة على البقاء والازدهار وتقديم قيمة مستقبلية وهي تتألف من عدد من العناصر المتميزة عن المنافسين ، والعمل على تحقيق أهداف المنشأة ، وبالتالي تهدف المنشآت إلى تحليل القيمة الاستراتيجية والقدرات الاستراتيجية بإتباع التقارير الشهرية أو السنوية لمتابعة أعمال الشركة وعمليات التقييم للأنشطة المختلفة للمقارنة بين ما هو كان وما يجب أن يكون بين الشركات الاستراتيجية. (رفاعي ومتعال، 2006)

2.1.10 الاستمرارية (sustainability)

حتى تستطيع المصانع الاستمرار والمحافظة على ديمومتها يجب أن تعمل على تبني الاستراتيجيات الملائمة التي تحقق لها الوصول إلى تحقيق استدامة الميزة التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات الأداء المنظمي المتميز والعمل على استمراريته واستدامته في المدى الطويل من خلال إتباع الخطوات التي تم ذكرها سابقا في الوصول إلى الاستمرارية.

2.2 الدراسات السابقة

تم في هذا المبحث الاطلاع على عدد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة ومعرفة نتائجها وتوصياتها وكذلك يتم في هذا المبحث التعرف على الوسائل التي استخدمها الباحثون ، وذلك لإثراء فريق البحث حول الدراسة

2.2.1 الدراسات المتعدية

الدراسات السابقة

تم في هذا المبحث الاطلاع على عدد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة ومعرفة نتائجها وتوصياتها وكذلك يتم في هذا المبحث التعرف على الوسائل التي استخدمها الباحثون ، وذلك لإثراء فريق البحث حول الدراسة

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

المبحث الثاني

2.2 الدراسات السابقة

تم في هذا المبحث الاطلاع على عدد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة ومعرفة نتائجها وتوصياتها، وكذلك يتم عرض تلخيص لنتائج هذه الدراسات التي توصل إليها الباحثون ، وذلك لإثراء فريق البحث حول الدراسة .

2.2.1 الدراسات المحلية

• دراسة (الحناتشة وزغير، 2009) بعنوان:

"مدى فاعلية تحويل تجارة الأحذية إلى تجارة الكترونية في مدينة الخليل"

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. زيادة ثقة المستهلك بالتجارة الالكترونية في مدينة الخليل .
2. توفير معلومات لأصحاب القرار فيما يخص توظيف تكنولوجيا المعلومات في تجارة الأحذية.
3. معرفة مدى فاعلية تحويل تجارة الأحذية التقليدية إلى تجارة الكترونية في مدينة الخليل .
4. زيادة فاعلية تجارة الأحذية في مدينة الخليل من خلال تقديم الخدمة عبر الانترنت .

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الزبائن في مجال تجارة الأحذية .

نتائج الدراسة:

1. توصلت الدراسة إلى أن هناك مرونة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة حيث أن 90% من الشركات المستطلعة آرائهم يرغبون في مواكبة العالم في التكنولوجيا .
2. لا يوجد ثقة في التعاملات التجارية ، ومن أسباب انعدام الثقة هي عملية الدفع الالكتروني .
3. استخدام التجارة الالكترونية يحقق مزايا إضافية للشركات والزبائن مقارنة مع التجارة التقليدية لتجارة الأحذية .
4. لا يوجد علاقة بين التحول إلى التجارة الالكترونية لتجارة الأحذية والنجاح في جذب العملاء وتقديم الخدمات .

التوصيات:

1. ضرورة العمل على نشر التوعية في مجال التجارة الالكترونية .
2. ضرورة العمل على التشريعات والقوانين الفلسطينية والتي تحمي مواقع التجارة الالكترونية من الجرائم الالكترونية .
3. تشجيع الحكومة لمؤسسات القطاع الخاص للاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات .
4. تشجيع دور البنوك التجارية في المعاملات التجارية الالكترونية .

• دراسة (العطاونة وآخرون، 2003) بعنوان:

"دراسة تحليلية لقطاع الأحذية في مدينة الخليل"

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على واقع الاقتصاد الفلسطيني في السنوات الأخيرة ، ومقارنته بالسنوات الأخيرة ، وما توصل إليه في الوضع الحالي .
2. التعرف على المشاكل التي تواجه قطاع الأحذية في الجوانب الإنتاجية ومحاولة التوصل إلى حلول مناسبة .
3. التعرف على المشاكل التسويقية لهذا القطاع .

النتائج:

1. تبين من خلال الدراسة أن الغالبية العظمى من مصانع العينة لا تعمل بطاقتها الإنتاجية القصوى .
2. أكدت الدراسة أن المشاكل التسويقية هي من أهم المشاكل التي تواجه مصانعهم ، في حين رأوا أن المشاكل المالية ومشاكل النقل أقل أهمية من المشاكل التسويقية .
3. بينت النتائج أن معظم مصانع العينة تقوم بعمل اختبار لمنتجاتها قبل إنزالها للسوق .
4. عبر معظم أصحاب المصانع عن نظرتهم المستقبلية لصناعة الأحذية بالتشاؤم وخيبة الأمل .
5. أكدت الدراسة أنه عند عملية إنتاج الأحذية يتم التركيز على شكل الحذاء في الدرجة الأولى .
6. أكدت الدراسة أن معظم الأفراد الذين يقومون بعملية التسويق هم أفراد غير متفرغون بشكل كامل لعملية التسويق .
7. أكد معظم أفراد العينة بأنهم يقومون بتحديد سعر منتجاتهم بناء على (تكلفة الحذاء + هامش الربح) ، مهملين بذلك مرونة العرض والطلب في السوق وأسعار المنافسين .

التوصيات:

1. ضرورة العمل على تطوير المهارات التسويقية للأفراد وذلك من أجل أن يكون الأداء أفضل وفعال .
2. على أصحاب الأحذية أن يهتموا بعمل مسح للسوق من خلال خبراء مختصين في هذا المجال.
3. على أصحاب الأحذية أن لا يهملوا الأثر الكبير والدور المهم للإدارة القائمة على أسس علمية ، لأن ذلك يساعد على استغلال المصادر بشكل أفضل .
4. من المهم أن لا تكتفي مصانع الأحذية الاعتماد على (تكلفة الحذاء + هامش الربح) عند تحديد سعر منتجاتها ، بل عليها أيضا الاهتمام بمرونة العرض والطلب في السوق وأسعار المنافسين .
5. ضرورة إيجاد مؤسسات تمويل تعمل على تمويل مصانع الأحذية بشروط ميسرة نسبيا .

• دراسة (القدسي وشعبان، 2000) بعنوان:

" التسعير لمصانع الأحذية في مدينة الخليل "

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:-

1. التعرف على سياسات التسعير.
2. التعرف على أهداف التسعير.
3. التعرف على العوامل التي تعتمد عليها الشركات في تحديد السعر.
4. دور نظم المعلومات في تحديد السعر.
5. المشاكل التسويقية التي تواجه الشركات في عملية تحديد السعر.
6. التعرف على العوامل المؤثرة في تحديد السعر.
7. إيجاد حلول لتلك الشركات .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أصحاب مصانع الأحذية في مدينة الخليل لمعرفة المشاكل التسويقية التي تواجه مصانع الأحذية في مدينة الخليل وسياسات التسعير وأهدافها والمشاكل التي تواجههم في عملية تحديدها .

النتائج:

النتائج التي توصل إليها الباحث:

1. الغالبية العظمى من مصانع الأحذية في مدينة الخليل تتبع في أهدافها التسعيرية الأهداف المتعلقة بالربح .
2. معظم مصانع الأحذية في الخليل تتبع طريقة تسعير معينة فهناك 70% من تلك المصانع تعتمد في التسعير على التكاليف .
3. معظم المصانع في مدينة الخليل تتبع في سياساتها التسعيرية على التسعير حسب التقاليد.
4. الغالبية العظمى لمصانع الأحذية في مدينة الخليل كانت المنافسة بالنسبة لها تلعب دورا سلبيا في تحديد السعر.
5. معظم مصانع الأحذية في مدينة الخليل تعد الموديلات بالنسبة إليها يلعب دورا في تحديد السعر .
6. جميع مصانع الأحذية في مدينة الخليل لا يوجد لها قسم خاص بنظم المعلومات وذلك يعود لقلة الوعي لدى هذه المصانع بأهمية ودور نظم المعلومات .

التوصيات:

1. على مصانع الأحذية عدم الاعتماد على الأهداف المتعلقة بالربح فقط والأخذ بعين الاعتبار الأهداف الأخرى كالأهداف المتعلقة بالمبيعات والمحافظة على مستوى عالٍ من الجودة .
2. على المصانع عند إتباعها لسياسة تسعيرة معينة أن تأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والظروف المحيطة بها .

3. على مصانع الأحذية الأخذ بعين الاعتبار الطلب والمنافسة لطرق التسعير فاحتساب التكلفة وإضافة هامش ربح فقط قد يؤدي إلى عدم قدرتها على مواجهة المنافسين .
4. يجب على مصانع الأحذية الاهتمام بالدراسات التسويقية بحيث تكون هذه الدراسات مكتوبة وموجهة لموضوع معين كمعرفة الحصة السوقية لها .
5. يرى فريق البحث ضرورة تبني مصانع الأحذية دائرة أو قسم نظم المعلومات والتي تساعد في كثير من المجالات كسهولة تحديد السعر وتقليل التكلفة .
6. يرى فريق البحث بأن هناك العديد من العوامل المؤثرة في تحديد السعر يجب الأخذ بها مثل الظروف الاقتصادية والطلب وغيرها من الأمور.

• دراسة (دائرة الشؤون الاقتصادية، 1986) بعنوان:

"صناعة الأحذية والجلود في الوطن المحتل"

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى :-

1. التعرف على الطاقة الإنتاجية لصناعة الجلود والأحذية والقوى العاملة فيها .
2. التعرف على المشاكل التي تواجه هذا القطاع .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (80) مؤسسة تعمل في صناعة الأحذية والجلود والصناعات

المكاملة له .

النتائج:

النتائج التي توصل إليها الباحث:

1. تعمل بعض المؤسسات في صناعة الأحذية والجلود في الضفة الغربية بصورة تابعة لمؤسسات إسرائيلية .
2. تحولت بعض الصناعات الجلدية التقليدية ، مثل صناعة الملابس الجلدية إلى صناعات تصديرية .

2.2.2 : الدراسات العربية:

دراسة (موية ، 2006) بعنوان:

" التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية "

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:-

1. الكشف عن كيفية مساهمة التحليل التنافسي في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية .
2. التعرف على طرق ومقاربات تحليل المنافسة ، وكيفية الاستفادة ايجابيا لفهم المنافسين .
3. المساهمة في إعداد إستراتيجية تسويقية للمؤسسة الاقتصادية .

نتائج الدراسة:

النتائج التي توصل إليها الباحث :

1. كلما كان فهم المنافسون أكبر أدى بالمؤسسة الاقتصادية إلى إعداد إستراتيجية اقتصادية محكمة.
2. ينطوي فهم تواجد المؤسسة في السوق على قدراتها و ميزاتها التنافسية .
3. تعبر الاستراتيجية التسويقية عن مجموعة عمليات و مراحل متتالية ، فنجد أنها مجموعة المراحل التي تبدأ بالتحليل البيئي أي كشف الفرص و التهديدات ، نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و للمنافس، وهذا لتحديد الاستراتيجية الواجب إتباعها و ذلك بموائمة الفرص و التهديدات لنقاط القوة و الضعف .

مجتمع الدراسة:

لقد شمل مجتمع الدراسة على 203 شخص ، حيث أن معظم عينة الدراسة من حملة بكالوريوس ونسبتهم 88.6% ، وأن 5.4% من حملة الدبلوم ، 5.9% من حملة درجة الماجستير .

توصيات الباحث:

1. في ظل التحولات الاقتصادية الأخيرة يصبح من الحتمي على المؤسسة الاستعداد لأي شكل من أشكال المنافسة سواء كانت محلية أو أجنبية ، وهذا بإعادة تنظيمها، وخلق هياكل تقوم بالرقابة و اليقظة التنافسية .

2. توفير المعلومات الضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية من طرف الدولة من خلال وضع نظام للمعلومات الوطنية الخاصة بجميع المؤسسات العاملة على أرض الوطن .

3. اعتماد الأدوات و المقاربات التسعيرية الحديثة التي تعتمد التحليل التنافسي أو الاستراتيجية التسويقية يمكن أن يخفض من حده الضغوطات التنافسية .

4. توعية العمال بالمنافسة و التجنيد الكلي لمواجهةها و الالتزام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجتمع .

2.2.3 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Mirchand et al, 2008) بعنوان:

"Building and maintaining sustainable organizations"

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:-

1. شرح دور الاستدامة في إدارة الشركات.
2. اقتراح مبادئ توجيهية لإدارة المنظمات في المستقبل بطرق مستدامة على نحو متزايد.

النتائج:

النتائج التي توصل إليها الباحث:-

1. تعتبر نظرية resource based view مفتاح التحسين المستمر وهي الطريق نحو تحسين القدرات الاستراتيجية لمنع التلوث وإدارة المنتجات والتنمية المستدامة .
2. يجب على المديرين التوفيق بين الأهداف التجارية حتى يكون لديهم القدرة على معالجة العديد من التحديات فيما يتعلق بتحديد الاستدامة على مستوى المؤسسات .
3. حتى تحقق الاستمرارية والاستدامة يتطلب ذلك أن تكون المنظمات قائمة على المعرفة .
4. الكفاءة والإنتاجية لم تعد كافية لتحقيق الاستمرارية .

دراسة (Simpson et al,2007) بعنوان:

" Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry "

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:-

1. تقديم وجهة نظر منهجية للميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم .
2. تمكين الشركات من اكتساب ميزة تنافسية ينطوي عليها عملية التطور مع مرور الوقت.
3. استخلاص بعض النتائج والآثار العامة للممارسين وصانعي السياسات الحكومية ، ورجال الأعمال والمؤسسات الداعمة .

النتائج:

النتائج التي توصل إليها الباحث:-

1. التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال تساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على القيام بأعمالها ، وبالتالي التكيف مع هذه التغيرات .
2. حتى تحقق الشركات ميزة تنافسية يجب أن يكون هناك القدرة على التكيف والدعم بين دور قيادة الأعمال والمؤسسات الداعمة وقدرات الشركة ومواردها ويجب أن يعزز كلا منهما الآخر.
3. حتى تحقق الشركات الصغيرة والمتوسطة النجاح في الأسواق المحلية وأسواق التصدير يجب أن يكون لديها القدرة على التعامل مع الظروف السياسية والاقتصادية .

دراسة (Garrett & Gray,2005) بعنوان :

"Service Product Development for Sustainable Competitive Advantage; The Use of the Sources – Position - Performance Model"

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى :-

1. إقامة علاقة بين مستوى قدرات الابتكار والتسويق .
2. التعرف على مصادر الميزة التنافسية والممارسات المرتبطة مع مديرية الأمن القومي وانخفاض أداء الشركات .

مجتمع الدراسة:

تم جمع البيانات في المرحلة الأولى من خلال المسح الإلكتروني ، وقد تكونت العينة من 1952 شركة خدمتية وتم الحصول على ردود من 398 شركة (20.4% معدل الاستجابة) .

النتائج:

النتائج التي توصل إليها الباحث:-

1. الابتكار هو من الأدوات المهمة في تحقيق الكفاءة ، ومصدرا للميزة التنافسية في الشركات الخدمتية .
2. ثقافة الابتكار هي المؤشر الرئيسي لاتجاه الشركات النامية إلى خدمات الأعمال التجارية العالمية .

توصيات الباحث:

على كبار المديرين التنفيذيين أن يقوموا بتشجيع المديرين والموظفين وغيرهم على الابتكار من أجل اقتراح أفكار جديدة للخدمة ، وذلك بتوفير الدعم المالي اللازم والتشجيع للمبادرين .

2.2.4 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

- هناك دراسات ركزت على دراسة "مدى فاعلية تحويل تجارة الأحذية إلى تجارة إلكترونية في مدينة الخليل" (الحناتشة وزغير، 2009) ، وغيرها ركز على دراسة قطاع الأحذية من ناحية التسويق والمشاكل الإنتاجية (العطاونة وآخرون، 2003) ، في حين دراسة أخرى ركزت على جانب التسعير في قطاع الأحذية من حيث الأهداف والعوامل المؤثرة على عملية التسعير (القدسي وشعبان، 2000) ، وبعض الدراسات تطرقت لدراسة قطاع الأحذية والجلود من ناحية التعرف على المشاكل التي تواجه القطاع والجوانب الإنتاجية له (دائرة الشؤون الاقتصادية، 1986).
- أما من ناحية الميزة التنافسية فنجد أن الدراسات تطرقت إلى : "التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية" (موية، 2006).
- أما بعض الدراسات الأجنبية تطرقت إلى مواضيع مغايرة لما سبقها مثل : "البناء والحفاظ على المنظمات المستدامة" (Mirchand et al, 2008)، "تحقيق الميزة التنافسية في صناعة الأحذية المكسيكية" (Simpson et a, 2008) ، ودراسة بحثت في "تطوير المنتجات لخدمة الميزة المستدامة" (Garrett & Gray, 2005).

2.2.5 أما ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات ما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة بالمقارنة مع الدراسات الأخرى .
2. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات المحلية في كونها ركزت على مواضيع عدة تضمنت استخدام نماذج منها (Value Chain و PESTEL و SWOT analysis) ونظرية Resource Based View وهو ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة .
3. تتميز الدراسة عن الدراسات العربية والأجنبية في أن هذه الدراسة طبقت على أرض فلسطين وتحديدًا الضفة الغربية (الخليل) ، أي اختلاف المجتمع والبيئة التي طبقت عليها هذه الدراسة مقارنة مع تلك الدراسات .
4. تتميز هذه الدراسة في أنها ستضيف فائدة علمية حديثة وجديدة مواكبة للواقع الحالي .
5. نتمنى أن تكون هذه النتائج والتوصيات التي جاءت بها الدراسة أن تكون زادا للخبراء وأصحاب المصانع لتوجيه البوصلة من جديد ووضع سياسات جديدة تسعى لتحقيق أهداف مصانعهم وتلبي طموحاتهم وتساعدهم في التقدم والرقى والنجاح والاستمرارية وابتكار طرق وأساليب نوعية جديدة من أجل مواجهة التحديات .
6. يشكل هذا البحث مع الأبحاث السابقة إضافة علمية جديدة تكون منارة للعديد من الباحثين في هذه المجالات .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

أداة الدراسة

مجتمع الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

المعالجة الإحصائية للبيانات

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي قام بها فريق البحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل منهج الدراسة ، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، متغيرات الدراسة ، والمعالجة الإحصائية.

3.1 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للحصول على المعلومات حول مدى تحقق الديمومة في صناعة الأحذية في مدينة الخليل من وجهة نظر أصحاب المصانع وتم إرفاق المقابلة التي تمت مع السيد المنتشة والتي ساهمت في رسم الخطوط العريضة حول أهم الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة .

3.2 أداة الدراسة :

استخدم فريق البحث الأداة الرئيسية في جمع المعلومات وذلك من خلال العمل على إعداد استبانة تتألف من خمسة أقسام:

القسم الأول: ويشتمل على المعلومات العامة وهي: المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، ونوع المنشأة.

القسم الثاني: ويتكون من التحديات التي تواجه صناعة الأحذية وهي: التحديات السياسية ، التحديات الاقتصادية ، التحديات التكنولوجية ، التحديات الاجتماعية ، والتحديات القانونية.

القسم الثالث: وهو لدراسة مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في التعامل مع هذه التحديات ، وهي تسويقية (marketing) ، إنتاجية (operation) ، تكنولوجية (Technology) ، البنية التحتية (firm Infrastructure) ، الموارد البشرية (Human Resource Management) ، والمشتريات (Procurement).

القسم الرابع: العوامل التي تؤدي إلى الاستمرارية عبر المحافظة على الميزة التنافسية (sustainability for competitive advantage) ، وهي العوامل التي تؤدي إلى أن تكون الموارد نادرة ، العوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الاستراتيجية غير قابلة للتبديل ، العوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الاستراتيجية غير قابلة للتقليد ، العوامل التي تؤدي إلى أن يكون المنتج ذو قيمة .

القسم الخامس : مدى توفر التعاون بين المنشآت القائمة.

- بالإضافة إلى ذلك استخدم فريق البحث المقابلة كأداة لجمع البيانات .

3.3 مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في مدينة الخليل وقد بلغ عددهم 57 مصنع ومشغل ، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أصحاب مصانع / مشاعل الأحذية في مدينة الخليل وتم استرداد 42 استبانة ، بالنسبة للعدد المتبقي وهو 15 مصنع ومشغل فإنهم يمتلكون نفس خصائص مجتمع الدراسة الذي استجاب لأسئلة الاستبانة لذا يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع مصانع ومشاعل الأحذية في مدينة الخليل .

3.4 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرف أولاً، كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الدكتور بلال الفلاح ، الدكتور إقبال الشريف و الأستاذة دينا القدسي ، والذين أبدوا عدداً من الملاحظات حول بعض الفقرات ، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي .

3.5 ثبات الأداة :

تم احتساب ثبات الأداة باستخدام معادلة الثبات " كرونباخ ألفا" حيث بلغت قيمة الثبات (0.73) للتحديات التي تواجه صناعة الأحذية ، وبلغت (0.86) لمدى جهوزية أصحاب مصانع ومشغل الأحذية في التعامل مع هذه التحديات ، في حين بلغت (0.74) للعوامل التي تؤدي إلى الاستمرارية عبر المحافظة على الميزة التنافسية .

3.6 إجراءات الدراسة :

بعد تحديد مشكلة الدراسة والانتهاء من إعداد الاستبانة والتأكد من صدقها وقياس ثباتها قام فريق البحث بتوزيع نسخ الاستبانة على عينة الدراسة وتم العمل على توضيح أسئلة الاستبانة لأفراد العينة ثم تم جمع الاستبانات التي أجاب أفراد العينة عليها وتم تحليلها إحصائياً والتوصل إلى النتائج والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة .

3.7 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم ذلك بإعطائه أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابة اللفظية إلى إجابة رقمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم " 3.1 "

الإجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات

الإجابة	الرقم "الدرجة"
أوافق بشدة	5
أوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا أوافق بشدة	1

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية ،
الانحرافات المعيارية ، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، وذلك باستخدام
برنامج الرزم الإحصائية SPSS ، لتحديد درجة الاتجاه وفق المتوسط استخدم المقياس وفق
الجدول التالي:

جدول رقم (3.2)

مفاتيح المتوسطات الحسابية

المتوسط	درجة الاتجاه
1-2.49	منخفض
2.5-3.49	متوسط
3.5-5	عالي

يهدف هذا الدراسة إلى التعرف على مدى توافق الفهم في صناعة الأمتعة في مدينة تطير
من وجهة نظر أصحاب المصانع ، ويكتول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لسجلات الدراسة

4.1 تحليل لسجلات الدراسة

الفصل الرابع

4.1.2 مطابقت عملاً من القطاع

يتفق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي على النحو الآتي:

1. جدول التكرار

لتحليل على السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو الجدول

مناقشة أسئلة الدراسة

جدول رقم (4.1)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو السؤال الثاني

الإجابة	عدد الإجابات	النسبة المئوية (%)
تتوافق عملاً (نعم)	30	71%
لا تتوافق (لا)	0	0%
متوسط	12	29%
غير متأكد	0	0%

مناقشة أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تحقق الديمومة في صناعة الأحذية في مدينة الخليل من وجهة نظر أصحاب المصانع ، ويتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لتساؤلات الدراسة.

4.1 تحليل تساؤلات الدراسة

4.1.2 معلومات عامة عن القطاع؟

ينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي على النحو الآتي:-

1. المؤهل العلمي

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو المؤهل العلمي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.1)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
%71	30	ثانوية عامة (فما دون)
%0	0	دبلوم (مهني)
%29	12	جامعي
%0	0	دراسات عليا

من خلال الجدول السابق يتبين أن (71%) من أصحاب مصانع الأحذية لا يمتلكون مؤهلات علمية ، في حين أن (29%) من أصحاب المصانع هم من حملة الشهادات الجامعية ، وهذا قد يصاحبه صعوبة بالإلمام بالنتائج العلمية ذات الصيغ الأكاديمية .

2. سنوات الخبرة

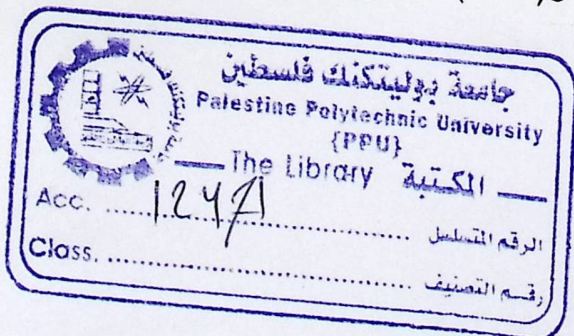
للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو سنوات الخبرة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.2)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو سنوات الخبرة في المنشأة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	0	0%
من 5-10 سنوات	8	19%
10-15 سنة	6	14%
أكثر من 15 سنة	28	67%

من خلال الجدول السابق يتبين أن (67%) من أصحاب مصانع لديهم خبرة في هذا المجال أكثر من 15 سنة ، و (19%) تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات ، و (14%) تتراوح خبرتهم من 15-



10 سنة ، أي أنهم يمتلكون خبرات عالية تمكنهم من البقاء والتي تعوضهم عن القصور الأكاديمي في هذا المجال.

3. نوع المنشأة

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو نوع المنشأة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.3)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو نوع المنشأة

نوع المنشأة	العدد	النسبة المئوية
مشروع فردي	18	43%
شركة عادية (تضامن)	15	36%
شركة مساهمة خاصة	9	21%
غير ذلك	0	0%

من خلال الجدول السابق يتبين أن (43%) من مصانع الأحذية هي مشاريع فردية ، و (36%) من المصانع هي شركة عادية (تضامن) ، و (21%) من المصانع شركة مساهمة خاصة ، هذا ما يجعلها صغيرة نسبيا مقارنة مع الشركات الأجنبية ، وقد تعاني أيضا من مشاكل تتعلق بالحصول على رأس المال اللازم للتطور وإبقائها بعيدا عن المساءلة .

10سنة ، أي أنهم يمتلكون خبرات عالية تمكنهم من البقاء والتي تعوضهم عن القصور الأكاديمي في هذا المجال.

3. نوع المنشأة

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو نوع المنشأة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.3)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو نوع المنشأة

نوع المنشأة	العدد	النسبة المئوية
مشروع فردي	18	43%
شركة عادية (تضامن)	15	36%
شركة مساهمة خاصة	9	21%
غير ذلك	0	0%

من خلال الجدول السابق يتبين أن (43%) من مصانع الأحذية هي مشاريع فردية ، و (36%) من المصانع هي شركة عادية (تضامن) ، و (21%) من المصانع شركة مساهمة خاصة ، هذا ما يجعلها صغيرة نسبيا مقارنة مع الشركات الأجنبية ، وقد تعاني أيضا من مشاكل تتعلق بالحصول على رأس المال اللازم للتطور وإبقائها بعيدا عن المساءلة .

4. ما طريقة الإنتاج في منشآت صناعة الأحذية في مدينة الخليل؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو طريقة الإنتاج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.4)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو طريقة الإنتاج في المنشأة

طريقة الإنتاج في المنشأة	العدد	النسبة
يدوي	12	%29
آلي	3	%7
الاثنتين معا	27	%64

من خلال الجدول السابق يتبين أن (29%) من مصانع الأحذية تعمل بشكل يدوي، في حين أن (7%) من المصانع تعمل بشكل آلي ، والمصانع الباقية (64%) من المصانع تعمل بشكل يدوي وآلي ، أي أنهم يمتلكون مهارات وقدرات يدوية (أي أنهم حرفيون في الأصل) .

4. ما طريقة الإنتاج في منشآت صناعة الأحذية في مدينة الخليل؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو طريقة الإنتاج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.4)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو طريقة الإنتاج في المنشأة

النسبة	العدد	طريقة الإنتاج في المنشأة
%29	12	يدوي
%7	3	آلي
%64	27	الاثنين معا

من خلال الجدول السابق يتبين أن (29%) من مصانع الأحذية تعمل بشكل يدوي، في حين أن (7%) من المصانع تعمل بشكل آلي ، والمصانع الباقية (64%) من المصانع تعمل بشكل يدوي وآلي ، أي أنهم يمتلكون مهارات وقدرات يدوية (أي أنهم حرفيون في الأصل) .

5. ما النسبة الحالية التي تعمل بها طاقتك الإنتاجية؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو النسبة المئوية التي تعمل بها طاقتك الإنتاجية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.5)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو النسبة المئوية للطاقة الإنتاجية

النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية للطاقة الإنتاجية
%52	22	%40-20
%36	15	%60-41
%9.5	4	%80-61
%2.5	1	%100-80

من خلال الجدول السابق نجد أن أعلى نسبة إنتاج في مصانع الأحذية هي أقل من 40% بنسبة (52%) وكذلك (36%) من المصانع إنتاجيتها تتراوح بين (61-80%) ، وقد يؤدي هذا إلى زيادة في التكاليف مما يجعلها أقل قدرة على المنافسة خصوصا مع المنتجات المستوردة ذات التكلفة الرخيصة بفضل الإنتاجية العالية .

6. ما أماكن تسويق منتجات المنشأة؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو أماكن تسويق منتجات المنشأة وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.6)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة نحو نسبة تسويق منتجات المنشأة

النسبة المئوية	العدد	أماكن التسويق
33%	14	محلي (الضفة) فقط
21.5%	9	محلي (48) فقط
0%	0	قطاع غزة فقط
2.5%	1	خارجي فقط
7%	3	الضفة وغزة
26%	11	محلي (الضفة وأراضي 48)
2.5%	1	أراضي 48 وخارج الوطن
2.5%	1	الأراضي الفلسطينية جميعها
2.5%	1	الضفة وغزة وخارج الوطن
2.5%	1	جميع المناطق

من خلال الجدول السابق نجد أن أعلى نسبة تسويق في أغلب عمليات التسويق تتم في الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية بنسبة (33%) في حين أن التسويق في أراضي عام 48 يكون بنسبة (21.5%) ، والتسويق في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وأراضي عام 48) بنسبة (26%)،

الاقتصار على منطقة الضفة الغربية مع ما توصل إليه فريق البحث واستخدام قليل للطاقة الإنتاجية قد يفسر على عدم الإلمام بالمهارات التسويقية خصوصا في التعامل مع الأسواق الخارجية .

المرحلة	القيمة	القيمة	الوصف
عليا	1.10247	4.1607	الزام المنطقة في العلاقات الدولية بما يتسبب من دخول المنتج الأجنبية ذات تكلفة منخفضة
عليا	1.23936	3.6905	إيجاد حواجز عسكرية تحول دون وصول المنتج الفلسطينية في أسواق (الأراضي المحتلة عام 48)
عليا	1.28091	3.6190	بشكل واضح الأمر علقاً بعدم استغلال مصادر أو شركاء
متوسطة	1.06492	3.3173	إيجاد معابر (برقائية) تحول دون وصول

4.1.2 ما التحديات التي تواجه قطاع صناعة الأحذية في مدينة الخليل؟

للإجابة على السؤال السابق يتفرع عدد من الأسئلة وهي:

1. ما التحديات السياسية التي تواجه صناعة الأحذية؟

للإجابة على السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو التحديات السياسية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات السياسية التي تواجه صناعة الأحذية

مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
عالية	1.10247	4.1667	التزام السلطة في اتفاقيات دولية مما يسهل من دخول البضائع الأجنبية ذات التكلفة الرخيصة
عالية	1.23936	3.6905	وجود حواجز عسكرية تحول دون وصول البضائع الفلسطينية إلى أسواق (الأراضي المحتلة عام 48)
عالية	1.28694	3.6190	يشكل الوضع الأمني عائقاً أمام استقطاب ممولين أو شركاء
متوسطة	1.66492	3.3171	وجود معابر إسرائيلية تحول دون وصول

البضائع إلى قطاع غزة			
متوسطة	1.31108	3.1905	وجود الإجراءات الإسرائيلية التي تعيق من تدفق الموارد والمواد اللازمة للتصنيع، والتي تعيق أيضا من تدفق السلع والمنتجات للخارج (عملية تصديرها)
عالية	1.320954	3.59676	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق أن أهم التحديات السياسية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية: التزام السلطة في اتفاقيات دولية مما يسهل من دخول البضائع الأجنبية ذات التكلفة الرخيصة بمتوسط حسابي "4.1667" ، ووجود حواجز عسكرية تحول دون وصول البضائع الفلسطينية إلى أسواق (الأراضي المحتلة عام 48) بمتوسط حسابي "3.6905" ، ويشكل الوضع الأمني عائقا أمام استقطاب ممولين أو شركاء بمتوسط حسابي "3.6190" ، ووجود معابر إسرائيلية تحول دون وصول البضائع إلى قطاع غزة بمتوسط حسابي "3.3171" ، ووجود الإجراءات الإسرائيلية التي تعيق من تدفق الموارد والمواد اللازمة للتصنيع، والتي تعيق أيضا من تدفق السلع والمنتجات للخارج (عملية تصديرها) بمتوسط حسابي "3.1905" ، هذه النتائج تشير إلى أن القطاع قد يواجه كارثة حقيقية ، بذلك ينبغي على المسؤولين (كالمغرفة التجارية والاتحاد الفلسطيني للصناعات الجلدية والحكومة ممثلة بوزارة الاقتصاد) أخذ المشكلة على محمل الجد لإنقاذ ما تبقى من المصانع القائمة حاليا.

2. ما التحديات الاقتصادية التي تواجه صناعة الأحذية؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو التحديات الاقتصادية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات الاقتصادية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
عالية	0.94445	4.2857	انخفاض دخل المستهلك مما يشجع الانتقال إلى البضائع الأجنبية ذات التكلفة الرخيصة
عالية	0.93207	3.9048	ضعف البنية التحتية الصناعية العامة
متوسطة	1.32364	3.1667	ضعف القدرات التسويقية للمنشأة داخليا وخارجيا
متوسطة	1.33575	3.1429	ارتفاع تكاليف الأيدي العاملة مقارنة بالدول الأخرى (الصين وغيرها)
عالية	1.133953	3.62502	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق أن أهم التحديات الاقتصادية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية وقد جاء في مقدمتها: انخفاض دخل المستهلك مما يشجع الانتقال إلى البضائع الأجنبية ذات التكلفة الرخيصة بمتوسط حسابي "4.2857"، وضعف البنية التحتية الصناعية العامة بمتوسط حسابي "3.9048"، وضعف القدرات التسويقية للمنشأة داخليا وخارجيا بمتوسط حسابي "3.1667"، وارتفاع تكاليف الأيدي العاملة مقارنة بالدول الأخرى (الصين وغيرها) بمتوسط حسابي "3.1429"، أي أن مؤشرات الوضع الاقتصادي تشير إلى وجود تراجع اقتصادي وبالتالي يضعف القوة الشرائية لدى المستهلكين وهذا ما قد يدفعهم نحو التوجه إلى الأحذية رخيصة الثمن.

مؤشر	القيمة	المتوسط الحسابي
مؤشر	4.2857	3.9048
مؤشر	3.1667	3.1429
مؤشر	3.1429	3.1429

يتضح من خلال الجدول السابق أن أهم التحديات الاقتصادية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية وقد جاء في مقدمتها: انخفاض دخل المستهلك مما يشجع الانتقال إلى البضائع الأجنبية ذات التكلفة الرخيصة بمتوسط حسابي "4.2857"، وضعف البنية التحتية الصناعية العامة بمتوسط حسابي "3.9048"، وضعف القدرات التسويقية للمنشأة داخليا وخارجيا بمتوسط حسابي "3.1667"، وارتفاع تكاليف الأيدي العاملة مقارنة بالدول الأخرى (الصين وغيرها) بمتوسط حسابي "3.1429"، أي أن مؤشرات الوضع الاقتصادي تشير إلى وجود تراجع اقتصادي وبالتالي يضعف القوة الشرائية لدى المستهلكين وهذا ما قد يدفعهم نحو التوجه إلى الأحذية رخيصة الثمن.

3. ما التحديات التكنولوجية التي تواجه صناعة الأحذية؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو التحديات التكنولوجية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات التكنولوجية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
متوسطة	1.37845	3.0476	فجوة تكنولوجية على صعيد التسويق
متوسطة	1.20876	2.9524	فجوة تكنولوجية على صعيد الإنتاج
متوسطة	1.293605	3	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق أن أهم التحديات التكنولوجية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية وقد جاء في مقدمتها: فجوة تكنولوجية على صعيد التسويق بمتوسط حسابي "3.0476" ، وفجوة تكنولوجية على صعيد الإنتاج "2.9524" ، هذا يدل على أن طرق الإنتاج متفوقة مقارنة مع غيرها من المصانع في الدول الأخرى .

4. ما التحديات الاجتماعية التي تواجه صناعة الأحذية؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو التحديات الاجتماعية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات الاجتماعية التي تواجه صناعة الأحذية

مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
عالية	1.16472	3.9048	اهتمام المستهلك بالعلامات التجارية (الماركات العالمية)
عالية	0.88509	3.7381	انخفاض الشعور الوطني حول ضرورة حماية المنشآت المحلية
متوسطة	1.09082	3.0714	وجود تفضيل للمنتجات الأجنبية
عالية	1.046877	3.571433	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق أن أهم التحديات الاجتماعية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية وقد جاء في مقدمتها: اهتمام المستهلك بالعلامات التجارية (الماركات العالمية) بمتوسط حسابي "3.9048"، وانخفاض الشعور الوطني حول ضرورة حماية المنشآت المحلية

بمتوسط حسابي "3.7381" ، ووجود تفضيل للمنتجات الأجنبية بمتوسط حسابي "3.0714" ، هذا يشير إلى أن المستهلك يقع تحت تأثير القوة الدعائية لدى الشركات الأجنبية والذي يقابله ضعف في القوة الدعائية للمنتجات المحلية .

5. ما التحديات القانونية التي تواجه صناعة الأحذية؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو التحديات القانونية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات القانونية التي تواجه صناعة الأحذية

مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
عالية	1.07770	4.0952	عدم وجود التشريعات الكافية لحماية وإسناد المصانع المحلية
عالية	1.15972	3.8571	عدم وجود جهات رقابية حكومية فاعلة
متوسطة	1.08736	3.4762	ضعف الدور الذي تلعبه المؤسسات المساندة (كالغرفة التجارية)
عالية	1.10826	3.8095	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق أن أهم التحديات القانونية التي تواجه صناعة الأحذية مرتبة حسب الأهمية وقد جاء في مقدمتها : عدم وجود التشريعات الكافية لحماية وإسناد المصانع المحلية بمتوسط حسابي "4.0952" ، وعدم وجود جهات رقابية حكومية فاعلة بمتوسط حسابي "3.8571" ، وضعف الدور الذي تلعبه المؤسسات المساندة (كالغرفة التجارية) بمتوسط حسابي "3.4762" ، أي أن الجهات الحكومية لا تؤتي هذه الصناعة قدرا كبيرا من الاهتمام سواء على صعيد وضع القوانين والتشريعات اللازمة لحماية الصناعات المحلية أو على صعيد وجود جهات رقابية فاعلة.

القطاع	المتوسط الحسابي	المتوسط الجانبي
التجزئة	0.772425	0.1941
الإنتاجية	1.058547	4.206332
التكنولوجيا	1.320297	5.237132
البنية التحتية	1.131938	3.373
الموارد البشرية	1.042603	3.555533
التشريعات	1.374245	3.55685

4.1.3 ما مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجههم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجهها في مدينة الخليل من وجهة نظرهم، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.12)

جدول رقم (4.12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجههم من وجهة نظرهم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
عالية	0.772425	4.1964	التسويقية
عالية	1.059547	4.206333	الإنتاجية
متوسطة	1.320297	3.357133	التكنولوجية
متوسطة	1.131938	3.373	البنية التحتية
عالية	1.042603	3.555533	الموارد البشرية
عالية	1.374245	3.66665	المشتريات

من خلال جدول السابق يتبين أن اتجاهات أصحاب مصانع الأحذية نحو مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجههم من وجهة نظرهم مرتبة حسب

الأهمية : الإنتاجية بمتوسط حسابي "4.206333" ، التسويقية بمتوسط حسابي "4.1964" ،
المشتريات بمتوسط حسابي "3.66665" ، الموارد البشرية بمتوسط حسابي "3.555533" ، البنية
التحتية بمتوسط حسابي "3.373" ، التكنولوجيا بمتوسط حسابي "3.357133" ، على الرغم من
إظهار أصحاب المصانع جهوزية عالية من ناحية تسويقية إلا أن المعطيات الأخرى تنافي ذلك
كالاستخدام المتدني للطاقة الإنتاجية وعدم القدرة على التسويق في المناطق المحيطة ، لذلك
يرجح أن مفهوم التسويق غير مفهوم تماما لديهم أو أنهم لا يخضعونها للقياس والتقييم.

الدرجة	المتوسط الحسابي	القيمة	التعليق
عالية	0.95000	4.3333	عالية تحصيل المنتجات للزبان بالوقت المناسب
عالية	0.74850	4.3055	تتميز بخدمات جيدة للمحافظة على الزبائن
عالية	0.94230	4.1190	تتميز بخدمات الإكسسوارات اللازمة للاستجابة لاحتياجات الزبائن
عالية	0.74850	4.9238	تتميز بخدماتها بشكل ممتاز بحيث تكون كافية

وللتعرف على مدى جهوزيتهم في التعامل مع تلك التحديات ، فقد تمت الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاكل الأذى في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال التسويق؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع الأذى نحو مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاكل الأذى في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال التسويق من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.13).

جدول رقم (4.13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع الأذى نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال التسويق من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
عالية	0.65020	4.3333	عملية توصيل المنتجات للزبائن بالوقت المناسب
عالية	0.74860	4.3095	تمتعون بقدرات جيدة للمحافظة على الزبائن
عالية	0.94230	4.1190	يتوافر لديكم الإمكانيات اللازمة للاستجابة لرغبات الزبائن
عالية	0.74860	4.0238	يتم جمع المعلومات بشكل مستمر بحيث تكون كافية

عالية	0.772425	4.1964	
-------	----------	--------	--

يوضح لنا جدول رقم (4.13) أهم استجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاكل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال التسويق من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : عملية توصيل المنتجات للزبائن بالوقت المناسب بمتوسط حسابي "4.3333" ، وتمتعون بقدرات جيدة للمحافظة على الزبائن بمتوسط حسابي "4.3095" ، ويتوافر لديكم الإمكانيات اللازمة للاستجابة لرغبات الزبائن بمتوسط حسابي "4.1190" ، ويتم جمع المعلومات بشكل مستمر بحيث تكون سريعة وكافية بمتوسط حسابي "4.0238" ، يبدو أن هذه القدرة التسويقية تخص فئة معينة (مثل سوق الضفة الغربية حيث تشكل نسبة التسويق لهذا السوق 33%) ولا تنطبق على الفئات الأخرى ، إذا ما قورنت بالقدرة على الوصول إلى الأسواق الخارجية .

2. ما مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشغل الأحمية في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال الإنتاجية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع الأحمية نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال الإنتاجية من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.14).

جدول رقم (4.14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع الأحمية نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال الإنتاجية من وجهة نظرهم مرتبة

حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
عالية	1.04264	4.2857	يتم المحافظة على علاقة جيدة مع الزبائن من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية
عالية	0.93859	4.2619	يتم الإنتاج بالسرعة والجودة والتكلفة المناسبة
عالية	1.19741	4.0714	يتم إنتاج المنتجات الجديدة في الوقت المناسب
عالية	1.059547	4.206333	الدرجة الكلية

يوضح لنا جدول رقم (4.14) أهم استجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاغل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال الإنتاجية من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : يتم المحافظة على علاقة جيدة مع الزبائن من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية بمتوسط حسابي "4.2857" ، ويتم الإنتاج بالسرعة والجودة والتكلفة المناسبة بمتوسط حسابي "4.2619" ، ويتم إنتاج المنتجات الجديدة في الوقت المناسب بمتوسط حسابي "4.0714" ، بالنظر إلى أهم العمليات الإنتاجية يتضح أن أصحاب مصانع الأحذية لديهم قدرات إنتاجية عالية وهذا ما قد يفسر بقاء هذه الصناعة حتى الآن.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيان
السرعة	3.5238	1.21451	يتم الإنتاج بالسرعة والجودة والتكلفة المناسبة بمتوسط حسابي "4.2619"
الجودة	3.2857	1.40134	يتم المحافظة على علاقة جيدة مع الزبائن من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية بمتوسط حسابي "4.2857"
التكلفة	3.2619	1.34434	يتم الإنتاج بالسرعة والجودة والتكلفة المناسبة بمتوسط حسابي "4.2619"
الوقت	3.257133	1.320207	يتم إنتاج المنتجات الجديدة في الوقت المناسب بمتوسط حسابي "4.0714"

3. ما مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاعل الأحدثية في التعامل مع التحديت التي تواجههم في مجال التكنولوجيا؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع ومشاعل الأحدثية نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديت التي تواجههم في مجال التكنولوجيا من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية ، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.15).

جدول رقم (4.15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع ومشاعل الأحدثية نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديت التي تواجههم في مجال التكنولوجيا من وجهة نظرهم

مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	المظاهر
عالية	1.21451	3.5238	يتم جمع معلومات بشكل مستمر بما يتعلق بالتطور التكنولوجى للألات الحديثة
متوسطة	1.40184	3.2857	يتوفر لديكم المهارات اللازمة للتعامل مع الآلات الحديثة
متوسطة	1.34454	3.2619	توظيف التكنولوجيا الحديثة من خلال وجود آلات حديثة تلبي احتياجات السوق
متوسطة	1.320297	3.357133	الدرجة الكلية

يوضح لنا الجدول رقم (4.15) أهم استجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشغل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال التكنولوجيا من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : يتم جمع معلومات بشكل مستمر بما يتعلق بالتطور التكنولوجي للآلات الحديثة بمتوسط حسابي "3.5238" ، ويتوفر لديكم المهارات اللازمة للتعامل مع الآلات الحديثة بمتوسط حسابي "3.2857" ، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة من خلال وجود آلات حديثة تلبي احتياجات السوق بمتوسط حسابي "3.2619" .

تشير النتائج أن هناك إلمام لدى أصحاب بماهية التكنولوجيا الموجودة أو المستخدمة في هذا المجال إلا أن هناك نقص في المهارات اللازمة للتعامل معها ، كذلك نقص في القدرة على جلب الآلات الحديثة ، وقد يوعز ذلك إلى كون المنشآت صغيرة الحجم وعائلية التكوين وينتابها ما ينتاب هذه الشركات من نقص الموارد والسيولة النقدية كذلك يمكن إيعاز نقص المهارات اللازمة للتعامل مع الآلات الحديثة إلى عدم وجود التكنولوجيا الحديثة .

يبدو أن العاملين في هذه القطاع مقلدين لمصانع (الأراضي المحتلة عام 48) لكن عندما توقفت هذه الصناعة عن هؤلاء المصانع فإنهم أصبحوا غير قادرين على مواصلة التكنولوجيا الحديثة.

3. ما مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاعل الأذى في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال البنية التحتية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع ومشاعل الأذى نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال البنية التحتية من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.16).

جدول رقم (4.16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع الأذى نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال البنية التحتية من وجهة نظرهم

مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
عالية	0.78050	3.9762	يوجد علاقات جيدة مع الفئات ذات المصاحبة بالمنشأة (stakeholders)
عالية	01.06469	3.8095	يتوفر لديكم الإمكانيات والمهارات اللازمة لتطوير البنية التحتية
عالية	0.96423	3.7381	توفر نظام رقابة وتخطيط للعملية الإنتاجية
متوسطة	1.31197	3.2857	توفر خطط مستقبلية للمنشأة

متوسطة	1.18767	2.8333	توفر السيولة المالية بشكل مستمر
متوسطة	1.48257	2.5952	يوجد علاقة جيدة مع مصادر التمويل الداعمة للمنشأة (البنك)
متوسطة	1.131938	3.373	الدرجة الكلية

يوضح لنا الجدول رقم (4.16) أهم استجابات أصحاب مصانع الأختية نحو مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاغل الأختية في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال البنية التحتية من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : يوجد علاقات جيدة مع الجهات ذات المصلحة بالمشأة (stakeholders) بمتوسط حسابي "3.9762" ، ويتوفر لديكم الإمكانيات والمهارات اللازمة لتطوير البنية التحتية بمتوسط حسابي "3.8095" ، وتوفر نظام رقابة وتخطيط العملية الإنتاجية بمتوسط حسابي "3.7381" ، وتوفر خطط مستقبلية للمنشأة بمتوسط حسابي "3.2857" ، وتوفر السيولة المالية بشكل مستمر بمتوسط حسابي "2.8333" ، ويوجد علاقة جيدة مع مصادر التمويل الداعمة للمنشأة (البنك) بمتوسط حسابي "2.5952" ، أي ان التخطيط وتخصيص السيولة والتمويل عن طريق البنوك هو ما يعاني منه أصحاب مصانع الأختية وهذا يتسجم مع كون المنشأة حالية المتكيفة.

4.4 ما مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال الموارد البشرية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال الموارد البشرية من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية ، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.17)

جدول رقم (4.17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال الموارد البشرية من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
عالية	0.93487	3.8333	يتم تقديم أجور مناسبة لاستقطاب العاملين
عالية	0.99359	3.5238	يتم توفير حوافز مادية ومعنوية للمحافظة على العاملين
متوسطة	1.19935	3.3095	وجود برامج تدريبية لتطوير مهارات وقدرات العاملين
عالية	1.042603	3.555533	الدرجة الكلية

يوضح لنا الجدول رقم (4.17) أهم استجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشغل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال الموارد البشرية من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : يتم تقديم أجور مناسبة لاستقطاب العاملين بمتوسط حسابي "3.8333" ، ويتم توفير حوافز مادية ومعنوية للمحافظة على العاملين بمتوسط حسابي "3.5238" ، ووجود برامج تدريبية لتطوير مهارات وقدرات العاملين بمتوسط حسابي "3.3095".

تظهر النتائج أن هناك اهتمام من قبل أصحاب المصانع بالاهتمام بالعامل من حيث الاستقطاب والمحافظة عليهم إلا أن هناك شبه قصور في تطوير مهارات وقدرات العاملين قد يكون بسبب عدم استحداث تكنولوجيا وتوظيفها أو قد يكون لعدم إدراك أصحاب المصانع الجوانب اللازمة لتطوير مهارات وقدرات العاملين .

5. ما مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشغل الأذى في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال المشتريات؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع ومشغل الأذى نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال المشتريات من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية ، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.18).

جدول رقم (4.18)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع ومشغل الأذى نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال المشتريات من وجهة نظرهم

مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
عالية	1.25888	4.0238	علاقة المصنع مع الموردين جيدة تعطينا القدرة على توفير المواد الخام بالسرعة المطلوبة
متوسطة	1.48961	3.3095	العلاقات مع الموردين جيدة تساعد في الحصول على الموارد بالتكلفة القليلة
عالية	1.374245	3.66665	الدرجة الكلية

يوضح لنا الجدول رقم (4.18) أهم استجابات أصحاب مصانع ومشغل الأذى نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال المشتريات من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : علاقة المصنع مع الموردين جيدة تعطينا القدرة على توفير المواد الخام

5. ما مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في التعامل مع التحديات التي تواجههم

في مجال المشتريات؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال المشتريات من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.18).

جدول رقم (4.18)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال المشتريات من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
عالية	1.25888	4.0238	علاقة المصنع مع الموردين جيدة تعطينا القدرة على توفير المواد الخام بالسرعة المطلوبة
متوسطة	1.48961	3.3095	العلاقات مع الموردين جيدة تساعد في الحصول على الموارد بالتكلفة القليلة
عالية	1.374245	3.66665	الدرجة الكلية

يوضح لنا الجدول رقم (4.18) أهم استجابات أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية نحو مدى جهوزيتهم في التعامل مع التحديات التي تواجههم في مجال المشتريات من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : علاقة المصنع مع الموردين جيدة تعطينا القدرة على توفير المواد الخام

بالسرعة المطلوبة بمتوسط حسابي "4.0238" ، والعلاقات مع الموردين جيدة تساعد في الحصول على الموارد بالتكلفة القليلة بمتوسط حسابي "3.3095".

تظهر النتائج أن الموردين (المزودين بمواد الخام) يمتلكوا ميزات جيدة تمكنهم من توفير المواد بالسرعة المطلوبة ويمتلكوا أيضا القوة التي تمكنهم من فرض الأسعار على مصانع الأحذية ، و يوعز ضعف القوة التفاوضية لدى مصانع الأحذية بسبب صغر حجمها .

6. أين تتوفر لدى مصانع الأحذية عناصر التميز ضمن جدول سلسلة القيمة (Value chain)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة نحو مدى توافر عناصر التميز من وجهة نظرهم وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.19).

جدول رقم (4.19)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو مدى توافر عناصر التميز

النسبة المئوية	العدد	المظاهر
19%	8	التسويق
9.5%	4	إنتاجية
0%	0	تكنولوجية
0%	0	بنية تحتية
5%	2	موارد بشرية

0%	0	مشتريات
19%	8	التسويق والإنتاجية
2.5%	1	تسويق وموارد بشرية
2.5%	1	تسويق ومشتريات
7%	3	إنتاجية وتكنولوجية
9.5%	4	تسويق وإنتاجية ومشتريات
9.5%	4	إنتاجية وبنية تحتية ومشتريات
9.5%	4	إنتاجية وتسويق وموارد بشرية ومشتريات
7%	3	جميع الخيارات

يوضح لنا الجدول رقم (4.19) أهم استجابات أفراد العينة نحو مدى توافر عناصر التميز من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: التسويق بنسبة (19%) ، والتسويق والإنتاجية بنسبة (19%) ، وتسويق وإنتاجية ومشتريات بنسبة (9.5%). تشير النتائج إلى أن مركز القوة لدى أصحاب مصانع الأحذية تتركز في المجال التسويقي والإنتاجي وأن هناك ضعف في الاستخدام التكنولوجي ، وبما أنهم يمتلكوا القوة في المجال التسويقي من وجهة نظرهم إلا أن الدراسة أظهرت خلاف ذلك نتيجة لعدم قدرتهم على النفاذ

١٩%	٨	تسويق ومشتريات
2.5%	1	تسويق وموارد بشرية
2.5%	1	تسويق ومشتريات
7%	3	إنتاجية وتكنولوجيا
9.5%	4	تسويق وإنتاجية ومشتريات
9.5%	4	إنتاجية وبنية تحتية ومشتريات
9.5%	4	إنتاجية وتسويق وموارد بشرية ومشتريات
7%	3	جميع الخيارات

يوضح لنا الجدول رقم (4.199) أهم المنتجات أفراد العينة نحو مدى توافر عناصر النموذج من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: التسويق بنسبة (19%)، والإنتاجية بنسبة (19%)، وتسويق وإنتاجية ومشتريات بنسبة (9.5%).

تشير النتائج إلى أن مركز القوة لدى أصحاب مصانع الأخذية التي كان في الجدول التسويقي والإنتاجي وأن هناك ضعف في الاستخدام للتكنولوجيا، وبما أن أهم العناصر التي تركز عليها التسويق من وجهة نظرهم إلا أن الدراسة أظهرت خلاف ذلك.

إلى الأسواق الخارجية والاقتصار على سوق الضفة الغربية بشكل رئيسي ، يتطلب الوقوف على مفهوم التسويق لديهم .

1. ما سياسات التميز التي تنتهجونها في عمل قيمة للزبون؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة نحو سياسات التمايز التي تنتهجونها في عمل قيمة للزبون من وجهة نظرهم وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.20).

جدول رقم (4.20)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أصحاب مصانع الأحمية نحو سياسات التميز التي تنتهجونها

في عمل قيمة للزبون

النسبة المئوية	العدد	المظاهر
19%	8	تقديم فوائد أعلى من المنافسين وسعر أعلى من المنافسين
26%	11	تقديم فوائد مساوية للمنافسين وسعر أقل من المنافسين
36%	15	تقديم فوائد أعلى وسعر مساوي للمنافسين
7%	3	تقديم فوائد أقل من المنافسين بسعر أقل بكثير من المنافسين

تقديم فوائد أعلى وسعر أقل من المنافسين	5	%12
--	---	-----

يوضح لنا الجدول رقم (4.20) أهم استجابات أفراد العينة نحو سياسات التميز التي تنتهجونها في عمل قيمة للزبون من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها : تقديم فوائد أعلى وسعر مساوي للمنافسين بنسبة مئوية "36%" ، وتقديم فوائد مساوية للمنافسين وسعر أقل من المنافسين بنسبة مئوية "26%" ، وتقديم فوائد أعلى من المنافسين وسعر أعلى من المنافسين بنسبة مئوية "19%" ، وتقديم فوائد أعلى وسعر أقل من المنافسين بنسبة مئوية "12%" ، وتقديم فوائد أقل من المنافسين بسعر أقل بكثير من المنافسين بنسبة مئوية "7%" .

تشير النتائج أن السياسات التنافسية التي انتهجها أصحاب المصانع هي تقديم فوائد أعلى وأسعار مساوية للمنافسين .

متوسط	2.9286	1.8681
متوسط	2.7781	1.41524
متوسط	2.7143	1.3660
متوسط	2.70987	1.38243

4.1.4 العوامل التي تؤدي إلى الاستمرارية عبر المحافظة على الميزة التنافسية (sustainability for competitive advantage)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تمت الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما العوامل التي تؤدي إلى أن تكون الموارد نادرة؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو العوامل التي تؤدي إلى أن تكون الموارد نادرة من وجهة نظر أصحاب مصانع الأحذية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.21).

جدول رقم (4.21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلى أن تكون الموارد نادرة

مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
متوسطة	1.36851	2.9286	لديكم من الموارد المتميزة ما يفتقر له المنافسين
متوسطة	1.41524	2.7381	لديكم من المهارات المتميزة ما يفتقر له المنافسين
متوسطة	1.36660	2.7143	الموارد والمهارات التي لديكم يصعب انتقالها للمنافسين
متوسطة	1.38345	2.793667	الدرجة الكلية

بوضح لنا الجدول رقم (4.21) أهم استجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو العوامل التي تؤدي إلى أن تكون الموارد نادرة من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : لديكم من الموارد المتميزة

ما يفتقر له المنافسين بمتوسط حسابي "2.9286" ، ولديكم من المهارات المتميزة ما يفتقر له المنافسين بمتوسط حسابي "2.7381" ، والموارد والمهارات التي لديكم يصعب انتقالها للمنافسين بمتوسط حسابي "2.7143".

تشير نتائج إلا أن أصحاب المصانع في امتلاكهم للموارد والمهارات التي تميزهم عن غيرهم متوسطة وهذا يدل على ما سينتج حتما تشابه في القيمة المقدمة للزبائن ويجعل من استمرارية التنافس التي تم انتهاجها من قبل أصحاب المصانع غير قادرة على الاستمرارية أي أن سياسة التميز التي تم انتهاجها من قبل أصحاب المصانع مؤقتة.

2. ما العوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الاستراتيجية غير قابلة للتبديل؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو العوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الاستراتيجية غير قابلة للتبديل من وجهة نظر أصحاب مصانع الأحذية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.22).

جدول رقم (4.22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات

الإستراتيجية غير قابلة للتبديل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
عالية	1.44930	4.0857	عدم وجود بدائل أخرى للأحذية
عالية	1.45490	3.5143	عدم وجود تكنولوجيا تكون بديلا للمهارات التي لديكم

عالية	1.4521	3.50715	الدرجة الكلية
-------	--------	---------	---------------

يوضح لنا الجدول رقم (4.22) أهم استجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو العوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الإستراتيجية غير قابلة للتبديل من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : عدم وجود بدائل أخرى للأحذية بمتوسط حسابي "4.0857" ، وعدم وجود تكنولوجيا تكون بديلا للمهارات التي لديكم بمتوسط حسابي "3.50715".

على الرغم من أن النتائج ظهرت عالية إلا أنها تميل إلى الوسطية ، وقد يكون نتيجة لعدم الإلمام بالمهارات البديلة أو قد يرجع السبب إلى القصور في معرفة المهارات البديلة .

3. ما العوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الإستراتيجية غير قابلة للتقليد ؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو العوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الإستراتيجية غير قابلة للتقليد من وجهة نظر أصحاب مصانع الأحمية مرتبة حسب الأهمية ، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.23).

جدول رقم (4.23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات

الإستراتيجية غير قابلة للتقليد مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
متوسطة	1.52715	3.23281	مصادر التميز جزء من ثقافة منشآتكم
متوسطة	1.26785	2.9524	الميزة التي لديكم مجهولة بالنسبة للمنافسين
متوسطة	1.24100	2.8571	الميزة التي لديكم معقدة ويصعب تقليدها من قبل المنافسين
متوسطة	1.345333	3.015867	الدرجة الكلية

يوضح لنا الجدول رقم (4.23) أهم استجابات أصحاب مصانع الأحمية نحو العوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الإستراتيجية غير قابلة للتقليد من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : مصادر التميز جزء من ثقافة منشآتكم بمتوسط حسابي "3.2381" ، والميزة التي لديكم مجهولة بالنسبة للمنافسين بمتوسط حسابي "2.9524" ، والميزة التي لديكم معقدة ويصعب تقليدها من قبل المنافسين بمتوسط حسابي "2.8571".

تشير النتائج حسب وجهة نظر أصحاب المصانع أن إمكانية التقليد واردة وممكنة فبذلك يشكل تهديدا وخطرا على استمرارها ، وحسب ما أشارت إليه نظرية Resource Based View أنه كلما كانت درجة التقليد واردة وممكنة فبذلك يعتبر خطرا يتهدد المصانع وكلما كانت درجة التقليد صعبة أعطائها ميزة تنافسية عن المنافسين وكان وضعها أفضل .

4. ما العوامل التي تؤدي إلى أن يكون المنتج ذو قيمة ؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو العوامل التي تؤدي إلى أن يكون المنتج ذو قيمة من وجهة نظر أصحاب مصانع الأحذية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.24).

جدول رقم (4.24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلى أن يكون المنتج ذو قيمة مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
عالية	1.49253	3.6667	تحديد قيمة المنتج من وجهة نظر الزبون
متوسطة	1.51282	3.1667	تحديد قيمة المنتج من وجهة نظر المدراء والمصممين
متوسطة	1.41770	2.4524	تحديد قيمة المنتج من وجهة نظر الوسيط
متوسطة	1.47435	3.095267	الدرجة الكلية

يوضح لنا الجدول رقم (4.24) أهم استجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو العوامل التي تؤدي إلى أن يكون المنتج ذو قيمة من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية : تحديد قيمة المنتج من وجهة نظر الزبون بمتوسط حسابي "3.6667" ، وتحديد قيمة المنتج من وجهة نظر المدراء والمصممين بمتوسط حسابي "3.1667" ، وتحديد قيمة المنتج من وجهة نظر الوسيط بمتوسط حسابي "2.4524".

تشير النتائج إلى أن القيمة يتم تحديدها من وجهة نظر الزبون قد يعود السبب في ذلك إلى أن الشركات صغيرة و أكثر قربا وتواصلًا مع الزبائن ، إضافة إلى الطبيعة المجتمعية في مدينة الخليل ، وأنه ليس مجتمع كبير حتى يحتاج لوسيط لنقل وجهة نظر الزبائن إلى المصنع .

5. ما المشاكل التي تواجهكم في تحديد القيمة من وجهة نظر الزبائن؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والنسب المئوية نحو المشاكل التي تواجه المصانع في تحديد القيمة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.25).

جدول رقم (4.25)

الأعداد والنسب المئوية نحو المشاكل التي تواجهكم في تحديد القيمة من وجهة نظر الزبائن

النسبة المئوية	العدد	المظاهر
47.5%	20	صعوبة الوقوف على التغيرات في أذواق الزبون
14%	6	وجود وسيط يحول دون التواصل المباشر بينكم وبين الزبون

صعوبة ترتيب ما يفضله الزبون		
5	1%	لا يوجد مصداقية فيما يعبر عنه الزبون
6	14%	صعوبة الوقوف على التغييرات في أذواق الزبون، و لا يوجد مصداقية فيما يعبر عنه الزبون
4	10%	جميع الخيارات
1	2.5%	

يوضح لنا الجدول رقم (4.25) أهم استجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو المشاكل التي تواجهكم في تحديد القيمة من وجهة نظر الزبائن مرتبة حسب أهميتها : صعوبة الوقوف على التغييرات في أذواق الزبون بنسبة (47.5%) ، ووجود وسيط يحول دون التواصل المباشر بينكم وبين الزبون بنسبة (14%) ، و لا يوجد مصداقية فيما يعبر عنه الزبون بنسبة (14%).

على الرغم من أن أصحاب المصانع يعملوا على تحديد القيمة من وجهة نظر الزبائن إلا أنهم يواجهوا صعوبة في الوقوف على التغييرات في أذواق الزبائن وقد يوعز ذلك إلى عدم إتباع منهجية علمية للوقوف على أذواق الزبائن ، قد يرجع ذلك إلى عدم العلم الكافي بالنواحي التسويقية أو بسبب صغر حجم المؤسسات التي تحول دون وجود أقسام متخصصة لدراسة التغييرات في أذواق الزبائن .

4.1.5 هل يوجد تعاون بينك وبين المنافسين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والنسب نحو وجود تعاون بين المنافسين في قطاع الأحذية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.26).

جدول رقم (4.26)

الأعداد والنسب المئوية لإجابات أصحاب الأحذية نحو وجود تعاون

النسبة المئوية	العدد	المظاهر
60%	25	نعم
40%	17	لا

يوضح لنا الجدول رقم (4.26) أن 60% من أصحاب المصانع يتعاونون مع بعضهم البعض

، في حين أن 40% لا يتعاونون فيما بينهم .

تظهر النتائج أن هناك قدرة معقولة من التعاون بين أصحاب المصانع قد يكون السبب في ذلك

الثقافة المجتمعية السائدة أو استئثارهم بالخطر المحدق بهذه الصناعة .

1. على أي أساس يكون التعاون بين المصانع في قطاع الأحذية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والنسب المئوية لإجابات أصحاب المصانع نحو أسس وجود التعاون، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.27).

جدول رقم (4.27)

الأعداد والنسب المئوية لاستجابات أصحاب مصانع الأحذية نحو أسس التعاون بين المصانع

النسبة المئوية	العدد	المظاهر
8%	2	زيادة القوة البيعية
32%	8	زيادة القوة الشرائية من الموردين
12%	3	التعاون على مستوى العمليات الإنتاجية والأمور التشريعية
0%	0	منع دخول منافسين جدد
12%	3	الدخول إلى أسواق جديدة وعالمية
8%	2	زيادة القوة البيعية، والدخول إلى أسواق جديدة وعالمية
8%	2	زيادة القوة البيعية، ومنع دخول منافسين جدد
8%	2	زيادة القوة الشرائية من الموردين، والتعاون على مستوى العمليات الإنتاجية والأمور التشريعية

جميع الخيارات		
%12	3	

يوضح الجدول رقم (4.27) أن أعلى أسس التعاون كانت زيادة القوة الشرائية من الموردين بنسبة (32%) ، والتعاون على مستوى العمليات الإنتاجية والأمور التشريعية بنسبة (12%) ، والدخول إلى أسواق جديدة وعالمية بنسبة (12%) ، وجميع الخيارات (12%).

على الرغم من أن هناك تعاون بين المصانع القائمة إلا أنه يقتصر في جانب واحد من عدة جوانب كما تم ذكرها في الدراسة .

النتائج

والتوصيات

5.1 النتائج

كانت النتائج على النحو التالي حسب تساؤلات الدراسة:

1. ما هو واقع المنشأة الفعلي؟

أظهرت الدراسة أن الواقع الفعلي للمنشآت كان على النحو التالي:-

- غالبية أصحاب المصانع ليسوا من أصحاب الخلفيات الأكاديمية .
- أظهرت الدراسة أن معظم أصحاب المصانع يتمتعون بخبرات طويلة تزيد عن خمسة عشر عاما ولا يوجد هناك حديثي النشأة .
- أظهرت الدراسة أن أغلب المصانع القائمة حاليا هي مشاريع فردية والتي يغلب عليها الطابع العائلي .
- أظهرت الدراسة أن الطريقة المتبعة في الإنتاج لدى غالبية المصانع هي مزيج بين الإنتاج الآلي واليدوي مما يدل على أن هناك توجه لدى أصحاب المصانع نحو توظيف التكنولوجيا بجانب الإنتاج اليدوي .
- أظهرت الدراسة أن حجم استغلال الطاقة الإنتاجية التي تمتلكها غالبية المصانع ضعيفة .
- أظهرت الدراسة أن السوق الرئيسي لمنتجات المصانع المحلية هو الضفة الغربية .

2. ما هي أهم التحديات التي تواجه قطاع الأحدثية؟

- تبين حسب وجهة نظر أصحاب المصانع أن أهم التحديات التي تواجههم حسب الأهمية هي
- التحديات القانونية ومن ثم التحديات الاقتصادية وأخيرا التحديات السياسية والاجتماعية .
- أظهرت الدراسة أن أهم تحدي على الصعيد القانوني يتمثل في عدم وجود التشريعات الكافية لحماية وإسناد المصانع المحلية ، وأن أهم تحدي على الصعيد الاقتصادي يتمثل في انخفاض

دخل المستهلك مما يشجع المستهلك الانتقال إلى البضائع الأجنبية ذات التكلفة الرخيصة ،
وأن أهم تحدي على الصعيد السياسي يتمثل في التزام السلطة باتفاقيات دولية بحيث يشكل
أكبر تحدي سياسي يواجه مصانع الأحذية ، في حين أن اهتمام المستهلك بالعلامات التجارية
يشكل أكبر تحدي اجتماعي .

3. ما مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشغل الأحذية في التعامل مع التحديات ؟

تبين من خلال الدراسة أن أصحاب مصانع ومشغل الأحذية يمتلكوا الجهوزية في التعامل مع
التحديات وتبرز في الناحية التسويقية ويليها الإنتاجية ، ولكن لديها قصور من الناحية
التكنولوجية والبنية التحتية .

4. التعرف على العوامل التي تمكن هذه المصانع من الاستمرار؟

إن الذين استطلعوا في الدراسة هم من أصحاب المصانع التي تمكنت من البقاء وهم ممن
يمتلكون المزايا التي بدورها مكنتهم من الاستمرار ، لكن على الرغم من تمتع أصحاب هذه
المصانع بمزايا تنافسية إلا أن هذا قد لا يكون كافيا لضمان استمراريتها .

• أظهرت الدراسة أن أصحاب المصانع يمتلكون عناصر تميز من ناحية ندرة الموارد
وأن التميز الذي لديهم هو جزء من ثقافتهم ، لكن هذه عناصر التميز التي يمتلكونها
متوفرة لديهم بدرجة متوسطة وهذا بدوره يجعل من السهل انتقالها وتقليدها من قبل
المنافسين وبذلك يهدد من بقائها واستمرارها .

• على الرغم من أنهم يقفون على تحديد القيمة من وجهة نظر الزبائن إلا أنه يوجد مشكلة
في الوقوف على التغيرات السريعة في أذواق الزبائن .

5. ما مدى توفر تعاون بين أصحاب المصانع ومشغل الأحمية؟

- أظهرت الدراسة أنه يوجد تعاون بين أصحاب مصانع الأحمية ، ومن الملاحظ أن التعاون القائم فيما بينهم يتركز في مجال واحد وهو زيادة القوة الشرائية من الموردين .

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن فريق البحث يوصي بما يلي:

1. نظرا إلى أن غالبية أصحاب المصانع ليسوا من أصحاب الخلفيات الأكاديمية لذا من الضرورة تجنب الصيغ والعبارات الأكاديمية أثناء التواصل والتخاطب معهم.
2. نظرا إلى أن غالبية أصحاب المصانع يمتلكون خبرة تزيد عن 15 سنة لذا من الضرورة الاستفادة من هذه الخبرات واستثمارها من خلال توثيقها ، نشرها ، وتصديرها وذلك من خلال العمل على عقد ورش العمل ، الندوات والدورات التدريبية للعاملين والمهتمين بهذا القطاع .
3. نظرا إلى أن غالبية المصانع هي ملكية فردية وهي تعاني من نقص التمويل والتخطيط والرقابة ، فمن الضرورة أحيانا العمل على توسيع رأس مال الشركة أو عمل اندماج ، للتغلب على المشاكل المتأتية من امتلاك الفرد للمشروع .
4. على أصحاب المصانع الإطلاع على النشرات الخاصة بتكنولوجيا الإنتاج وزيارة المعارض والمصانع لجمع المعلومات حول آخر التطورات التكنولوجية .
5. التوجه للبحث عن أسواق جديدة والتنوع في الإنتاج للتغلب على الاستخدام المنخفض للطاقة الإنتاجية .
6. ضرورة الاهتمام والتركيز على سوق الضفة الغربية لأنه السوق الرئيسي للمصانع .
7. على الحكومة التدخل في تخفيض نسبة الاستيراد من الخارج من خلال إقامة مختبرات فحص للاحذية المستوردة لحماية هذه الصناعة ، رفع نسبة الضرائب على فحص البضائع المستوردة من الخارج نتيجة لقدرة المصانع المحلية على تلبية احتياجات سوق

الضفة الغربية وهذا يمكن المصانع من الاستغلال الأكبر من حجم طاقتها الإنتاجية ،
وتفعيل الدور الحكومي من خلال تقديم الرعاية والدعم المادي لهذه المصانع .

8. للتغلب على التحديات القانونية على أصحاب المصانع أن ينخرطوا أكثر في المجال
السياسي وذلك من خلال الجهات المساندة للقطاع ومخاطبة الحكومة للعمل على الحد من
الاستيراد أو عمل مختبرات لفحص البضائع المستوردة .

9. على الرغم من امتلاك أصحاب المصانع القدرات التسويقية إلا أن هذه القدرات تتركز
في جانب معين لذا يجب الاهتمام بجوانب تسويقية أخرى من وجهة نظر الزبائن .

10. تبني أسلوب دعاية مميز بهدف زيادة توجه المستهلك نحو المنتجات المحلية والتركيز
على جودة المنتج المحلي ومضاهاته للأجنبي .

11. العمل على نشر الوعي لدى الزبائن حول عدم الاكتفاء بالسعر المنخفض وإنما يجب
الاهتمام بالجودة أيضا .

12. على أصحاب المصانع الاهتمام بالموارد البشرية وذلك من خلال عمل دورات تدريبية
لتطوير قدراتهم .

13. على أصحاب المصانع عدم الاقتصار على عناصر التميز التي يسهل انتقالها للمنافسين
، وأن يتم التركيز على عناصر التميز التي يصعب انتقالها للمنافسين مثل السمعة التي
تعتبر جزء من ثقافة المصنع .

14. على أصحاب المصانع التغلب على مشكلة صعوبة الوقوف على التغيرات في أذواق
الزبائن من خلال عمل دراسات اجتماعية ونفسية دورية للوقوف على متطلبات الزبائن
وقد تكون بالتعاون مع الجهات المساندة كالغرفة التجارية .

15. إصدار نشرات دورية من قبل الجهات المسؤولة (الغرفة التجارية) تزود أصحاب المصانع بالتغيرات الحاصلة في أنواق المستهلكين .

المراجع

• أبو الغيث، طارق (2010)، واقع وتحديات المداخلات الطبية الفلسطينية.

• أبو الغيث، طارق (2011)، محاضرة بعنوان "واقع المداخلات الطبية الفلسطينية في ظل الأسيرة من العين".

• جونز، شارلوت و جاريت (2001) الإدارة الاستراتيجية، دار جونا، عمان، الأردن، عدد

المراجع

• مناقشة خاتمة لـ زهير وحدي (2009)، "مدى فاعلية نموذج نموذج الأظلية في إدارة الكارثية في مدينة الخليل"، بحث تخرج من مظهر، كلية العلوم الأردنية، رقم

المعلومات، جامعة بوابتك، فلسطين، الخليل، فلسطين.

• دكتور الشربون الاقتصادية (1986)، "معالجة الأظلية والبلوغ في الوطن العربي"، مجلة

مجلة الاقتصادي، 72، من 87-101، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن.

• رشيد رشيد، حبيب صالح (2008) الإدارة الإستراتيجية، دار المصاح للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن.

1. المراجع العربية

- أبو الفيلات ، طارق (2010) ، "واقع وتحديات الصناعات الجلدية الفلسطينية".
- أبو الفيلات ، طارق (2011) ، محاضرة بعنوان " واقع الصناعات الجلدية الفلسطينية في ظل الاستيراد من الصين " .
- جونز، شارلز وجاريت (2001) الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة: رفاعي رفاعي، عبد المتعال محمد، دار المريخ للنشر ، الرياض.
- حنانة هاني، زغير وجدي (2009) ، " مدى فاعلية تحويل تجارة الأحذية إلى تجارة الكترونية في مدينة الخليل"، بحث تخرج غير منشور ، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات ، جامعة بوليتكنك فلسطين ، الخليل ، فلسطين .
- دائرة الشؤون الاقتصادية (1986) ، "صناعة الأحذية والجلود في الوطن المحتل"، مجلة صامد الاقتصادي، 72، ص 87-103، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- رشيد رشيد، جلاب صالح (2008) الإدارة الإستراتيجية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

• شعبان خلدون، قدسي حمدان (2000) ، " التسعير لمصانع الأحذية في مدينة الخليل" ،

بحث تخرج غير منشور ، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات ، جامعة بوليتكنك

فلسطين ، الخليل ، فلسطين.

• عطاونة طلب وآخرون (2003) ، " دراسة تحليلية لقطاع الأحذية في مدينة الخليل" ،

بحث تخرج غير منشور ، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات ، جامعة بوليتكنك

فلسطين ، الخليل ، فلسطين.

• عواد طاهر ، نصر الله عبد الفتاح (2004) ، " واقع القطاع الصناعي في فلسطين" ،

[. elearning.najah.edu](http://elearning.najah.edu)

• عوض زينب الحسيني. العلاقات الاقتصادية الدولية : دار القدر للطبع و النشر.

الإسكندرية (2003) .

• مويزة ، أحمد (2006) ، "التحليل التنافسي ودوره في "إعداد الاستراتيجية التسويقية

بالمؤسسة الاقتصادية"، www.univ-msila.dz .

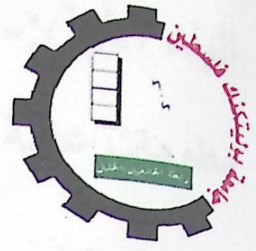
• نتشة ، جبريل (2011) ، مقابلة .

2. المراجع الأجنبية

- Brendan gray ,tony Garrett, 2005, "Service Product Development for Sustainable Competitive Advantage; The Use of the Sources – Position - Performance Model", <http://smib.vuw.ac>.
- Dilip mirchandani, john ikerd.(2008) " Building and maintaining sustainable organizations", [organization management journal](http://www.plagrove-journal.com),5,1;40-50,10-3-2011.
- Gomez ,G , et al .(2007) " Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry", [an international journal](http://portal.shef.ac.uk) ,14,3.
- Johnson , J , et al (2008) [exploring corporate strategy](http://www.prentice-hall.com),8th edition ,prentice hall ,new York.
- Kotler , P, (2009) [marketing management](http://www.prentice-hall.com) , prentice hall ,new York.
- Porter,m ,(1985) [competitive advantage](http://www.free-press.com) ,free press new York.



الغرفة التجارية الصناعية



جامعة بوليتكنك فلسطين

" مدى تحقق الديمومة في مصانع ومشاعل الأحذية في مدينة الخليل من وجهة نظر أصحابها "

السادة أصحاب مصانع ومشاعل الأحذية في محافظة الخليل المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة حول " مدى تحقق الديمومة في صناعة الأحذية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة ، وللمساعدة في توفير الحلول اللازمة للمشاكل التي تواجه قطاع الأحذية بالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية محافظة الخليل .

حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه قطاع صناعة الأحذية في مدينة الخليل، والتعرف على مدى جهوزية القطاع في مواجهة تلك التحديات والعوامل التي تمكن المصانع من البقاء والاستمرارية ، ومعرفة مقدار تحقق الميزة التنافسية في هذا القطاع وإمكانية المحافظة عليها. إننا نود منكم التعاون معنا في هذا المجال آمليين تيسير مهمة جمع المعلومات للوصول إلى النتائج المرجوة منها، وقراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي . علماً بأن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة .

فريق البحث

أشجان حمامي خولة بحيص

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،،

نور نبروخ

البند الأول:-

معلومات عامة

1. المؤهل العلمي :-

- ثانوية عامة (فما دون)
 دبلوم (مهني)
 جامعي
 دراسات عليا

2. سنوات الخبرة:-

- أقل من 5 سنوات
 5-10 سنوات
 10-15 سنوات
 15 فما فوق

3. نوع المنشأة :-

- مشروع فردي
 شركة عادية (تضامن)
 شركة مساهمة خاصة
 غير ذلك

4. طريقة الإنتاج في المنشأة :-

- يدوي
 آلي
 الاثنين معا

5. ما هي النسبة الحالية التي تعمل بها طاقتك الإنتاجية:-

- 20-40%
 41-60%
 61-80%
 81-100%

6. أماكن التسويق (يمكن اختيار أكثر من إجابة):-

- محلي (الضفة)
 محلي (الأراضي المحتلة عام 48)
 قطاع غزة
 خارجي

البند الثاني:-

1. أهم التحديات التي تواجه صناعة الأحذية

الرقم	التحديات	قوي	قوي جدا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
1.	التحديات السياسية					
أ.	يشكل الوضع الأمني عائقا أمام استقطاب ممولين أو شركاء					
ب.	وجود حواجز عسكرية تحول دون وصول البضائع الفلسطينية إلى أسواق (الأراضي المحتلة عام 48)					
	وجود معابر إسرائيلية تحول دون وصول البضائع إلى قطاع غزة					
ت.	وجود الإجراءات الإسرائيلية التي تعيق من تدفق الموارد والمواد اللازمة للتصنيع، والتي تعيق أيضا من تدفق السلع والمنتجات للخارج (عملية تصديرها)					
ث.	التزام السلطة في اتفاقيات دولية مما يسهل من دخول البضائع الأجنبية ذات التكلفة الرخيصة					
2.	التحديات الاقتصادية					
أ.	انخفاض دخل المستهلك مما يشجع الانتقال إلى البضائع الأجنبية ذات التكلفة الرخيصة					
ب.	ضعف القدرات التسويقية للمنشأة داخليا وخارجيا					
ت.	ضعف البنية التحتية الصناعية العامة					
ث.	ارتفاع تكاليف الأيدي العاملة مقارنة بالدول الأخرى (الصين وغيرها)					
3.	التحديات التكنولوجية					
أ.	فجوة تكنولوجية على صعيد الإنتاج					
ت.	فجوة تكنولوجية على صعيد التسويق					
4.	التحديات الاجتماعية					

أ.	وجود تفضيل للمنتجات الأجنبية				
ب.	اهتمام المستهلك بالعلامات التجارية (الماركات العالمية)				
ت.	انخفاض الشعور الوطني حول ضرورة حماية المنشآت المحلية				
5.	التحديات القانونية				
أ.	ضعف الدور الذي تلعبه المؤسسات المساندة (كالغرفة التجارية)				
ب.	عدم وجود التشريعات الكافية لحماية وإسناد المصانع المحلية				
ت.	عدم وجود جهات رقابية فاعلة				

✓ إذا كان لديكم تصور حول تحديات أخرى أرجو التعبير عنها:-

2. مدى جهوزية أصحاب مصانع ومشغل الأخذية في التعامل مع هذه التحديات؟

الرقم	Value chain (سلسلة القيمة) هي عبارة عن أداة تحليلية للنشاطات التي تحدث في العملية الإنتاجية وطريقة التفاعل بينها داخل المصنع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1.	تسويقية (marketing)					
أ.	يتم جمع المعلومات بشكل مستمر بحيث تكون سريعة وكافية					
ت.	يتوافر لديكم الإمكانيات اللازمة للاستجابة لرغبات الزبائن					
ث.	تمتعون بقدرات جيدة للمحافظة على الزبائن					
ج.	عملية توصيل المنتجات للزبائن بالوقت المناسب					
2.	إنتاجية (operation)					
أ.	يتم الإنتاج بالسرعة والجودة والتكلفة المناسبة					
ب.	يتم المحافظة على علاقة جيدة مع الزبائن من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية					
ج.	يتم إنتاج المنتجات الجديدة في الوقت المناسب					
3.	تكنولوجية (Technology)					
أ.	يتم جمع معلومات بشكل مستمر بما يتعلق بالتطور التكنولوجي للآلات الحديثة					
ب.	توظيف التكنولوجيا الحديثة من خلال وجود الآت حديثة تلبي احتياجات السوق					

					يتوفر لديكم المهارات اللازمة للتعامل مع الآلات الحديثة	ت.
					البنية التحتية (firm Infrastructure)	4.
					توفر نظام رقابة وتخطيط للعملية الإنتاجية	أ.
					يتوفر لديكم الإمكانيات والمهارات اللازمة لتطوير البنية التحتية	ب.
					توفر السيولة المالية بشكل مستمر	ت.
					توفر خطط مستقبلية للمنشأة	ث.
					يوجد علاقة جيدة مع مصادر التمويل الداعمة للمنشأة (البنك)	ج.
					يوجد علاقات جيدة مع الفئات ذات المصلحة بالمنشأة (stakeholders)	د.
					موارد البشرية (Human Resource Management)	5.
					وجود برامج تدريبية لتطوير مهارات وقدرات العاملين	أ.
					يتم توفير حوافز مادية ومعنوية للمحافظة على العاملين	ب.
					يتم تقديم أجور مناسبة لاستقطاب العاملين	ت.
					المشتريات (Procurement)	6.
					علاقة المصنع مع الموردين جيدة تعطينا القدرة على توفير المواد الخام بالسرعة المطلوبة	ب.
					علاقات مع الموردين جيدة تساعد في الحصول على الموارد بالتكلفة القليلة	ث.

✓ أين تتوافر لديكم عناصر التميز ضمن جدول سلسلة القيمة (value chain) (يمكن اختيار أكثر من إجابة):

- تسويقية إنتاجية تكنولوجية
- بنية تحتية موارد بشرية مشتريات

✓ سياسات التميز التي تنتهجونها في عمل قيمة للزبون تعتمد على؟

- تقديم فوائد أعلى من المنافسين وسعر أقل من المنافسين
- تقديم فوائد أعلى مساوي للمنافسين
- تقديم فوائد أقل من المنافسين بسعر أقل بكثير من المنافسين
- تقديم فوائد أعلى وسعر أقل من المنافسين

3.العوامل التي تؤدي إلى الاستمرارية عبر المحافظة على الميزة

التنافسية (sustainability for competitive advantage)

1(ضعيف جدا) 2(ضعيف) 3(متوسط) 4(قوي) 5(قوي جدا)

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
1.	العوامل التي تؤدي إلى أن تكون الموارد نادرة					
أ.	لديكم من الموارد المتميزة ما يفتقر له المنافسين					
ب.	لديكم من المهارات المتميزة ما يفتقر له المنافسين					
ت.	الموارد والمهارات التي لديكم يصعب انتقالها للمنافسين					
2.	العوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الاستراتيجية غير قابلة للتبديل					
أ.	عدم وجود بدائل أخرى للأحذية					
ب.	عدم وجود تكنولوجيا تكون بديلا للمهارات التي لديكم					
3.	العوامل التي تؤدي إلى أن تكون القدرات الاستراتيجية غير قابلة للتقليد					
أ.	الميزة التي لديكم معقدة ويصعب تقليدها من قبل المنافسين					
ب.	الميزة التي لديكم مجهولة بالنسبة للمنافسين					
ت.	مصادر التمايز جزء من ثقافة منشأتكم					
4.	العوامل التي تؤدي إلى أن يكون المنتج ذو قيمة					
أ.	تحديد قيمة المنتج من وجهة نظر الزبون					
ب.	تحديد قيمة المنتج من وجهة نظر المدراء والمصممين					
ت.	تحديد قيمة المنتج من وجهة نظر الوسيط					

✓ من المشاكل التي تواجهكم في تحديد القيمة من وجهة نظر الزبائن (يمكن اختيار أكثر من إجابة)؟.

- صعوبة الوقوف على التغيرات
في أذواق الزبون
- وجود وسيط يحول دون
التواصل المباشر بينكم وبين
الزبون
- صعوبة ترتيب ما يفضله
الزبون
- لا يوجد مصداقية فيما يعبر عنه
الزبون

✓ هل يوجد تعاون بينكم وبين المنافسين؟.

- نعم
 لا

✓ إذا كانت الإجابة نعم فهل يكون التعاون على أساس (يمكن اختيار أكثر من إجابة)؟.

إجابة:-

- زيادة القوة البيعية
 زيادة القوة الشرائية من الموردين
- التعاون على مستوى العمليات
 منع دخول منافسين جدد
- الإنتاجية والأمور التشريعية
 الدخول إلى أسواق جديدة وعالمية
- غير ذلك (حدد)

ملخص مقابلة فريق البحث مع السيد جبريل الننتشة

تم إجراء مقابلة مع السيد جبريل موسى الننتشة رئيس إتحاد الصناعات الجلدية سابقا وأمين سر الغرفة التجارية بمحافظة الخليل ، من أجل التعرف أكثر على واقع قطاع مصانع ومشاعل الأحذية في مدينة الخليل ولرسم ملامح سير الفريق في البحث، وقد تمت المقابلة في مقر الشركة الأهلية للكرتون بمدينة الخليل .

وقد تلخصت المقابلة مع السيد الننتشة في النقاط الآتية :

1. تحدث السيد الننتشة عن تاريخ هذه الصناعة ،ذكر أن عمر هذه الصناعة ما يقارب 200 عام حيث بدأت كصناعة بسيطة ثم تحولت لصناعة متطورة والسبب وراء تحولها إلى صناعة متطورة هو الاستيراد للآلات الحديثة ،هذا جعل من الخليل منطقة متخصصة في صناعة الأحذية وقادرة على المنافسة .

2. تحدث السيد الننتشة عن أهم الأسباب التي مكنت الصين من تميزها عن غيرها من دول العالم والتي منحها الميزة التنافسية هي:-

أ- أجور الأيدي العاملة المنخفضة : تكلفة الأيدي العاملة في الصين لا تزيد عن 20% مقارنة بتكلفة الأيدي العاملة المحلية .

ب- مصادر مواد الخام : تعمل الصين على إحضار المواد الخام من بعض الدول النامية مثل قارة إفريقيا حيث تحصل على هذه المواد بأسعار منخفضة ورخيصة وبذلك يمنحها ميزة تنافسية من حيث التكاليف .

ت- رأس المال : له دور كبير في عملية الربط بين العنصر البشري وعنصر مواد الخام وهذا كان له دور في تمكين الصين من تقديم منتجات جديدة حيث تنتج أحذية بأشهر الماركات العالمية مثل (Nike addidas) .

ث- السوق: نتيجة التوجه نحو الاهتمام بإقامة المعارض ،والاهتمام بالدعاية لتعريف المستهلك بالبضائع .

3. تحدث السيد المنتشة عن أسباب عديدة مكنت بعض المصانع والمشاغل من الاستمرار

والمضي في العمل بعد ما شهدته من انهيار بعد العام (2000م) ومن أهم هذه العوامل:

أ- أنها مشاغل عائلية (Family work) : وجود إيمان لدى أصحاب هذه المصانع التي

استمرت بأن هذه الصناعة هي المورد الوحيد لهم والعمل على توظيف كافة الإمكانيات

المتاحة من أجل الاستمرار بهذه الصناعة .

ب- الخبرة : بحيث تميزت معظم المشاغل والمصانع التي استمرت في هذه الصناعة

بسنوات خبرة طويلة تمتلكها في هذا المجال .

ت- المقدرة المالية : تخصيص موارد مالية لهذه الصناعة من خلال التحديث الدائم للآلات.

ث- مجاراة السوق : المصانع التي استمرت كان لديها القدرة على متابعة ومجاراة التغيرات

في رغبات المستهلكين .

4. تحدث السيد المنتشة عن الإجراءات التي يجب على الحكومة أن تتبناها والدور الذي يجب

أن تلعبه لمساندة هذه الصناعة ومن الأمثلة التي طرحها:-

أ- أن تقوم الحكومة بإنشاء مختبرات لفحص الجودة ، حيث يتم فحص جودة البضائع

المستوردة قبل طرحها في الأسواق .

ب- أن تعمل الحكومة على دعم القطاع وإعطاء الرعاية له من خلال منح هذه الصناعة التسهيلات لفتح أسواق جديدة بالإضافة إلى تسهيلات في الضرائب.

ت- دعم الصناعات التصديرية للأحذية بإنشاء مشاريع مشتركة بينها وبين الدول الأخرى والدول الأجنبية والذي يسمح لها بالمنافسة على مستوى عالمي والعمل على منحها الإعفاءات الجمركية .

الثلاثاء بتاريخ 2011/3/1

الساعة 9:00 ص

ملخص محاضرة طارق أبو الفيلات حول

واقع الصناعات الجلدية الفلسطينية في ظل الاستيراد من الصين

تم عقد لقاء في جامعة بوليتكنك فلسطين كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات وتم إلقاء المحاضرة من قبل المهندس طارق أبو الفيلات رئيس اتحاد الصناعات الجلدية الفلسطينية ، وكان الهدف الأساسي من هذه المحاضرة هو نشر الوعي والتثقيف الصحي والاقتصادي بين أفراد المجتمع، والسعي نحو إيصال الصورة الحقيقية إلى أصحاب القرار، وأن الهدف العام هو تحقيق لما تقتضيه المصلحة الوطنية .

وقد تلخصت المحاضرة في النقاط الآتية:-

1. تحدث أبو الفيلات عن العصر الذهبي للصناعة (1975-2000م) حيث بلغ عدد مصانع ومشغل الأحذية بمختلف أحجامها (800-1000) ، أما بالنسبة لعدد العمال فقد وصل إلى (35000-40000 عامل) ، وأن هذه الصناعة شكلت أساسا اقتصاديا متينا في أماكن تركزها بشكل خاص وفي الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام .
2. تحدث أبو الفيلات عن أهم العوامل التي أثرت على الصناعة بشكل سلبي ومنها الطوفان الصيني وأكد أن هذا الطوفان هو مسؤولية مشتركة تقع على عاتق أصحاب المصانع من جهة بسبب تقاعسهم عن التجديد والتطور لأنهم رأوا أنه ليس هناك حاجة لذلك ، و مسؤولية المستهلك من جهة أخرى بسبب اهتمامه بالسعر المنخفض والإقبال على البضائع ذات الموديلات الحديثة والألوان الجذابة .

3. تحدث أبو الفيلات عن فترة ما بعد الطوفان وذكر أن عدد مشاغل ومصانع الأحذية أقل من (200) وأن عدد العمال لا يزيد عن (5000 عامل) .
4. تحدث أبو الفيلات عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي لحقت بالاقتصاد الفلسطيني نتيجة التوجه نحو البضائع المستوردة ومنها ارتفاع معدلات البطالة وانخفاض مستويات الدخل للأفراد العاملين في هذا القطاع وتطرق أبو الفيلات إلى الآثار الصحية المترتبة عن الأحذية المستوردة والتي تؤدي إلى إحداث أمراض جلدية وتسبب السرطانات .
5. أكد أبو الفيلات على أن طوق النجاة من هذه المأساة هو بيد الحكومة وبالتعاون مع المستهلك والمصانع .
6. في نهاية اللقاء تتطرق أبو الفيلات إلى بعض التجارب العربية التي استخدمتها بعض الدول كالأردن وتونس بهدف حماية منتجاتها والحفاظ على اقتصادها .

الثلاثاء بتاريخ 2011-2-22

الساعة 11:00 ص

Abstract

This study is aimed to identify the actual needs of shoes industry, and the main challenges which faced this sector, and the readiness to deal with these challenges. And it talks about the ability of Hebron shoe factories to contrast and the extent of the cooperation between them.

الملخص باللغة الانجليزية

This study is based on the questionnaire about the sustainability of shoes industry in Hebron.

The researchers find that the majority of these factory owners are not academic people, and they are famous for their individual property. Hebron Bank is the main market for their products.

The legal challenges is the most important problem which faces this sector, after that it comes economic, political, and social one. Moreover, factories suffer from other problems like technology, infrastructure. In spite of the high owners ability in production and marketing which enable them to continue and achieve their purposes, but they face some problems in changing of consumer tastes.

This study has recommendations which are first, focusing on the market of West Bank because it's considered as the main market for these factories. Second, adopting a distinctive style of manufacturing.

Abstract

This study is aimed to identify the actual reality of shoes industry, and the main challenges which faced that sector, and it's readiness to deal with these challenges. And it talks about the ability of Hebron shoes factories to continue and the extent of the cooperation between them.

This study is based on analytical method to obtain information about sustainability of shoes industries in Hebron.

The researchers find that the majority of these factory owners are not academic people, and they are famous for their individual property. West Bank is the main market for their products.

The legal challenges is the most important problem which face that sector, after that it comes economic, political, and social one .modern factories suffer from other problems like technology, infrastructure . In spite of the high owners ability in production and marketing which enable them to continue and achieve their purposes, but they face some problems in changing of consumer tastes.

This study has recommendations which are: first, focusing on the market of West Bank because it's considered as the main market for these factories. Second, adopting a distinctive style of advertising to

attract the largest number of consumers. Then, concerning with technological level (machinery, skills), and establishing periodical leaflets to supply factory owners with changes in consumer tastes. Finally, establishing commands by the government to reduce the rate of import because the local factories have the ability to face the needs of the West Bank market. In this way the factories can use all of their productive capacity.