



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

تحليل بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل

إعداد :

رزان نبيل النتشة

إشراف:

د. محمد الجعبري

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2019م



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

إجازة رسالة

تحليل بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل

Analysis Of Business Environment For The Leather Industry Sector In


Hebron Governorate

اسم الطالبة: رزان نبيل النتشة

الرقم الجامعي: 21619025

إشراف: د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 29 / 4 / 2019 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع: 

د. محمد الجعبري

1. رئيس لجنة المناقشة:

التوقيع:

أ.د. سمير ابو زنيد

2. ممتحناً داخلياً:

التوقيع: 

د. عيسى سميرات

3. ممتحناً خارجياً:

الخليل - فلسطين

1441 هـ - 2019م



(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة، الآية: 11

الإهداء

إلى مَنْ بَلَغَ الرسالة.....وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبيّ الرحمة ونور العالمين

سَيِّدَنَا مُحَمَّدَ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

إلى مَنْ كَلَّه اللهُ بالهيبة والوقار... إلى مَنْ عَلَّمَنِي العطاء بدون انتظار... إلى مَنْ أَحْمَلْ اسْمَهُ بِكَلِّ
افتخار...والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة... إلى مَعْنَى الحُبِّ و إلى مَعْنَى الحنان والتفاني ... إلى بسمَةِ الحياة وسرِّ
الوجود إلى أعلى الحبايب...أمِّي الحبيبة

إلى مَنْ بهم أكبر وعليهم أعتد... إلى مَنْ بوجودهم اكتسب قوَّةً ومحبةً لا حدود لها ... إخواني
وأخواتي

إلى مَنْ تذوقْتُ معهم أجمل اللحظات... إلى مَنْ تحلَّوْا بالإخاء وتميَّزوا بالوفاء والعطاء إلى مَنْ كانوا
معي على طريق النجاح والخير... أصدقائي وزملائي.

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... الذين مهَّدوا لنا طريق العلم والمعرفة ... إلى جميع أساتذتنا
الأفاضل.

الباحثة

رزان نبيل النتشة

الشكر والتقدير

أحمد الله حمدَ الشاكرين ، الكريم المَنان .. على مَنه، وفضله، وتوفيقه، في إنجاز هذا العمل وإتمام هذا البحث ... ولولا رعايته وعنايته لما دُونَ حرف واحد فيه.

ويسعدني أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى كلِّ مَنْ منحني من علمه الكثير، وقدم لي العون والتشجيع والمساندة.

وأقدم كلَّ الشكر والتقدير والامتنان إلى المشرف الفاضل الدكتور محمد الجعبري الذي بذل الجهد الكبير وكان خير دليل، متمنية له المزيد من التقدم والعلم.

وأشكر أيضاً المديرين ونائبيهم في الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية لتكرمهم بالإجابة عن الاستبانة وتعاونهم في إتمام الجانب الميداني في البحث.

قال الرسول ﷺ: "إن الله وملائكته وأهل السماء والأرض حتّى النملة في جحرها وحتّى الحوت ليصلّون على معلّم الناس الخير". رواه الترمذي وقال حديث حسن.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر ، والامتنان ، والمحبة إلى الذين...

حملوا أقدس رسالة في الحياة ...

إلى الذين مهّدوا لنا طريق العلم والمعرفة ...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ...

ملخص الدراسة

تحليل بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل في البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم، وذلك من خلال دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية المرتبطة بالمنافسة الخارجية، والعوامل السياسية المرتبطة بقيود الاحتلال الإسرائيلي، والعوامل الاقتصادية المرتبطة بمعارض التجزئة، والعوامل الاجتماعية والثقافية المرتبطة بوعي المستهلك، والتعرف على مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم من خلال نموذج القوى الخمس لـ "بورتر"، و التعرف على أهم الفرص المتاحة من أجل تطوير قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليلها، حيث قامت الباحثة بإجراء (5) مقابلات غير مهيكلة مع مجموعة من أصحاب الخبرة بحكم التخصص في مجال قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل، وذلك من خلال الاتصال المباشر والزيارات الشخصية لهم باستخدام أسلوب عينة كرة الثلج، إضافة إلى الاستبانة، فقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع (58) استبانة باستخدام التوزيع الشخصي على جميع مديري الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية ونائبهم المسجلين لدى غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل ولدى اتحاد الصناعات الجلدية الفلسطينية، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية باستخدام الحاسوب.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أنّ الدرجة الكلية لعوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية مرتفعة، كما تبين أنّ أهمّ العوامل هي العوامل الاقتصادية والقانونية المرتبطة بالمنافسة الخارجية بدرجة مرتفعة، يليها العوامل السياسيّة المرتبطة بقيود الاحتلال الإسرائيلي بدرجة مرتفعة، يليها العوامل الاقتصادية المرتبطة بمعارض التجزئة بدرجة متوسطة، وأخيراً العوامل الاجتماعيّة والثقافية المرتبطة بوعي المستهلك بدرجة متوسطة. وكذلك توصلت الدراسة من خلال تطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس إلى أنّ العوامل متوسطة الجاذبية في القطاع هي (القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشتريين)، وأنّ العوامل (المنتجات البديلة، عوائق الدخول إلى السوق، حدّة المنافسة) كانت بدرجة مرتفعة بحيث تؤكد عدم جاذبية القطاع، ولا سيما أنّ حدّة المنافسة من أهمّ العوامل التي تؤثر في تحديد مدى جاذبية أو عدم جاذبيته القطاع.

وقد اظهرت النتائج أنّ أهمّ الفرص المتاحة من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم تكمن في توفير البيئة التكنولوجية الجيدة التي تسمح بإنتاج أفضل المنتجات، و توفر الخبرات التراكمية و القدرة على الاستجابة للمواصفات الخاصّة التي تُطلب، إضافة إلى فرص الاستفادة من ثقة المستهلك و السمعة الإيجابية للمنتجات المحليّة.

Abstract

Analysis of External Business Environment of Leather Industries Sector in Hebron Governorate

This study aims at identifying the most important factors of the external environment that affect the leather industries sector in Hebron Governorate from the perspective of the companies' managers and their deputies. This is carried out by studying the economic and legal factors associated with external competition, the political factors linked with the restrictions imposed by the Israeli occupation, the economic factors associated with retail fairs, and the social and cultural factors associated with consumers' awareness. Additionally, the study aims at realizing the attractiveness of leather industries sector in Hebron Governorate from the perspective of companies' managers and their deputies by using Porter's five-force model. It also aims at detecting the most important opportunities for the development of the leather industry sector in Hebron Governorate from the perspective of companies' managers and their deputies.

To achieve the study objectives, the descriptive methodology was used, and the mixed-method model was utilized to gather and analyze the data. The researcher conducted (5) unstructured interviews with a group of experienced experts in the field of leather industry in Hebron Governorate through direct contact and personal visits using the snowball sample method. Moreover, a questionnaire was distributed on the study sample by using the comprehensive survey model. Based on personal distribution, (58) questionnaire were distributed to all managers and deputies in companies operating in the leather industry, and registered in Hebron Governorate Chamber of Commerce and Industry, and the Federation of Palestinian Leather Industries. The computerized SPSS was used to analyze the questionnaires.

The study concluded to a number of findings. It indicates that the total degree of external environmental factors affecting the leather industry is high. It has showed that the most important economic and legal factors associated with external competition were also of a high degree, followed by the political factors associated with the Israeli occupation restrictions that were also of a high degree. These were followed by economic factors associated with retail fairs with that appeared to be with a medium degree, and, finally,

social and cultural factors associated with consumer awareness that appeared with a medium degree as well.

Furthermore, by applying Porter's five-force model, the study showed that the medium-attractive factors in the sector are (*the bargaining power of suppliers, and the bargaining power of the buyers*). The factors (*alternative products, barriers to market entry, competition*) were of a high degree, the matter which emphasizes the sector's lack of attractiveness due to the severity of competition among the most important factors that affect the determination of the sector's attractiveness and non-attractiveness of the.

Finally, the results showed that the most important opportunities from the perspective of the companies' managers and deputies are the provision of a good technological environment that allows the production of the best products, the availability of cumulative expertise and the ability to respond to the specific specifications required. In addition to other opportunities to benefit from consumers' confidence and the positive reputation of local products.

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إجازة الرسالة	*
ج	الإهداء	*
د	الشكر والتقدير	*
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية	*
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	*
ط	جدول المحتويات	*
ل	قائمة الجداول	*
الفصل الاول		
الاطار العام لدراسة		
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
5	أسئلة الدراسة	3.1
6	أهداف الدراسة	4.1
7	أهميّة الدراسة	5.1
8	حدود الدراسة	6.1
9	التعريفات الإجرائية للدراسة	7.1
11	الهيكل التنظيمي للدراسة	8.1
الفصل الثاني		
الأطر النظرية والدراسات السابقة		
المبحث الأول: الاطار النظري		
13	المقدمة	1.2
14	الإدارة الإستراتيجية	2.2
14	مفهوم الإدارة الإستراتيجية	1.2.2
15	خطوات الإدارة الإستراتيجية	2.2.2
16	التخطيط الإستراتيجي	3.2
16	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	1.3.2

17	مراحل التخطيط الإستراتيجي	2.3.2
18	مفهوم بيئة الأعمال	4.2
18	أهميّة دراسة خصائص متغيرات الأعمال ومبرراتها	5.2
19	خصائص بيئة الأعمال	6.2
19	مفهوم تحليل بيئة الأعمال	7.2
21	مفهوم البيئة الخارجية	8.2
22	مفهوم تحليل البيئة الخارجية	9.2
22	أهميّة دراسة البيئة الخارجية وتحليلها	10.2
24	مكونات البيئة الخارجية	11.2
24	البيئة الخارجية العامة	1.11.2
27	البيئة الخارجية الخاصّة	2.11.2
31	مفهوم البيئة الداخلية	12.2
32	أهميّة دراسة البيئة الداخلية وتحليلها	13.2
33	مكونات البيئة الداخلية	14.2
34	خصوصيّة بيئة الأعمال في فلسطين	15.2
36	نبذة عن قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	16.2
36	مقدمة	1.16.2
38	أقسام الصناعات الجلدية الفلسطينية	2.16.2
39	الأسواق الرئيسيّة	3.16.2
40	الصفات التنافسيّة للقطاع	4.16.2
41	نقاط القوة ونقاط الضعف في قطاع الصناعات الجلدية الفلسطينية	5.16.2
42	أسباب الغرق في الطوفان الصّيني	6.16.2
43	تجمّع شغل الخليل: التجمّع العنقوديّ لصناعات الأحذية والجلود في محافظة الخليل	7.16.2

المبحث الثاني: الدراسات السابقة		
44	الدراسات المحليّة	*
49	الدراسات العربيّة	*
51	الدراسات الأجنبيّة	*
55	التعقيب على الدراسات السابقة	*
56	ما يُميّز الدراسة الحاليّة	*
الفصل الثالث		
منهجية الدراسة		
58	مقدمة	1.3
58	منهج الدراسة	2.3
59	مصادر جمع البيانات	3.3
59	مجتمع الدراسة	4.3
61	عينة الدراسة	5.3
61	أدوات الدراسة	6.3
63	اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها	7.3
63	ثبات الأداة	1.7.3
64	صدق الأداة	2.7.3
71	إجراءات تطبيق الدراسة	8.3
72	متغيرات الدراسة	9.3
73	المعالجة الإحصائية	10.3
75	مفتاح التصحيح	11.3
الفصل الرابع		
عرض النتائج وتحليلها		
77	مقدمة	1.4
77	عرض نتائج الدراسة وتحليلها	2.4
الفصل الخامس		
النتائج والتوصيات		
105	مناقشة نتائج الدراسة	1.5
117	التوصيات	2.5

119	المصادر والمراجع	*
128	الملاحق	*

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الترقيم
41	نقاط القوة ونقاط الضعف لقطاع الصناعات الجلدية الفلسطينية	1
60	خصائص المبحوثين الشخصية	2
64	معاملات الثبات لمجالات الدراسة	3
65	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال المنافسة الخارجية (عوامل اقتصادية وقانونية)	4
66	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الاحتلال الإسرائيلي (عوامل سياسية)	5
67	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال محلات التجزئة (عوامل اقتصادية)	6
67	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال وعي المستهلك (عوامل اجتماعية وثقافية)	7
68	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال عوائق الدخول إلى السوق	8
68	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال المنتجات البديلة	9
69	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال القوة التفاوضية للمشتريين	10
69	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال القوة التفاوضية للموردين	11
70	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال درجة المنافسة	12
70	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للسؤال الرئيسي الأول: عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	13
71	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمجالات الدراسة	14

	والدرجة الكلية للسؤال الرئيسي الثاني: مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	
80	مفتاح التصحيح الخماسي	15
78	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم	16
81	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو المنافسة الخارجية (عوامل اقتصادية وقانونية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	17
85	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم حول قيود الاحتلال الإسرائيلي (عوامل سياسية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	18
87	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم معارض التجزئة (عوامل اقتصادية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	19
89	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم مدى وعي المستهلك (عوامل اجتماعية وثقافية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	20
91	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم	21
92	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بأهم عوائق دخول السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات	22

	الجلدية في محافظة الخليل	
95	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة نحو أثر المنتجات البديلة من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	23
97	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة نحو القوة التفاوضية للمشتريين من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	24
99	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة نحو القوة التفاوضية للموردين من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	25
101	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة نحو درجة المنافسة من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	26

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ التعريفات الإجرائية للدراسة
- ❖ الهيكل التنظيمي للدراسة

1-1 المقدمة

يشكل القطاع الصناعي دوراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين؛ إذ يتميز القطاع الصناعي باعتباره استثماراً طويلاً الأجل، ولكنه عرضة للعوامل البيئية الخارجية وانفتاحها على البلدان ذات القدرة الإنتاجية المنخفضة التكلفة، فقد تحسّن مستوى جودة الإنتاج الصناعي في فلسطين بشكل كبير وزادت نسبة إسهام هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي من (8 %) في منتصف الثمانينيات إلى (17 %) في أواخر التسعينيات، ثم انخفض نحو الأسفل خلال السنوات الأولى من الانتفاضة، واقترب ما يقرب من (12 %) في السنوات الأخيرة خلال عام 2017 (USAID، 2017).

يرتبط تراجع إسهام القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي بالتراجع الحادّ في أداء القطاع الصناعي في قطاع غزة جرّاء استمرار الحصار والعدوان المتكرر، إضافةً إلى عدم الوصول إلى الأسواق بسبب سياسة الإغلاق، وارتفاع تكاليف الإنتاج وإغراق الأسواق الفلسطينية بسلع أخرى تنافس المنتج الفلسطيني بالسعر والجودة، حيث تراجعت نسبة إسهام القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني بشكل ملموس خلال السنوات الأخيرة (جلس، 2017).

يمتاز الاقتصاد الفلسطيني خلال السنوات الماضية بأنه عصفت به متغيرات عدّة شملت مختلف الأنشطة الاقتصادية من حيث القدرة التنافسيّة والإنتاجية، إضافةً إلى العوامل التي أفرزتها سياسات الاحتلال والعلاقات الاقتصادية المحكومة بالوضع الأمني والسياسي مع المحتلّ، فقد عملت إسرائيل على تعزيز تبعية الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي من خلال جذب العمالة الفلسطينية للأنشطة الاقتصادية الإسرائيلية، وفرض العوائق أمام المنتجات الفلسطينية، ممّا أسهم في تعميق التبعية ابتداءً من الفرص الاستثمارية و البنية التحتية، مثل المياه والكهرباء، وحركة التجارة الخارجية المتعلقة بتوفير الموادّ الخام والآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة، وممّا لا شكّ فيه أنّ هذه

الإجراءات أثرت على الاقتصاد الفلسطيني، ممّا أدى إلى تراجع معظم الأنشطة الاقتصادية(ماس، 2016).

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ناجحين على مستوى المؤسسة بوجود التفهم العميق للعوامل الإستراتيجية داخل المؤسسة وخارجها، فمؤسسات الأعمال لا تعمل في فراغ، بل إنها تنشأ بسبب حاجة المجتمع إلى مخرجاتها من السلع أو الخدمات، كما أنّه ليس بمقدورها الاستمرار في وجودها ما لم تكن على علم بماهية دورها في المجتمع. ولذلك يجب أن تكون منظّمة الأعمال على علم ودراية بالعوامل البيئية المحيطة التي تشكل، إما فرصاً أو تهديدات لها، أما العوامل الداخلية من نقاط قوة وضعف، فهي تعمل إمّا لدعم الإستراتيجية أو لتقييدها (الضمور والقطامين، 2015).

و يُعدّ صاحب المشروع الصناعي قد وقع في خطأ كبير إن كانت نظرتة ضيقة، وأعتقد أنه بمعزل عما يدور حوله؛ إذ إنّ المشروعات الصناعية لا تعمل بمعزل عن الظروف الخارجية المحليّة والدولية المحيطة بها، فالنظرة لصاحب المشروع لا بدّ أن تكون إستراتيجية تستطلع الفرص، وتتعرّف إلى التهديدات الخارجية، فقد أصبحت كافة المتغيرات التي تحدث في أيّ بقعة من العالم عنصراً مؤثراً على حياتنا السياسيّة، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، بحيث تسبّب العديد من العوامل أمام المشروعات الاقتصادية (الشريف، 2009).

1-2 مشكلة الدراسة:

تُعدّ صناعة الجلود والأحذية إحدى أهمّ الصناعات التأسيسية في فلسطين، وتعود هذه الصناعة إلى عدة عقود ماضية، وازدهر هذا القطاع في سبعينيات القرن الماضي وثمانينياته، ولكن الواردات العالمية ومن الصين -على وجه الخصوص- في أعقاب العام 2000 قد قضت على ما بقي لهذا القطاع من آمال مستقبلية في التطوير؛ إذ تشير البيانات المتاحة لسلسلة المُسوح الاقتصادية لأسواق

الضفة الغربية والتي يصدرها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى انكماش النشاط الاقتصادي لقطاع الجلود والأحذية خلال السنوات الماضية، فقد انخفض عدد المنشآت العاملة فيه من حوالي (782) إلى (242) منشأة في الفترة ما بين عام 2002 و 2017، كما انخفض عدد العاملين من (5140) إلى (2070) ، كذلك تشير إحصاءات المُسوح الاقتصادية إلى تضائل ملموس في حجم هذا القطاع بالنسبة لمجمل قطاع الصناعة خلال الفترة نفسها، فقد انخفضت حصته التشغيلية من (8%) إلى (2%)، وكذلك انخفضت حصته من إجمالي عدد المنشآت من (5%) إلى (1.5%) ، وتشير إحصائيات المُسوح الاقتصادية لعام 2016 إلى أنّ إجمالي قيمة الإنتاج والبالغة حوالي (54) مليون دولار قد انخفضت بحوالي (31%) مقارنة بعام 2002 (الفلاح،2018).

ومن خلال ملاحظات الباحثة والمقابلات غير المُهيكلّة والدراسات السابقة تبين أنّ قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من الصناعات الهامة والضرورية في تنمية الاقتصاد الفلسطيني بمختلف جوانبه، إلا أنّ هذا القطاع تعرض لمجموعة من العوامل والتغيرات التي انطوت على تحديات وتهديدات تواجه هذا القطاع، ممّا يشكل عائقاً أمام مديري الشركات في هذا القطاع لمعرفة كيفية التعامل مع المستقبل؛ وبذلك فإنّ هذه الدراسة تسعى الى تحليل البيئة الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من أجل معرفة أهمّ التهديدات والفرص التي تواجه هذا القطاع.

ومن هذا المنطلق تتمثّل مشكلة الدراسة بدراسة تحليل بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

3-1 أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيسي الأول: ما هي أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم؟

ويندرج منها الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو المنافسة الخارجية (العوامل الاقتصادية

والقانونية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل؟

2. ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو قيود الاحتلال الإسرائيلي (العوامل السياسية)

في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل؟

3. ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو معارض التجزئة (العوامل الاقتصادية) في

قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل؟

4. ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو وعي المستهلك (العوامل الاجتماعية والثقافية)

في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما هو مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة

نظر مديري الشركات ونائبهم؟

ويندرج منها الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي أهم عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع

الصناعات الجلدية في محافظة الخليل؟

2. ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو أثر البدائل في قطاع الصناعات الجلدية في

محافظة الخليل؟

3. ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للمشتريين في قطاع

الصناعات الجلدية في محافظة الخليل؟

4. ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في قطاع

الصناعات الجلدية في محافظة الخليل؟

5. ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو درجة المنافسة في قطاع الصناعات الجلدية

في محافظة الخليل؟

السؤال الرئيسي الثالث: ما هي أهم الفرص المتاحة من أجل تطوير قطاع الصناعات الجلدية في

محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم؟

1-4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الرئيسي الاول: التعرف على أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات

الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم، ويندرج منه:

1. التعرف على وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو المنافسة الخارجية(العوامل الاقتصادية

والقانونية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

2. التعرف على وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو قيود الاحتلال الإسرائيلي(العوامل

السياسية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

3. التعرف على وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو معارض التجزئة(العوامل الاقتصادية)

في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

4. التعرف على وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو وعي المستهلك(العوامل الاجتماعية

والثقافية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

الهدف الرئيسي الثاني: التعرف على مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم من خلال نموذج القوى الخمس ل "بورتر".

1. التعرف على أهمّ عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

2. التعرف على وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو أثر البدائل في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

3. التعرف على وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للمشتريين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

4. التعرف على وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

5. التعرف على وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو درجة المنافسة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

الهدف الرئيسي الثالث: التعرف على أهمّ الفرص المتاحة من أجل تطوير قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم.

1-5 أهمية الدراسة:

تستمدّ الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الصناعات الجلدية وصناعة الأحذية في مدينة الخليل ويُعدّ هذا القطاع من القطاعات المهمة التي تؤثر على الاقتصاد الفلسطيني، وتكمن أهمية الدراسة للجهات المختلفة على النحو الآتي:

1. شركات قطاع الصناعات الجلدية: يؤمل ان تفيد هذه الدراسة توجيه الشركات لأهمّ العوامل التي تؤثر على القطاع ومعرفة سُبل مواجهة هذه العوامل و الخروج بتصور يساعد في رسم الخُطط حول تطوير هذه الصناعة بما ينعكس بالإيجاب على تطوير القطاع بشكل خاص والاقتصاد الفلسطينيّ بشكل عامّ.

2. وزارة الاقتصاد الوطنيّ الفلسطينيّ: يؤمل ان تفيد هذه الدراسة وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني من خلال مساعدتها في رسم خططها الخاصّة بالتنمية الاقتصادية واتخاذ القرارات.

3. اتحاد الصناعات الجلدية والتجمّع العنقوديّ: يؤمل ان تسهم هذه الدراسة في فرصة القيام بتحسين جودة الدور الذي يقوم به أعضاء اتحاد الصناعات الجلدية وأعضاء التجمّع العنقوديّ من خلال تحديد مواطن الفرص والتهديدات للقطاع، وبالتالي العمل باستمرار على تطوير القطاع.

4. المكتبة العلمية: حيث تعتبر رافدا للمكتبة والباحثين في هذا المجال، ومرجعا لكل من يرغب في المعرفة والاستفادة في هذا الموضوع

1-6 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة تحليل بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل، وذلك بدراسة أهمّ عوامل البيئة الخارجية التي اقتضت على المنافسة الخارجية، وقيود الاحتلال الإسرائيليّ، ومعارض التجزئة، ووعي المستهلك، والتعرف على مدى جاذبية القطاع من خلال نموذج القوى الخمس ل "بورتر".

الحدود البشرية: تتمثل بمديري الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية ونائبهم المسجلين في غرفة تجارة وصناعة الخليل، ولدى اتحاد الصناعات الجلدية الفلسطينية.

الحدود الزمانية: تمّ تطبيق هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2018-2019.

1-7 التعريفات الإجرائية للدراسة:

• عوامل البيئة الخارجية :

عرّفتها الدراسة بأنها مجموعة العوامل الاقتصادية، والقانونية، والسياسية، والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل، متمثلة بالمنافسة الخارجية، قيود الاحتلال الإسرائيلي، معارض التجزئة، وعي المستهلك.

• المنافسة الخارجية:

عرّفتها الدراسة بأنها مجموعة الإجراءات المتمثلة في استيراد المنتجات وجلبها من بلدٍ أجنبيٍّ من أجل بيعها والاستفادة منها.

• قيود الاحتلال الإسرائيلي:

عرفته الدراسة إجرائياً بمدى تحكّم الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على الأراضي الفلسطينية وما ينتج عن ذلك من معوقات تعرقل نمو الاقتصاد الفلسطيني، ويتمثل السيطرة الإسرائيلية الكاملة على المعابر والحواجز التي تقوم بالتحكّم بها وما يتضمّنه من إغلاقات وحصار لبعض المناطق، إضافةً إلى منع الحصول على بعض المواد اللازمة في الصناعة.

• معارض التجزئة:

عرفته الدراسة بأنه هو المحلّ أو المعرض الذي يقوم ببيع المنتجات المحلية والمستوردة و الذي تُقام به مجموعة من العمليات التجارية لتساعد المشتري على شراء السلعة.

• وعي المستهلك:

وهو مدى إدراك المستهلك وعلمه بالمنتجات التي تقدم إليه.

- **عوائق الدخول إلى السوق:**

عرفتها الدراسة إجرائياً بأنها تقيس مدى وجود احتمال لدخول منافسين جُدد إلى قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل، إذ إنّ التهديد المحتمل من دخول منافسين محتملين جُدد يتوقف على وجود عوائق لدخول الصناعة.

- **المنتجات البديلة :**

عرفتها الدراسة بأنها المنتجات التي تؤدي وظائف منتجات الصناعة الموجودة ونفسها وتقوم بتلبية احتياج الأفراد التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل، فقد تتمثل في وجود منتجات وبضائع بسعر أقلّ للمنتجات المصنعة محلياً ومدى إدراك الشركات لأثر المنتجات البديلة وتهديدها.

- **القوة التفاوضية للمشتريين:**

وتتمثل في مدى تعاضم قوة المشتريين وقدرتهم بالضغط على أصحاب الشركات في إجبارهم على خفض الأسعار أو المطالبة بمنتجات ذات جودة أفضل.

- **القوة التفاوضية للموردين:**

تتمثل في مدى تعاضم قوة الموردين وقدرتهم بالتحكم والضغط على أصحاب الشركات في الصناعة.

- **درجة المنافسة في الصناعة:**

تتمثل في مدى حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، أي جميع الشركات العاملة في صناعة ما، بحيث تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم أفضل المنتجات للزبائن.

8-1 الهيكل التنظيمي للدراسة

اشتملت هذه الدراسة على خمس فصول وهي على النحو التالي:

- الفصل الاول: يشمل هذا الفصل على كل من المقدمة، ومشكلة الدراسة، واهمية، واهداف الدراسة، وحدود الدراسة بالإضافة الى التعريفات الاجرائية للدراسة.
- الفصل الثاني: يشمل هذا الفصل على مراجعة الادبيات والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: يشمل هذا الفصل اجراءات الدراسة، ومجتمع الدراسة، بالإضافة الى ادوات الدراسة والتي تضمنت المقابلات غير المهيكلة والاستبانة، اضافة الى ان هذا القسم يشمل صدق وثبات اداة الدراسة.
- الفصل الرابع: يشمل على عرض نتائج الدراسة.
- الفصل الخامس: يشمل مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

تمّ تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار النظريّ
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

2-1 المقدمة

لا شكّ في أنّ التعامل مع بيانات الأعمال والمنظمات ليس بالأمر السهل، حيث إنّ هناك بعض الأمور التي تحدث بشكل دائم ومستمرّ، وتتعامل معها، لكنّ هناك نسبةً كبيرةً من الأمور التي يجب أن تتعامل معها، ولا يمكنك السيطرة عليها، إذ عليك أن تتفاعل معها. من الصحيح تمامًا أنّ بعض الأمور المتعلقة بإدارة النشاط التجاري تقع خارج نطاق سيطرتنا فيتعيّن علينا الاستجابة للأحداث الخارجية، ونمّة بعض الأشياء التي نمتلكها ولنا سيطرة كاملة عليها، ونمّة أشياء لدينا، لنا تأثير ما عليها. (Killeen، 2012).

تُولد المنظمات في العادة لسدّ حاجة المجتمع من المنتجات والخدمات التي يحتاجها؛ وبالتالي فإنّ بقاءها مرتبط بقدراتها على أداء هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية. ولكي تُحقّق المنظمات أهدافها لا بدّ وأن تكون على دراية وإطّلاع بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها، كون هذه التغيرات هي التي تحدّد الفرص التي يتوجّب اغتنامها والتهديدات التي يتطلب مواجهتها أو تجنّبها (رشيد وجلاب، 2008).

اعتبرت منظمات الأعمال البيئة بوصفها الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة الخارجية بوصفها تغيّرات: مثل العوامل الاجتماعية، والثقافية، والقانونية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية والبنية التحتية، أنّ هذا ليس لاستنتاج أنّ العوامل الأخرى الموجودة في البيئات التجارية الداخلية والوسيطّة ليست مهمّة، حيث يوضّح مدى أهميّة تحليل البيئة الخارجية؛ لأنّ هذا بدوره يؤثّر على البيئتين الأخيرين. وستقوم الباحثة خلال هذا الفصل بالإضافة الى الدراسات السابقة بتغطية الموضوعات الآتية:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية، خطوات الإدارة الاستراتيجية، اضافة الى مفهوم ومراحل التخطيط الاستراتيجي، مفهوم بيئة الاعمال، أهمية ومبررات دراسة خصائص متغيرات بيئة الاعمال، خصائص بيئة الاعمال، مفهوم تحليل بيئة الاعمال، مفهوم البيئة الخارجية، مفهوم تحليل البيئة الخارجية، أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية، مكونات البيئة الخارجية والتي تتضمن البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية الخاصة، مفهوم البيئة الداخلية، أهمية دراسة البيئة الداخلية، مكونات البيئة الداخلية، خصوصية بيئة الاعمال في فلسطين، نبذة عن قطاع الصناعات الجلدية في الخليل.

2-2 الإدارة الإستراتيجية :

1-2-2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية

عرّف Wheelen&Hunger الإدارة الإستراتيجية بأنها هي تلك المجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تُحدّد الأداء طويل الأجل للشركة، والتي تشمل التحليل البيئي (الخارجي والداخلي) وصياغة الإستراتيجيات (التخطيط الإستراتيجي أو التخطيط الطويل المدى) وتنفيذ الإستراتيجية والتقييم للإستراتيجية. وبذلك فإنّ الإدارة الإستراتيجية تؤكد مراقبة الفرص والتهديدات الخارجية وتقييمها في ضوء نقاط القوة والضعف لدى الشركات (Wheelen&Hunger, 2011).

وقد عرّفها David بأنها الفنّ والعلم في صياغة القرارات متعددة الوظائف وتنفيذها وتقييمها، بحيث تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (David, 2015).

الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع نطاقه وإغناء أبعاده، فالتخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية، إذ إنّ الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في الوقت نفسه، وهذا

يعني أنها تهتمّ بالحاضر والمستقبل معاً، في حين أنّ التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد(الأسطة، 2016).

2-2-2 خطوات الإدارة الإستراتيجية:

اوضح David ان الإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية متواصلة، وهي تشمل ثلاث مراحل المرحلة الاولى تتضمن صياغة الاستراتيجية، وتشمل تطوير رؤية ورسالة للشركة، وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وإنشاء أهداف طويلة الأمد، ووضع استراتيجيات بديلة لاختيار استراتيجية للتطبيق. المرحلة الثانية تطبيق الاستراتيجية: حيث يتطلب من الشركة أن تنشئ الأهداف السنوية، والسياسات، وتحفيز الموظفين، وتطوير ثقافة تدعم الاستراتيجية، وإيجاد هيكل تنظيمي فعال، وإعادة توجيه جهود التسويق، وتحضير الميزانية، وربط حوافز الموظفين بالأداء المؤسسي. وتسمى هذه المرحلة بمرحلة العمل في الإدارة الاستراتيجية؛ لأنه يتم فيها إدارة الموظفين والمدراء للبدء بالعمل بالاستراتيجيات المصوغة، المرحلة الثالثة تقييم الاستراتيجية، وهي المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية، على المدراء معرفة متى تكون استراتيجيات معينة لا تعمل بشكل صحيح، وبذلك هي الطريقة الوحيدة للحصول على هذه المعلومات، وتتكون هذه المرحلة من ثلاث مراحل أساسية وهي، مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي وضعت الاستراتيجيات على أساسها، وقياس الأداء، وأخذ الإجراءات التصحيحية.

تُعدّ الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل وإجراءات متناسقة وهي (الأسطة، 2016):

1. مرحلة التخطيط الإستراتيجي: وهذه المرحلة تهتمّ بوضع رسالة المؤسسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي على تحديد الإستراتيجيات المناسبة؛ وبذلك فهي تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في اختيار الإستراتيجية المناسبة، وتحديد الرؤية

الإستراتيجية ورسالة المؤسسة، وتحديد البدائل الإستراتيجية، وتحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل.

2. مرحلة تحليل البيئة: يُعدّ التحليل الإستراتيجيّ الأداة الجوهرية والمكون الأساسيّ للإستراتيجية، ومن أهمّ الأنشطة؛ فهو المسؤول عن دراسة متغيرات البيئة وضبطها، حيث يسعى للوصول إلى مواءمة بين الفرص الخارجية وعناصر القوة؛ وذلك في ظلّ التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.

3. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: وهي العملية التي تتحول من خلالها الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات، التي تتطلب ملاءمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية، ووجود هيكل تنظيمي ملائم، والتأكد من أنّ النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجيات.

4. مرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية: وتقييمها توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل وتعديله وتطويره؛ وذلك لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وقياس الأداء بمراجعة النتائج.

2-3 التخطيط الإستراتيجي:

2-3-1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

عرّف ذيب التخطيط الإستراتيجيّ بأنه هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية في المنظّمات، ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة، آخذاً بعين الاعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة وتكامل الأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبيئتها، وهو يُعدّ أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية (ذيب، 2016).

فالتخطيط الإستراتيجي هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية، وهي رؤية المستقبل أو التنبؤ به، وهذا يتطلب تفكيراً عميقاً ودقيقاً لما يمكن، أو يجب أن يحصل في المستقبل، وبمعنى آخر هو تحديد الهدف الواجب تحقيقه، ويتطلب جمع الحقائق والمعلومات للمساعدة في تحقيق الأهداف المحددة، كما أنّ عملية التخطيط تؤثر على العمليات الإدارية الأخرى كاللتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوظيف، وهذا ما يشير إلى أنّ عملية التخطيط هي العملية الإدارية الأولى لأية شركة قبل البدء بأيّ نشاط من أنشطة الشركات (حبيش، 2007).

2-3-2 مراحل التخطيط الإستراتيجي:

تتمحور حول خمس مراحل، هي مرحلة اظهار الأهداف وتحديدها، ويتمّ فيها تحديد الغايات لمجال عمل المؤسسة وتدخل عدة أطراف لها دور ووجود في المؤسسة، مرحلة تحليل الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة وتشخيصها في محيطها، يتمّ دراسة المحيط من خلال حصر الفرص والقيود التي تؤثر على المؤسسة، وبذلك يتمّ تشخيص المؤسسة لمحيطها سواء المباشر أو الموسع، إضافة الى تحديد وضعيتها اتجاه المنافسين؛ وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في جوانب أنشطة المؤسسة، مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية يتمّ اختيار إحدى الإستراتيجيات الممكنة التي تحقّق أكبر نجاح للمؤسسة، مرحلة الخطة العملية يتمّ فيها ترجمة العمليات المنبثقة عن الإستراتيجية إلى برامج أكثر دقةً والتأكد من مردوديتها وانسجامها، مرحلة الموازنة وذلك لتحديد الإمكانيات والمواد الضرورية وتوزيعها برزمانة زمنية لتنفيذ الأهداف المحددة في الخطة العملية وقبلها في الخطة الاستراتيجية، وتوزيع المسؤوليات على مختلف الأقسام، كما أنها تسمح بمراقبة الأداء ومتابعته وتقييمه (محمد، 2016).

4-2 مفهوم بيئة الأعمال (Business Environment)

عرّفها راضي بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء والموردين والعاملين والمنافسين وجماعات التأثير والضغط الموجودة بالبيئة العامة والخاصة، وعرّفها أيضاً بأنها مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة المنظمة أو رقابتها (راضي، 2016).

وذكر Jain & Trehan أنها هي تلك الجوانب المحيطة بالمشاريع التجارية التي لها تأثير على سير العمل، حيث يمكن للمؤسسة النمو والبقاء على قيد الحياة عندما تتكيف بشكل مستمر وسريع مع البيئة المتغيرة (Jain&Trehan،2014).

وقد أشار كافي إلى أنها كلّ ما يحيط بالمنظمة (أي يقع خارجها) ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي هي مجموعة من المتغيرات (العناصر) التي تحيط بالمنشأة وتؤثر في مسارها الإستراتيجي (كافي، 2017).

وقد أكد Killeen أنّ القدرة على فهم البيئة التي تعمل فيها شركتك ضرورية لنجاح الأعمال التي تقوم بها (Killeen،2012).

5-2 أهمية دراسة خصائص متغيرات بيئة الأعمال ومبرراتها:

يمكن إبراز أهمية دراسة خصائص التغيرات البيئية في النقاط الآتية (راضي،2016):

- أنّ أيّ منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، ويفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، بين إمكانات المنظمة وخصائصها، وخصائص المتغيرات البيئية.
- أنّ نجاح المنظمة وبقائها ونموها يتحدّد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة.

- أنّ أيّ منظمة تواجه العديد من الفرص، وكذلك العديد من التهديدات والقيود التي تؤثر في سلوك المنظمة.
- أهداف المنظمات تتأثر بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها هذه المنظمات.
- أنّ إستراتيجية المنظمة وسياساتها وخططها تتأثر بالظروف البيئية الخارجية.

2-6 خصائص بيئة الأعمال:

يشير الباحثان Robbins & Judge إلى ثلاث خصائص رئيسة لبيئة المنظمة وهي: عدم التأكد البيئي، والتعقيد البيئي، والتغيرات والتقلبات السريعة التي تحدث في البيئة (Robbins & Judge، 2009).

وقد ذكر حريم -إضافة إلى الخصائص السابقة- وجود ظاهرة العولمة، وتنوع القوى العاملة، وانفجار المعلومات، والمسؤولية الاجتماعية التي تؤثر في بيئات الأعمال (حريم، 2003).

وأشار الهاشمي -في دراسته- إلى خصائص البيئة على أنها الطبيعة المتغيرة التي تمتاز بعدم الثبات، وصعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية. (الهاشمي، 2006).

2-7 مفهوم تحليل بيئة الأعمال:

يرى بقّة ومحلّب أنّ تحليل بيئة الأعمال أو ما يُعرف بالتحليل الإستراتيجي هي عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة وضعف، كذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل خصائصها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات (بقّة ومحلّب، 2015).

وذهب Wheelen and Hunger إلى تعريفها بأنها عملية مراقبة المعلومات وتقييمها ونشرها عن البيئة الخارجية والداخلية في الشركة (Wheelen and Hunger، 2011).

وقد أشار الباحثون إلى أهمية التحليل البيئي للمنظمات، فقد أشارت النعمة في دراستها إلى الدور المهم الذي يؤديه التحليل البيئي في صياغة الإستراتيجية، ودوره في تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يجب اغتنامها وتجنب التهديدات، إضافة إلى التحليل الداخلي لبيئة المنظمة، والذي يساعدها على معرفة نواحي القوة وكيفية تعزيزها ونواحي الضعف وكيفية العمل على تقويتها (النعمة، 2012).

وأوضح بقية ومحلب كيف أن التحليل البيئي يؤثر في تطوير المزايا التنافسية والحفاظ عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بقية ومحلب، 2015)

وترى الباحثة أن كل عمل وكل منظمة تعمل ضمن البيئات الثلاث في الوقت نفسه وطوال الوقت، والتي تؤثر في نجاح العمل؛ لذلك من المنطقي أنه إذا أمكننا فهم هذه البيئات الثلاث، فقد يكون لدينا فرصة أفضل للنجاح وهي:

- البيئة الخارجية البعيدة: وهي تلك التي لا نملك السيطرة عليها، ويمكننا فقط الاستجابة للتطورات في البيئة الخارجية البعيدة.
- البيئة الخارجية القريبة: وهي التي يمكننا التأثير عليها، حيث يمارس نوع من الضغط على أعمالنا.
- البيئة الداخلية: وهي التي نستطيع التحكم فيها، والذي يشمل الطريقة التي نسعى بها إلى تحقيق أهداف العمل وكيف نعمل.

2-8 مفهوم البيئة الخارجية:

يُعرف Pearce & Robbins البيئة الخارجية بأنها "مجموعة من العوامل الخارجية التي هي خارج سيطرة المنظمة، والتي تؤثر في اختيار المنظمة واتجاهاتها، والعمليات، والهيكل التنظيمي، والعمليات الداخلية" (Pearce & Robbins، 2007).

ويشير ball and others إلى أن البيئة الخارجية "هي البيئة المحلية وتعني جميع القوى التي هي خارج سيطرة المنظمة، وتنشأ داخل محيط الدولة، وتؤثر في حياة المنظمة وتطويرها، وتتضمن القوى الطبيعية والتنافسية والسياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية، فضلاً عن بيئة العمل الدولية" (Ball and Others، 2008).

ويرى Indris & Primiana أن البيئة الخارجية بكونها مجموعة العوامل والظروف الخارجية التي تؤثر بشكل كبير على المنظمة، حيث تؤثر العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية بشكل كبير على البيئة الداخلية للمنظمة، ففي ظل المنافسة القوية التي يشهدها العالم اليوم، والتغيرات والتحولات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية السريعة التي تطرأ على عجل في العديد من البلدان، باتت المنظمات تعي أهمية تأثير هذه العوامل على بيئتها الداخلية؛ ولذلك، فمن الأهمية بمكان أن ترسم خططاً، وتصميم منهج دقيق لتطويع هذه العوامل الخارجية لمصلحتها، وتوظيفها في تحسين سمعتها، وتحقيق ميزة تنافسية عالية في السوق (Indris & Primiana، 2015).

أما Kwagala فقد عرّف البيئة الخارجية بأنها تلك البيئة التي تتكون من عوامل تؤثر على أعمالها من الخارج، وتشتمل هذه العوامل على المنافسة وسلوك العملاء والموردين المستهدفين وتأثير أصحابها عليها، ولا سيما أولئك الذين يشاركون في إدارتها وديناميكية الاقتصاد الكلي والسياسة الحكومية (Kwagala، 2015).

2-9 مفهوم تحليل البيئة الخارجية

إنّ تحليل البيئة الخارجية هي المهمة الأولى والأساسية للإستراتيجيين، وهي أيضاً التي تميّز بينهم وبين المدير التقليدي الذي ينحصر اهتمامه بالبيئة الداخلية، حيث يتوقف نجاح المنظمة على مدى تأقلمها مع البيئة المحليّة والعالمية التي تؤثر على المنظمة بما تتيح لها من فرص، وما تفرضه عليها من تهديدات (بو صالح وخديجة، 2016).

يُقصَد بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة أنّه عملية استكشاف للعوامل الخارجية للمنظمة، والمتمثلة بالفرص، وهي العوامل الخارجية التي تصبّ في مصلحة المنظمة كالدعم الحكومي، والتهديدات، وهي العوامل الخارجية التي تؤثر سلباً على أداء المنظمة كالمؤشّرات الاقتصادية السلبية (الصرايرة، 2012).

يكشف التحليل الخارجي عن الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة حتّى يتمكّن المديرون من صياغة الاستراتيجيات لإتاحة الفرصة للفرص، وتجنّب و تخفيف أثر التهديدات (David، 2015).

2-10 أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية وتحليلها :

يذكر الكرخي أنّ الفوائد المتأتية من تحليل البيئة الخارجية تتجلّى ب (الكرخي، 2009):

1. الوقوف على آثار التغيرات الخارجية للمنظمة، وتشخيص العوامل المسيّرة لها واتجاهها.
2. تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمنظمة خلال الفترة القادمة، والتي يتعيّن عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى أقلّ مستوى ممكن.
3. تحديد الفرص وكيف تتمكّن المنظمة من تعظيم الفوائد التي يمكن الحصول عليها من هذه الفرص.

4. الكشف عن الخيارات الحاسمة التي يجب على المنظمة اتخاذها في الأمد القصير (خلال السنة الجارية) والأمد الطويل (خلال السنوات القادمة).

وأوضح داودي أنّ أهمية تحليل البيئة الخارجية تتمثل في النقاط الآتية: (داودي، 2007):

1. توفير المعلومات وتحليلها ممّا يساعد المؤسسة على التحكّم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات.

2. تخضع الأهداف التي يجب تحقيقها لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة، إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.

3. صياغة إستراتيجية الموارد؛ ممّا يساعد في فهم البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجية، أفراد... إلخ) وكيفية الاستفادة منها.

4. تسهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء تعلّق الأمر بالسلع والخدمات أو طرق التوزيع ومنافذه، وأساليب الدفع وشروطه وتحديد أسعار المنتجات المسموح بها وخصائصها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة.

5. تسهّم في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

6. تبيين الفرص التي يمكن اقتناصها.

7. تبيين المخاطر والمعوقات التي يجب تجنّبها.

11-2 مكونات البيئة الخارجية:

11-2-1 البيئة الخارجية العامة (Macro Environment)

من خلال الاطلاع على الأدبيات تجد الباحثة أنّ هناك اتفاقاً عاماً من قِبل الباحثين على تحديد المتغيرات الأساسية في البيئة الخارجية للمنظمات وضمّتها فيما يُطلق عليه (PESTL) وهي اختصار للعوامل السياسيّة (Political)، والعوامل الاقتصاديّة (Economical)، والعوامل الاجتماعيّة (Social) والعوامل التكنولوجيّة (Technical)، والعوامل القانونيّة (Legal).

العوامل الاقتصاديّة (Economic): وهي مؤشرات تتعلّق بخطط التنمية الوطنية، معدل النموّ الاقتصادي، معدل الدخل القوميّ، متوسط دخل الفرد، هيكل الاستثمارات المحليّة والأجنبيّة، إضافة إلى السياسات الاقتصاديّة والسياسة الماليّة، والادخار والإقراض وسياسات التضخّم والبطالة (راضي، 2016).

وذكر رضوان أنّ العوامل الاقتصاديّة تتمثّل في الآتي (رضوان، 2013):

- الدخل: القوميّ/ الفرديّ/ المتاح للصرف.
- اتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار واتجاهاتها.
- التطور التكنولوجيّ: مستوى المعرفة الفنيّة/ تباين المستويات التكنولوجية بين الدول.
- مدى تدخّل الدولة في النشاط الاقتصاديّ: أثر تدخّل الدولة على حرّية المنظّمات في اتخاذ القرارات.
- المنافسة: أنواعها ودرجة حدّتها.
- تركيب الهيكل الاقتصاديّ: أهمّ القطاعات الاقتصاديّة في المجتمع.

- نُظِم التصدير والاستيراد: أهميّة التجارة الخارجية، مدى التقييد في عمليات التصدير والاستيراد.

العوامل السياسيّة (Political): تعني تأثير الجوّ السياسيّ العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكّل سوقاً قائماً أو سوقاً متوقّعا لمنتجاتها (الضمور والقطامين، 2009).

وأوضح رضوان أهمّ العوامل السياسيّة (رضوان، 2013):

- نمط السلطة السياسيّ: أنواع السلطة السياسيّة (ديمقراطية، استبدالية).
- الوعي السياسيّ والديمقراطيّ: مدى وقوف الجمهور على حقوقها وقدرتها على التعبير.
- درجة الاستقرار السياسيّ: سمات الاستقرار السياسيّ .

العوامل الاجتماعيّة/الثقافية (Social): التي تشير إلى التأثير الذي تمارسه بعض العوامل الاجتماعيّة والثقافية التي لا يمكن التحكم فيها، وتشمل: نظام الأسرة، التعليم، الزواج، الدين، العادات والتقاليد، التفضيلات وما إلى ذلك (Jain&Trehan، 2014).

إنّ العوامل الاجتماعيّة التي تحتاج إلى النظر فيها هي تلك التي تؤثر على سوقك وتشمل: التوزيع العمري، ومعدل النموّ السكانيّ، مستوى العمالة، الدخل، التعليم، المعتقدات، إضافة إلى النظر في القضايا البيئية (FME، 2013).

العوامل التكنولوجيّة (Technological): أصبحت التكنولوجيا جزءاً مهماً وحيويّاً من كلّ نشاط تجاريّ، حيث تتمّ معظم العمليات عبر الإنترنت واستخدام التقنيات الحديثة، وتمثل عوامل البيئة التكنولوجية وجود البنية التقنية، ووجود الكفاءة التقنية، ووجود الأجهزة والبرمجيات والتحديثات،

واستخدام نظام إدارة المعلومات لتحسين فعالية القرارات المتخذة، وكذلك استخدامها في إستراتيجيات التسويق، مثل التسويق عبر الوسائل الاجتماعية والرسائل النصية (Perera، 2017).

العوامل القانونية (Legal): تختلف العوامل القانونية من صناعة إلى صناعة، إذ ينبغي النظر في القوانين واللوائح والقواعد والأفعال في إطار الاعتبارات القانونية الخاصة بذلك، ويمكن لهذه القوانين واللوائح أن يكون لها سيطرة حاسمة على الأنشطة التجارية التي ينبغي النظر فيها (Perera، 2017).

وفي المقابل ذكر القطامين والضمور أنّ القوى القانونية تعني تأثير القوانين التي تسنّها السلطة التشريعية على أعمال المؤسسة، من حيث وضع القوانين التي قد تعرقل عمل المؤسسة، أو تضع قيوداً على نشاطاتها، أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص، وخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها الدولة (الضمور والقطامين، 2009).

وفي ضوء ذلك ذكر الإدريسي مجموعة القوانين التي تؤثر في المنظمة وهي (الإدريسي، 2005):

- قوانين مرتبطة بالبيئة: أي تعمل على حماية البيئة والحفاظ عليها.
- قوانين مرتبطة بالعمالين: تنظم العلاقة بين أرباب العمل والعمالين لديهم.
- قوانين خاصة بحقوق المستهلكين: تهدف إلى حماية المستهلك من الخداع والغش وتقديم منتجات ذات أضرار على صحتهم.
- قوانين خاصة بالنظام الاقتصادي: تتعلق بعمل المنظمات ونشاطها في حالة الإفلاس أو

التصفية.

2-11-2 القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر (البيئة الخارجية الخاصة):

يشير العلماء إلى ضرورة تحليل القطاع وقياس مدى الجاذبية، وقد وضع العالم بورتر نموذجاً لقياس جاذبية القطاع والذي يتكون من المنافسين المباشرين، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين، صعوبة دخول المنافسين الجدد أو سهولته للسوق، والمنتجات البديلة.

القوى التنافسية الخمس لبورتر هي مجموعة من المتغيرات الخارجية المباشرة التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، فيمكن التأثير فيها نسبياً، فنظرية Porter أصبح لها تأثير في المجال الأكاديمي منذ أن قام معهد الإستراتيجية والتنافسية في جامعة هارفارد بعقد دورات Porter ضمن نظام مميز يناقش نماذج مثل سلسلة القيمة والقوى الخمس، التي أصبحت مكوناً أساسياً من أساليب الإدارة والمتمثلة فيما يلي: تهديد المنافسين الجدد، تهديد منتجي السلع البديلة، القوى التفاوضية للموردين، القوى التفاوضية للزبائن، الأطراف ذات المصلحة (بلبشير، 2015).

قوة المساومة للزبائن: يمكن للمشتريين أن تتعاطم قوتهم، وبالتالي أن يجلبوا ضغطاً كبيراً للحصول على قيمة أكبر في المعاملة، تتمثل في إجبارهم على خفض الأسعار، أو المطالبة بمنتجات وخدمات ذات جودة أفضل، أو المطالبة بمزيد من الخدمات في الصناعة (Benjamin، 2017).

تمة العديد من العوامل التي تزيد من قوة مساومة العملاء (FME، 2013):

- تكاليف التحويل للعملاء منخفضة.
- العميل على علم ومعرفة جيدة فيما يتعلق بالمنتج.
- حساسية العميل للسعر.
- أن جزءاً كبيراً من مبيعات البائع عبارة عن مشتريات العملاء.

- ثمة تباينٌ ضئيلٌ بين المنتجات.

وقد أوضح السالم أنّ المشتريين يمكنهم التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل وخدمات أكثر، ويكون المشتري قوياً إذا تمّ شراء جزء كبير من سلعة البائع أو خدمته، كثرة عدد الموردين، فروقات قليلة في تكلفة الموردين، احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسه (السالم، 2009).

قوة المساومة للموردين: يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار، وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، وتتعاظم قوة المساومة للموردين إذا تمكن من تحقيق تكاملٍ أماميٍّ كأنّ تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة، أو بمقدور المشتري أن يحدّ من هذا التهديد إذا استطاع تحقيق تكاملٍ خلفيٍّ مثل شراء مصانع الأحذية لشركة مدابغ جلود (راضي، 2016)

تشمل المدخلات مواد الخام، والمكونات التقنية، والخدمات ذات الصلة التي تصبح جزءاً من المنتج، وعندما يوجد عدد قليل من الموردين أو تكون مواردهم نادرة يمكن للموردين الحصول على السلطة في الصناعة، وبالتالي زيادة أسعارها (Benjamin، 2017).

ثمة العديد من العوامل التي تزيد من قوة مساومة الموردين (FME، 2013):

- التحكّم في الكمية المعروضة.
- القدرة على رفع الأسعار دون التأثير على الطلب.
- وجود القليل من البدائل المتاحة.
- أهمية المنتج بالنسبة للمنتج النهائي.

تهديد دُخول منافسين جدد: عادة ما يجلب الوافدون الجدد إلى الصناعة قدرةً جديدةً، ورغبةً في الحصول على حصّة في السوق، وموارد كبيرة. ويعتمد تهديد الدخول على وجود حواجز الدخول الذي يمكن توقّعه من المنافسين الحاليين، فيصبح من الصّعب على الشركة الدخول في الصناعة (Wheelen&Hunger، 2011).

ثمّة العديد من العوائق التي يمكن أن تمنع المنافسين من دخول السوق، إذ يمكن أن تأتي هذه الحواجز من (FME، 2013):

- الحكومات: تصرّح الحكومات في بعض الأحيان عن أداة مساعدة للمنظّمات وهي الاحتكار.
- براءات الاختراع والملكية المعرفية: هو عبارة عن حاجز للعديد من الأسواق الحديثة التي توفّر للمنظّمات ميزةً تنافسيّةً كبيرةً.
- خصوصيّة الأصول: الصناعات التي تتطلب استثماراً بدرجة عالية في المعدات والتكنولوجيا وطريقة استخدامها وبذلك ستدافع المنظّمات القائمة عن حصّتها في السوق واستثماراتها أمام المنافسين المحتملين.
- حواجز الخروج: إنّ على المنظّمة أن تتنافس عندما تكون غير قادرة على مغادرة السوق.

وأوضح David أنه يمكن أن تشمل الحواجز التي تحول دون دخول محتمل للمنافسين الجدد الحاجة إلى الحصول على التكنولوجيا والخبرة والمعرفة المتخصصة، ويمكن أن يكون بسبب التفضيلات القوية لعلامة تجارية، ومتطلبات رأس المال الكبيرة (David، 2015)

المنتجات البديلة والمتاحة: البديل هو المنتج أو الخدمة التي تؤدي وظيفةً مماثلةً لتلك الصناعة الموجودة، حيث يمكن للمشتريين العثور على حلّ بديلٍ لاحتياجاتهم، فإذا كانت تكاليف التبديل

منخفضةً والبديل له مفاضلة أفضل في السعر والأداء، فعندئذ يكون تهديد البديل كبيراً (Benjamin، 2017).

يكون خطر المنتج البديل مرتفعاً عندما تكون تكاليف تبديل المستهلك منخفضةً، والمنتج البديل ذو سعر أقل، وجودة المنتج البديل متساوية أو متفوقة على المنتجات المصنعة، وأداء المنتج البديل مساوٍ أو أعلى لأداء المنتج المصنع (FME، 2013).

يمكن للمنتجات البديلة ممارسة المنافسة على المنتجات المتاحة، وبالتالي تهديد النجاح الاستراتيجي للمنظمة، فهي قوة تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل وأداء وظائف مماثلة أو جديدة، هذه المنتجات تُوقع ضغوطاً على الربح بالنسبة للمنتجات الحالية، إضافةً إلى الحدّ من إمكانات البيع. ويمكن للمنظمة تدارك التهديد من خلال بناء إستراتيجية التركيز على التكاليف، والجودة، و الابتكار (الخزامي، 2008).

شدة المنافسة في الصناعة: يتمثل المنافسون في جميع المنظمات العاملة في صناعةٍ ما بحيث تكون عادةً متقاربة في الحجم و الامكانيات، فتتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن (حمدان و ادريسي، 2007).

وتُقاس حدة المنافسة باستخدام المعايير الآتية (جواد، 2007):

- عدد المنافسين: تزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المنافسين، وإذا وصل السوق حدّ الشبع بحيث لا يمكن زيادة معدل الاستهلاك، فإنّ السوق يصبح ناضجاً، وبالتالي لا يكون محط أنظار المنافسين الآخرين.
- تكاليف التحول: تزداد حدة المنافسة إذا تمكّن العميل من التحول من منظمةٍ إلى أخرى دون تكبد أيّ تكاليف.

- حجم المنظّمات الصّناعية: تزداد حدة المنافسة كلّما صغر حجم المنظّمات وتقرّبت أحجامها، فيما يقلّ ذلك كلّما كانت الشركات كبيرةً وقليلةً.
- هامش الربح: كلّما زاد هامش الربح أغرى ذلك المنظّمات على الدخول في حربٍ سعريةٍ واتباع إستراتيجياتٍ هجوميةٍ والقيام بحملاتٍ إعلانيةٍ كثيفةٍ، وبالتالي تزداد حدة المنافسة.
- ثقافة العميل: كلّما قلت ثقافة العميل وقلّ إدراكه بالخصائص الحقيقية للسلعة، زادت حدة المنافسة بين المنظّمات نظراً لإمكانية استخدام الإعلانات للتأثير على العميل.
- مرونة الإنتاج: تزداد حدة المنافسة بين المنظّمات في حال لم تستطع التحكّم في الكمّيّات المنتجة نتيجة احتمالية زيادة العرض عن الطلب.

تزداد حدة المنافسة بين المنظّمات في حال وجود عدد كبير من المنظّمات المتنافسة، الحجم المماثل للمنظّمات، قدرة مماثلة للمنظّمات، انخفاض الطلب على منتجات الصّناعة، عندما يكون المستهلك قادراً على تبديل العلامة التجارية بسهولة، عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة، عندما يبيع المنافسون منتجاتٍ أو خدماتٍ مماثلة (David، 2015).

2-12 مفهوم البيئة الداخلية:

هي تلك البيئة التي تتعلّق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأُطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا (الشماع، 2009).

يُشار للبيئة الداخلية بأنها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته مثل: أهداف الشركة، طبيعة منتجاتها، عمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها (القُدومي ومحمد، 2015).

والمقصود بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة هي معرفة العوامل الداخلية التي تقع ضمن سيطرة المنظمة والمتمثلة بنقاط القوة التي تؤثر إيجاباً على نشاطات المنظمة وأهدافها كما إمكانات المنظمة المادية، والبشرية، ونقاط الضعف التي تؤثر سلباً على نشاطات المنظمة وأهدافها كضعف الموارد المادية وبطء عمليات المنظمة (الصريرة، 2012).

ويطلق بعض الكُتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة، وتعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وأنشطتها وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية (محمد، 2016).

2-13 أهمية دراسة البيئة الداخلية وتحليلها:

تهتم المنظمات بتحليل كافة العوامل الداخلية وتقييمها؛ لأنها تمثل إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة واختيارها وفيما يلي أهم إسهامات التحليل للبيئة الداخلية (الكرخي، 2009):

- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة ومقارنته بالمنظمات المماثلة التي تعمل في الصناعة نفسها.
- بيان نقاط القوة وتحديدها وتعزيزها والاستفادة منها والبحث في كيفية تدعيمها لزيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور في المنظمة، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.

▪ تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي ومجالات الفرص ومخاطر نتائج التحليل الخارجي، مما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة.

2-14 مكونات البيئة الداخلية:

إنّ عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية والعوامل التسويقية والعوامل الإنتاجية وعوامل إدارة الموارد البشرية والعوامل المالية (الجبالي، 2016):

الهيكل التنظيمي: يتضح من خلال التنظيم مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.

ثقافة المنظمة: تُعرف بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن، أي أنّ ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة، والتي نشأت بمرور الزمن.

العوامل الإنتاجية: وتتمثل باختيار المنتج وتصميمه والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج بحيث تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة.

عوامل إدارة الموارد البشرية: إنّ المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية تكون ذات كفاءة بأن تحقّق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

العوامل المالية: يسهم ذلك في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي.

2-15 خصوصية بيئة الأعمال في فلسطين:

تتبع أهمية التصنيع بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني من كونه يشكل أحد أهم الإستراتيجيات لعملية التنمية الشاملة التي يجب اعتمادها وتبنيها للنهوض بالاقتصاد الوطني وتحريره من الاختلالات والتشوهات التي لحقت به جراء الاحتلال الإسرائيلي وسياساته، ومن ناحية أخرى فإنّ التصنيع يُعدّ إحدى الوسائل الأساسية لضمان إمداد الاقتصاد المحليّ، ليس بالسلع الاستهلاكية فحسب، بل بالسلع الاستثمارية أيضاً، إنّ القطاع الصناعيّ لم يسهم بشكل فاعل في عملية التنمية إلى قطاع تتجه نحوه الآمال في إحداث التنمية الاقتصادية الشاملة، وكذلك في معالجة الاختلالات الهيكلية التي لحقت بالاقتصاد الفلسطيني ويبقى هذا رهينة توفر الفرص والإمكانات داخل الاقتصاد الفلسطيني. فهل فعلاً تتوفر المقومات والعناصر والشروط اللازمة لجعل القطاع الصناعيّ قطاعاً رائداً لعملية التنمية؟ وما هي العقبات والمشاكل التي يمكن أن تواجه هذا القطاع؟ (موقع وزارة الاقتصاد الوطني، 2009).

إنّ أبرز سمات الاقتصاد الفلسطيني وأهمّ العوامل على الصعيد الاقتصاديّ الكليّ هي:

- استمرار قيود الاحتلال والتأثيرات السلبية العديدة والمتواصلة التي سببها منذ عام 1967 في بنية الاقتصاد وموارده وتماسكه، فهو من يتحكّم في السيادة على الموارد الطبيعية وما سببهُ من البطالة والفقر والتحرير التجاريّ بحيث أدت إلى عدم استقرار في النموّ الاقتصاديّ الذي بات يعتمد بدرجة مُبالغ بها على الإنفاق الاستهلاكيّ المولد للاستيراد، وقد خلقت بيئة أعمال غير مواتية للاستثمار والإنتاج المحليّ وعززت من حالة الارتهان للاقتصاد الإسرائيليّ الذي يتحكم بقطاع التجارة الخارجية (ماس، 2016).

- الأداء الكلي للاقتصاد الفلسطيني يواجه طائفةً من نقاط الضعف، منها ركودٌ في نموّ الفرد وبطالة مرتفعة وفقر منتشر، إضافة إلى تزايد الإنفاق الاستهلاكي مع مستويات الادخار المحلية، مما يعيق عمليات الاستثمار المحلي (ماس، 2016).
- القدرة المالية التي تحمل العبء الكبير والطبيعيّ لحالات الفقر والرعاية الاجتماعية للفئات والمناطق العديدة المتضررة جراء الاحتلال (ماس، 2016).
- تراجع الزراعة وضعف التصنيع؛ حيث إنّ العولمة والتحرير التجاريّ وقيود الاحتلال على الأراضي والمياه، وجذب السوق الإسرائيلي للعمالة الفلسطينية أفضت إلى انحسارٍ طبيعيّ في الزراعة، وبروز الاقتصاد الخدماتيّ، إضافة إلى أنّ الاقتصاد الفلسطينيّ قد شهد ركوص التصنيع منذ تسعينيات القرن الماضي نتيجة لتأثيرات الاقتصاد الإسرائيليّ الأكبر والأقوى وعمليّ التحرير التجاريّ والعولمة والنهب الإسرائيلي للموارد الطبيعية، وقد أصبحت التجارة الخارجية الفلسطينية رهينة التحكّم الإسرائيليّ (ماس، 2016).
- الهيمنة الإسرائيلية على التدفّقات السلعية مع الأسواق الدولية والإيرادات التجارية، فهي لا تزال تتحكّم ب (100%) من التجارة الفلسطينية المرصودة والعبارة للموانئ التجارية الإسرائيلية.
- أنّ البيئة المنظّمة للأعمال لا تزال بحاجة إلى المزيد من التسهيل والترشيد والشفافية، إضافة إلى رزمة من القوانين واللوائح التنظيمية التي تحتاج إلى التفعيل والتجديد في كلّ مجالات العمل الاقتصاديّ، وتنظيم الأسواق وضبطها؛ وذلك لتفعيل دور القطاع الخاصّ الفلسطينيّ ورفع قدرته الإنتاجية التنافسيّة (ماس، 2016).
- وفي السياق نفسه من الصّورويّ بلورة اتجاه اتفاق باريس الذي يشكّل الإطار المنظّم للاقتصاد الفلسطينيّ، ونستذكر -ها هنا- الضعف السريع بعد سنتين من توقيع الاتفاقية التي جعلت منه اتفاقاً يتمّ فيه ما هو مناسب لإسرائيل، ويحدّ من إمكانات الاقتصاد الفلسطينيّ، فقد أصبح

بمقدور إسرائيل مواصلة سيطرتها الاقتصادية على السوق، والتجارة الفلسطينية من خلال المزايا التي جلبها لها اتفاق باريس الاقتصادي، فأقرار الضرائب غير المباشرة على الطراز الإسرائيلي؛ والخضوع للسياسة النقدية الإسرائيلية عبر اعتماد الشيكل عملةً رئيسةً متداولةً في السوق، والبنوك، والمعاملات التجارية الفلسطينية، والتحكّم في حركة العمّال، مُضافاً إليها سياسات الإغلاق والحصار المستمرّ للمناطق الفلسطينية ما أدى إلى تعميق تبعية الاقتصاد الفلسطينيّ لاقتصاد المحتلّ (ماس، 2016).

2-16 نبذة عن قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

2-16-1 مقدمة

يُعدّ قطاع الأحذية والجلود من أهمّ القطاعات الصناعيّة الحرفية في فلسطين ، ورغم أنّ هذه الصناعة تتركز في مدينة الخليل إلا أنّ هناك من يعمل بها في محافظات أخرى، مثل محافظة نابلس ومحافظة غزة، ويرجع تاريخ صناعة الأحذية والجلود في فلسطين إلى الستينيات، وامتدت هذه الصناعة وتطورت مع الأيام لتصل ذروتها في التسعينيات، حيث كان يتمّ تصنيع ما يقارب (13) مليون زوج من الأحذية، ويعمل في القطاع بشكل مباشر ما يزيد على (10) الاف عامل حسب مركز الإحصاء الفلسطينيّ، إلا أنّ صناعة الأحذية والجلود واجهت عوامل صعبةً خاصّة في نهاية التسعينيات مع بدء الانتفاضة الثانية و انفتاح الأسواق الفلسطينية على التجارة الخارجية بشكل غير مسبوق، خاصّة مع الصّين، ممّا أدى إلى إغراق الأسواق بالأحذية الصّينية التي لم تترك للصناعة المحليّة الا القليل؛ ولذلك تراجعت الصناعة المحليّة، فمثلا في عام (2009) تم إنتاج ما لا يزيد على (4) ملايين زوج من الأحذية، وعدد العاملين انخفض إلى (2500) عامل حسب مركز الإحصاء الفلسطيني (حسين، 2017).

كان ما لا يقل عن (35,000) شخص يعملون في أكثر من (1000) ورشة عمل في جميع أنحاء المدينة، أولئك الذين عملوا في صناعة الأحذية في الخليل ما بين السبعينيات وأوائل التسعينيات "الأيام الذهبية" مثلوا حوالي ثلث سكان المدينة. لكنّ التوقيع على اتفاقيات أوسلو وبروتوكول باريس الاقتصادي عام 1994 فتح الأبواب تحت السيطرة الإسرائيلية الكاملة للاستيراد الجماعي للبضائع الصينية إلى فلسطين المحتلة. لقد وجد المستهلكون أساليب جديدة وبدائل أرخص بكثير للأحذية المحلية، لكنها أيضاً أقل جودة، وتفتقر إلى اختبارات الصحة والسلامة. وعلى الرغم من أنّ السلطة الفلسطينية وضعت في نهاية الأمر ضرائب على الواردات من المنتجات الصينية، إلا إنه يجب عمل المزيد، فقد قدر مكتب الإحصاءات الفلسطيني في عام 2013 أنّ ما يصل إلى (90) بالمائة من الأحذية في أسواق فلسطين كانت صينية، إضافة إلى أنه تمّ حظر مرتبعات الخليل من استيراد الجلود الخام من غزة منذ بدء الانتفاضة الثانية، كما تمنعها إسرائيل من استيراد بعض المواد الكيماوية الضرورية للصناعة (الموقع الإلكتروني لقناة الجزيرة، 2015).

انخفض عدد المنشآت في هذه الصناعة من (343) منشأة عام 2012 إلى (242) منشأة عام 2017، وحسب بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2017، تُوظف (17) منشأة ما يزيد على (20) عاملاً، وتُوظف (32) منشأة ما بين (10) إلى (19) عاملاً، وتوظف (59) منشأة ما بين (5) إلى (9) عمال، وتُوظف (134) منشأة ما بين (1) إلى (4) عمال (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

وبحسب بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2012، تُوظف (10) منشآت ما بين (20) إلى (50) عاملاً، و(38) منشأة تُوظف ما بين (10) إلى (20) عاملاً، و(90) منشأة تُوظف

ما بين (5) إلى (9) عمّال، و(204) منشأة تُوظف ما بين (1) إلى (4) عمّال (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012).

تجدر الإشارة إلى أنّ مجموع قيم واردات الأحذية قد ارتفع من حوالي (38.5) مليون شيكل عام 2010 إلى حوالي (44) مليون شيكل عام 2017، ممّا يعكس ارتفاع وتيرة تسجيل الاستيراد، كما أنّ الصّين هي المورد الرئيس للأحذية إلى السوق الفلسطينيّ، حيث بلغت حصّتها من الاستيراد عام 2010 حوالي (92%)، تليها تركيا بنسبة(4%). إلا أنّ حصّة الصّين تراجعت لتصل عام 2017 إلى (84%) فيما ارتفعت حصّة الاستيراد من تركيا إلى (12%) (الفلاح، 2018).

2-16-2 أقسام الصناعات الجلدية الفلسطينية :

يوضّح المهندس طارق أبو الفيّلات خلال عرض لورشة عمل خاصّة في قطاع الصناعات الجلدية أنّ أقسام الصناعة تتوفّر ب(أبو الفيّلات، عرض ورشة عمل، 2013):

- الدباغة: عصب الصناعة ومصدر المادة الخام.
- الأحذية: بأشكالها وأنواعها كافّة.
- الحقائب والملابس: لم يتبقّ شيء منها فقد انقرضت.

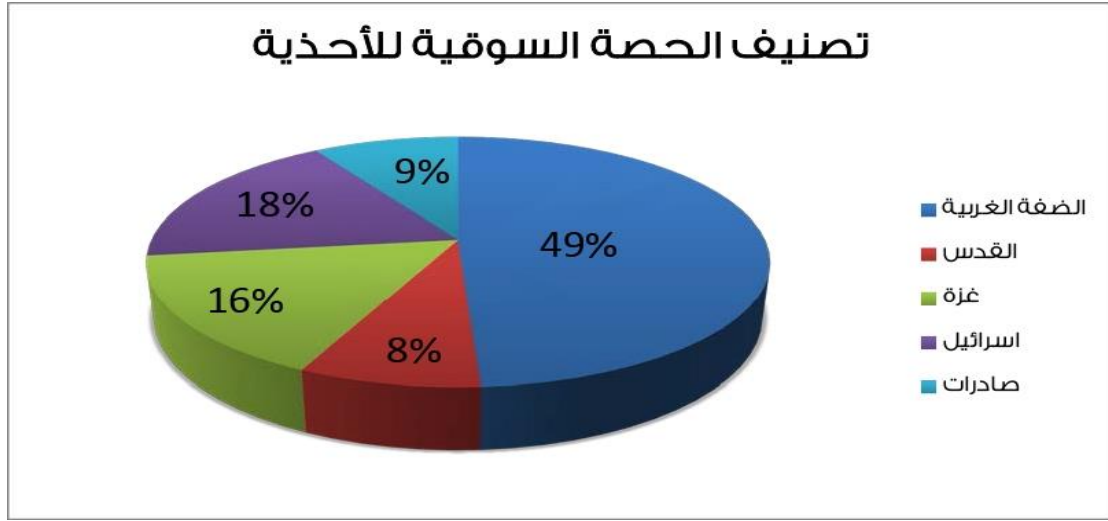
تتوزّع منشآت هذا القطاع ما بين مصانع الأحذية والمشاعل ومدابغ الجلود، وتشكّل مصانع الأحذية الغالبية الساحقة من هذه المنشآت، وتتركز الغالبية العظمى منها في مدينة الخليل، حيث تتجمّع المدابغ تحديداً في المنطقة الصناعيّة، أمّا مصانع الأحذية فتنتشر في أرجاء المدينة. ويعود سبب ذلك إلى أنّ الأخيرة لا تحتاج إلى البنى التحتية المتوفّرة عادة في المناطق الصناعيّة، كالمساحات المخصّصة للشحن والتفريغ وخدمات التخلّص من النفايات أو إعادة تدويرها، فالمستلزم الأساس لمصانع الأحذية هو الحيز المكانيّ للإنتاج، وتوفّر الكهرباء (الفلاح، 2018).

وعن مصادر المواد الخام للمدابع ، فتعتمد على ما توفر من الجلود الخام المحلية، ومصدرها ما يذبح من الثروة الحيوانية ومن الاستيراد المباشر من ألمانيا و إيطاليا، وتشكل المدابع أحد المصادر الأساسية لتوريد الجلود لمصانع الأحذية، ويُعاب عادة على هذه الجلود تدني جودتها، خاصة للأحذية النسائية، ويرجع ذلك غالباً إلى عدم تحديث تكنولوجيا الإنتاج ومنع إسرائيل أصحاب المدابع من استيراد مواد كيميائية ضرورية، متذرة بدواعٍ أمنية. أما بالنسبة لمصانع الأحذية فيعتمد بعضها على استيراد المواد الخام بشكل غير مباشر بواسطة موردين إسرائيليين، ويرجع سبب اللجوء لهذه الوسيلة إلى أنّ الاستيراد المباشر يتطلب استيراد كميات كبيرة تفوق قدرتها الإنتاجية، وعادة ما يتم اللجوء إلى استيراد كميات كبيرة من إسرائيل للحصول على سعرٍ منافسٍ وتخفيض مصاريف الشحن(الفلاح، 2018).

2-16-3 الأسواق الرئيسية:

يُعدّ السوق المحليّ هو السوق الرئيسيّ لصناعة الأحذية والجلود حيث يستحوذ سوق الضفة الغربية على (49%) ممّا يتمّ إنتاجه ويتمّ بيع (16%) لقطاع غزة، و(8%) في القدس و (18%) للسوق الإسرائيليّ وأقل من (5%) للتصدير، رغم أنّ هذه البيانات هي لعام 2009 حسب دراسات اتحاد الصناعات العام في فلسطين، إلا أنها تعكس صورة قريبة عن الوضع الحالي مع نموّ طفيفٍ في التصدير الخارجي. أما بخصوص الأسواق الخارجية، فيتمّ تصدير الأحذية بشكل رئيسي إلى الأردن ودول الخليج، والسوق الأمريكيّ لعدد محدود من المنتجات، وتتمّ تصدير جزئيّ للعديد من الدول الأوروبية، مثل فرنسا وإيطاليا (حسين، 2017).

تصنيف الحصّة السوقية للأحذية (حسين، 2017)



يمكن اختصار عوائق التصدير و ضعف قدرة قطاع الأحذية والجلود على الوصول للأسواق الخارجية بسبب عدم وجود كادر تسويقي مؤهل في مصانع الأحذية، وتخوف الزبائن في الأسواق الخارجية من عدم قدرة المنتجين الإيفاء بطلبات الإنتاج بسبب التقلبات السياسيّة في الأراضي الفلسطينية، ارتفاع تكلفة شحن المواد الخام نتيجة القيود التي يفرضها الاحتلال على حركة نقل البضائع، كما يشكل القصور في إنجاز تصاميم عصريّة تلبيّ الأذواق، وخاصّة شريحة الإناث؛ حيث يتمّ الاعتماد على تصاميم يوفرها الزبون المتعاقد الإسرائيليّ أو من خلال نسخ تصاميم دارجة في السوق العالميّ (الفلاح، 2018).

4-16-2 الصّفات التنافسيّة لقطاع الصناعات الجلديّة الفلسطينية:

تتميّز المنتجات المحليّة بجودة عالية مقارنة بالمنتجات الأخرى المتوفّرة في السوق، وقد بينت دراسة قام بها التجمّع العنقوديّ لصناعة الأحذية عام 2015 أنّ الأحذية المحليّة الصّنع تمتلك سمعة ممتازة من وجهة نظر المستهلك الفلسطينيّ، وكذلك يُعدّ سعر المنتجات المحليّة منافساً عند مقارنته بمنتجات من الجودة نفسها (حسين، 2017).

توفّر العمالة الماهرة ومراكز التصميم والفنون، ووجود العملية الإنتاجية الكاملة وكلّ ما تتطلبه من معدات وحرية الوصول إلى المواد الكيميائية اللازمة للإنتاج، إضافة إلى توفّر المؤسسات الداعمة فنياً وإدارياً ووجود مراكز البحث والتطوير والتدريب، وأخيراً وجود منظومة سياسات واضحة وداعمة، وكلّ ذلك يُعدّ من المدخلات الأساسيّة للمحافظة على تنافسيّة العملية الإنتاجية لقطاع الصناعات الجلدية (مركز التجارة الفلسطيني بالتريد، 2010).

2-16-5 نقاط القوة ونقاط الضعف في قطاع الصناعات الجلدية الفلسطينية:

يشير المهندس طارق أبو الفيلات إلى نقاط القوة ونقاط الضعف، والجدول التالي يبين تلك النقاط (أبو الفيلات، عرض ورشة عمل، 2013):

جدول رقم (1): نقاط القوة ونقاط الضعف لقطاع الصناعات الجلدية الفلسطينية

نقاط القوة	نقاط الضعف
خبرات تراكمية واضحة	ارتفاع تكاليف الإنتاج، ممّا يعني محدودية المنافسة
قدرة تنافسيّة داخلية	غياب الدراسات للأسواق الخارجية
ثقة المستهلك	ضعف القدرات التسويقية داخلياً وخارجياً
منتج ذائع الصيت في المحيط المجاور	ضعف القدرات الإبداعية وقلة المصمّمين
قدرة على الاستجابة للمواصفات خاصّة إذا طُلبت	التعرض لعمليات نصب تجارية كثيرة خاصّة من الجانب الإسرائيلي
قدرة على العمل المتواصل وتحت الضغط عند اللزوم	عزف الكثيرين عن تعلّم الحرفة نتيجة للأزمة الحالية

2-16-6-أسباب الغرق في الطوفان الصيني :

قال المهندس طارق أبو الفيلات: إنّ هناك أسباباً عديدةً تكمن في غرق الأسواق بالبضائع والمنتجات الصينية في فلسطين، وهي (أبو الفيلات، عرض ورشة عمل، 2013):

1. الغفلة: كان ميزان التنافس في السوق المحلي يميل بدرجة كبيرة لصالح الشركات المحلية التي كانت تتنافس المنتجات الإيطالية والتركية بالجودة والمنافسة للأسعار، الأمر الذي أدى إلى تقاعس البعض عن التجديد والتطوير لعدم شعورهم بالحاجة لذلك، ممّا أدى إلى ضياعهم في هذا التبدل السريع وغير المتوقع.
2. المستهلك: يقع الجزء الآخر من المسؤولية على المستهلك نفسه، فالسعر المنخفض وبريق الألوان والزخارف قد شدته ولعدم درايته بنوعية البضائع تمّ الإقبال على شراء المنتجات الصينية، فزادت كميات البضائع الصينية وطغت على واجهات المحلات التجارية، فكان المستهلك ضحية لمنتجات رديئة لا تخدم ولا تدوم.
3. انهيار داخلي: إنّ بعض أصحاب المصانع ولما تعثرت صناعتهم لحقوا بموكب المستوردين وبدأت الصناعة تقتل نفسها.
4. التاجر وصاحب المعرض: ركز على البضائع الصينية وأسهم في تسويقها وإقناع المستهلك بها، حيث إنه بذلك سيحقق نسبة ربح أعلى نتيجة لانخفاض سعر المستورد، وسرعة تلف المنتج الصيني، ممّا يعني تكرار عمليات الشراء إذ طغت المصلحة الفردية في ذلك، فلم يعد يوفر أيّ بديل محلي على الرف، فقد أصبح المستورد متوفراً والمحلي مفقوداً.

7-16-2 تجمّع شغل الخليل: التجمّع العنقوديّ لصناعات الأحذية والجلود في

محافظة الخليل

في سبيل تطوير صناعة الأحذية والجلود ودعمها تمّ اختيار هذا القطاع ليكون أحد القطاعات التي استهدفها مشروع التجمّعات العنقودية لعام 2013، وتُعدّ التجمّعات العنقودية من أدوات التنمية الصناعية في الدول والمحتضن من قبل الغرفة التجارية والصنّاعيّة لمحافظة الخليل، وقد كان أهمّ ما حققه تجمّع شغل الخليل افتتاح متجر معرض "شغل الخليل" الذي تمّ افتتاحه عام 2016 كبداية لسلسلة من المعارض التي ستنتشر في جميع محافظات الوطن. وكذلك تأسيس مركز تطوير منتجات الأحذية والجلود، والذي يحتوي على مختبر لفحص الأحذية والجلود ووحدة تدريب مهنيّ في صناعة الأحذية، فقد تمّ تأسيسه بالتشارك، ما بين غرفة الخليل للتجارة والصناعة وجامعة بوليتكنك فلسطين وتجمّع شغل الخليل ووزارة الاقتصاد الوطنيّ واتحاد الصناعات الجلدية الفلسطينية، إضافة إلى إنشاء برنامج دبلوم مهنيّ لرفد القطاع بالمهارات التقنية اللازمة (حسين، 2017).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

استكمالاً للإطار النظريّ ستتناول الباحثة مجموعة من الدراسات المحليّة والعربيّة والأجنبيّة التي يُتوقّع أن تسهم في دعم البحث؛ وذلك من خلال استقصاء هذه الدراسات وتحديد أدواتها ومنهجيتها والنتائج التي خرجت بها.

الدراسات المحليّة:

1. دراسة (الفلاح، 2018) بعنوان "تطوير تنافسيّة وزيادة حصّة المنتج الوطنيّ في فلسطين:

قطاع الجلود والأحذية تحليل واقع وتقييم التدخّلات الحكوميّة"، التي هدفت إلى توثيق عددٍ من الأسباب التي أسهمت في تراجع النشاط الاقتصاديّ لهذا القطاع وتفحص مدى نجاح التدخّلات الحكوميّة التي سعت إلى تعزيز تنافسيّته وزيادة حصّته باعتباره منتجاً وطنياً لدى المستهلك وإسهامه في الصادرات، حيث تمّ استخدام المقابلات المعمّقة مع عينة مختارة من أصحاب مصانع الأحذية والجلود، ومدير التجمّع العنقوديّ ورئيس غرفة تجارة وصناعة الخليل وممثل وزارة الاقتصاد الوطنيّ، وتمّ استخدام بيانات ثانوية حول قيمة الأحذية المستوردة وكميتها إلى السوق الفلسطينيّ وبيانات من وزارة المالية والتخطيط، وذلك لاستخدام نموذج Difference in Difference إذ يتمّ توظيفه في فحص التأثير السببيّ للتدخّلات السياسيّة.

وقد اظهرت نتائج الدراسة أنّ أهمّ الأسباب المتعلّقة بتراجع نشاط قطاع الأحذية والجلود خلال السنوات الماضيّة هو فتح باب الاستيراد على مصراعيه، إضافة إلى تدني مستوى رأس المال البشريّ الموظّف في الإدارة والإنتاج والافتقار للابتكار في التصاميم، وكذلك وجود قصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وأوضحت نتائج الدراسة أيضاً أنّ مستوى استيراد الأحذية من

الصين لم يتأثر بسياسة رفع التعرفة الجمركية، إذ إنّ رفع التعرفة الجمركية بالنسب المقررة لا يقلل الطلب على الأحذية المستوردة ممّا حال دون نجاحها.

2. دراسة (حسين، 2017) بعنوان "قطاع الأحذية والجلود في فلسطين".

أوضحت الدراسة أنّ العوامل التي تواجه صناعة الأحذية والجلود في فلسطين هي عوامل مصيرية ، وتحتاج من جميع الجهات التدخّل لدعم هذا القطاع لاسيما الحكومة، حيث إنّ هناك الكثير من الإجراءات الممكنة لحماية هذا القطاع من الاستيراد كفرض تعرفة جمركية عالية، والحدّ من تصدير الجلد من أجل توفيره للصناعة المحليّة بسعر منافس، وتقديم الكثير من التسهيلات للمشاركة في المعارض العالمية، لأنّ المرض الأساسيّ في هذا القطاع هو الاستيراد غير المقنّن وإذا لم تتدخّل الحكومة لوضع حلّ جذريّ للمسألة فلن يتمكن هذا القطاع من الصمود خلال السنوات القادمة.

3. دراسة (عمرو، 2016) بعنوان "تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين"، هدفت إلى

التعرف على طبيعة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها شركات صناعة الأدوية في فلسطين، والتعرف على نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للشركات، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه هذه الشركات، والتعرف أيضاً على الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها من خلال مصفوفة (SWOT). فقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في شركات صناعة الأدوية بالضفة الغربية، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفيّ، واستُخدمت الاستبانة، حيث تمّ توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (40) مبحوثاً.

توصّلت الدراسة إلى أنّ الشركات تعطي درجةً كبيرةً جداً من الأهميّة للعوامل القانونية في بيئتها الخارجية، إذ يجب الالتزام بالأنظمة والقوانين التي تنظّم هذه الصناعة، وتعطي أهميّة

بدرجةٍ كبيرةٍ للمنافسين المحتملين، المنافسين الحاليين، المنتجات البديلة، الاقتصاد، البيئة، السياسة، التكنولوجيا، قوة تفاوض العملاء. وتعطي أهميةً بدرجةٍ متوسطةٍ لقوة التفاوض للموردين، والعوامل الاجتماعية. وقد أوضحت الدراسة أنّ الشركات تولي أهميةً كبيرةً للبيئة الداخلية، إضافةً إلى أنّ الشركات تقع في الربع الأول من مصفوفة (SWOT) وأنّ أفضل استراتيجية لها هي الهجوم.

4. دراسة (صويص، 2011) بعنوان "واقع الصناعة في محافظة طولكرم من وجهة نظر رجال

الأعمال والتجار (المشكلات والحلول المقترحة)"، هدفت إلى دراسة واقع الصناعة وتحليله وبحث المشكلات التي يواجهها والبحث في فرص التطوير للقطاع الصناعي في محافظة طولكرم، حيث تمّ استخدام الاستبانة لأغراض جمع المعلومات، مورّعةً على عينة الدراسة التي تمّ اختيارها باستخدام أسلوب العينة القصدية من رجال الأعمال والتجار في محافظة طولكرم. وأظهرت نتائج الدراسة أنه في مجال الوضع السياسي والأمنيّ كانت المشكلة بدرجةٍ كبيرةٍ جداً المتمثلة في المعوقات التي يفرضها الاحتلال على المستثمرين، وعلى استيراد مواد الخام والأجهزة والمعدات، إضافةً إلى كثرة الحواجز، ويليها مجال الوضع الاقتصاديّ المتمثّل بقلّة وجود حوافر استثمارية من قبل الغرفة التجارية لقطاع الأعمال والمعوقات الضريبية الباهظة وندرة وجود أسواقٍ عربيةٍ وعالميةٍ لتشجيع استقبال المنتج الفلسطينيّ، يليها مجال الخدمات التي برز تأثيرها بعدم وجود إرشادات أو بيانات للتاجر الفلسطينيّ في دوائر السلطة، وأقلها كان مجال الكفاءة و الخبرة بدرجة متوسطة؛ وذلك من خلال ندرة مراكز التدريب المهنيّ لتدريب العاملين على المعدات المستوردة، وندرة وجود دراسات اقتصادية تُسهم في تحديد احتياجات السوق المحليّ للاستثمار.

5. دراسة (مركز التجارة الفلسطيني بالتريد، 2010) بعنوان "رؤية القطاع الخاص الفلسطيني حول الاقتصاد المقدسي: حوافز التصدير"، هدفت إلى تحديد حُزم من المحفّزات لخلق بيئة ممكنة للمصدّرين الفلسطينيين، وقد جرى دراسة ثلاث تجارب لبلدان حققت نتائج في تطوير صادراتها وهي تونس وتركيا والأردن، حيث اعتمدت الدراسة على المقابلات المباشرة مع العاملين في القطاع الخاص.

وقد خلّصت الدراسة إلى مجموعة حوافز مقترحة خاصة بكلّ قطاع، أما أهمّها فهي المتعلقة بقطاع الصناعات الجلدية والأحذية. أولاً: الإجراءات والضرائب والرسوم، العمل على ممارسة ضبط المواصفات والجودة على البضائع المستوردة، ومنع إغراق السوق المحليّ بها، والرقابة لتقليل تصدير المادة الخام الرئيسية (الجلود)، وممارسة الضغوط على الطرف الإسرائيليّ فيما يخصّ استيراد بعض المواد وعدم حجز المواد وتسهيل إجراءات الحصول على الوثائق والأوراق الخاصة بعملية التصدير. ثانياً: التمويل، إنشاء صندوق لدعم الصناعات وتحديثها والاستثمار بها، والعمل على تقوية موارد الاتحاد الخاص بالصناعات لتقوية دوره في المحافظة على هذه الصناعات، إضافة إلى تمويل إجراء دراسات لمحاولة فتح أسواق جديدة والمشاركة في المعارض. ثالثاً: المساعدات الفنية، من خلال تطوير برامج تدريبية لرفع قدرات الشركات حول التصدير وتوفير خبراء لتقديم الخدمات المختلفة. رابعاً: تقليل التكاليف، من خلال الحصول على دعم مستلزمات التشغيل من وقود وكهرباءٍ وماء لتقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الفرصة التنافسيّة مع الدول الأخرى.

6. دراسة (مركز التجارة الفلسطيني بالتريد، 2010) بعنوان "قطاع الجلود والأحذية الفلسطيني دراسة قطاعيّة"، تمّ جمع البيانات من خلال الاستبانة الموزّعة على (30) شركة عاملة في منطقة الخليل (27) شركة عاملة في صناعة الأحذية و (3) شركات عاملة في دباغة الجلود.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أنّ من أهمّ مشاكل القطاع هو مشكلة التسويق، مشكلة نقص مواد الخام واستنزافها، المشاكل السياسيّة التي تمنع دخول بعض المواد الكيميائيّة اللازمة في الصّناعة، إضافة إلى إغلاق السوق الإسرائيليّ وسوق قطاع غزة بوجه البضائع الفلسطينيّة، وإغراق السوق المحليّ بالبضائع المستوردة، وبالأخصّ البضائع الصّينية وعدم توفّر رقابة على جودة السلع المستوردة، وكذلك نقص في العمالة الماهرة في بعض المجالات كالتصميم والتسويق، والحاجة إلى تحديث الماكينات المستخدمة.

7. دراسة (مكحول، 2004) بعنوان "صناعة الأحذية في فلسطين وقدرتها على مواجهة التغيرات

المحليّة والإقليميّة والعالميّة"، هدفت إلى التعرف على ظروف صناعة الأحذية في فلسطين وأوضاعها من حيث هيكليتها الحالية والمشاكل التي تعترضها، والسياسة تجاهها. فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الوصفيّ للبيانات التي تمّ جمعها بإجراء مسح لعينة مختارة من المنشآت للتعرف على وجهة نظر كبار المنتجين والمشاغل المؤثرة في الصناعة، حيث شملت العينة (81) منشأة موزّعة بين المحافظات، إضافة إلى إجراء مقابلات مع الخبراء حول صناعة الأحذية.

خلّصت الدراسة إلى وجود عوامل كبيرة تؤثر على استمرارية صناعة الأحذية ونموها، وتشمل تزايد حدّة المنافسة مع الأحذية المستوردة، وتراجعاً كبيراً في نشاطات التعاقد من الباطن في المناطق الفلسطينيّة لصالح الشركات الإسرائيليّة، وقد جاءت هذه العوامل كنتيجة للسياسات التجارية الإسرائيليّة التي ركزت على تخفيض الرسوم الجمركية على الأحذية المستوردة، وكذلك تعاني صناعة الأحذية من مشاكل هيكليّة كصغر حجم المنشآت، وارتفاع الأجور وتدنيّ الإنتاجية، إضافة إلى تقنيات الإنتاج القديمة، وصغر حجم السوق الفلسطينيّ،

وصعوبات في الحصول على مواد الخام والمواد المكملة، والقيود على التصدير، وغياب السياسة الداعمة لصناعة الأحذية؛ وبخاصة عدم اشتراط الترخيص لاستيراد الأحذية.

الدراسات العربية:

8. دراسة (لطرش وبقة، 2017) بعنوان "العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على الأداء التصديري

في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية"، هدفت إلى تحديد أثر متغيرات البيئة الخارجية وعقبات البيئة التسويقية على الأداء التصديري للمؤسسات، وقد تمّ تصميم استبانة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (33) مؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أنّ العوامل الخارجية (البيئة الاقتصادية، السياسية والقانونية، التكنولوجيا والتنافسية) تؤثر سلباً على الأداء التصديري لهذه المؤسسات، وتعدّ البيئة الاقتصادية من أهمّ المعوقات، وتعدّ القوانين والإجراءات المعمول بها في البلد المصدّر إليه وكذلك البلد المصدّر وهو الجزائر من أكثر العناصر إعاقةً لعمليات التصدير، إضافة إلى غياب نظام الحوافز والتسهيلات الحكومية التي تساعد وتحفّز المصدّر الجزائري على تسويق المنتجات إلى الأسواق الخارجية.

9. دراسة (بقة ومحلب، 2015) بعنوان "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة

الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلاتي برج بوعريبرج وسطيف"، هدفت إلى معرفة تأثير التحليل البيئي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطويرها، وذلك من خلال دراسة واقع التحليل البيئي الداخلي والتحليل البيئي الخارجي بهذه المؤسسات ودوره في بناء مزاياها التنافسية. وقد تمّ استخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية من قبل مسؤولي هذه المؤسسات حيث تمّ اختيار (15) مؤسسة وطنية من أجل ذلك.

وقد بينت نتائج هذه الدراسة كيف أنّ التحليل البيئي يؤثر في تطوير المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وبالخصوص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تمّ التوصل إلى أنّ للتحليل البيئي في هذه المؤسسات محلّ الدراسة تأثيراً على مزاياها التنافسية، خاصة فيما يخصّ التحليل الداخلي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على بناء وتطوير الميزة التنافسية وتطويرها، أما فيما يخصّ التحليل الخارجي فيبقى تأثيره منخفضاً، خاصةً في ظلّ المتغيرات السريعة والمعقدة التي تعرفها البيئة الخارجية، لذا فالمؤسسات محلّ الدراسة مطالبة باليقظة تجاه هذه المتغيرات.

10. دراسة (عبداوي، 2013) بعنوان "أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء

الاستراتيجي للمنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب" هدفت إلى التعرف على مدى تأثير تهديد المنافسين الحاليين والمحتملين والمنتجات البديلة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، ومدى تأثير كلّ من القوة التفاوضية للموردين والزبائن على الأداء الإستراتيجي للمنظمة. تكوّن مجتمع الدراسة من الإدارة العليا بكافة أطرافها لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب والمكون من (35) مبحوثاً، وتمّ الاعتماد على الاستبانة باعتبارها أداة أساسية لجمع البيانات، وقد تمّ تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى أنّ المنافسين الحاليين يشكلون تهديداً على المنظمة، ويمتدّ أيضاً ليشمل التهديد الناتج عن دخول منظمات جديدة منافسة إلى الصناعة نفسها، وأنّ تهديد المنافسين المحتملين يتوقّف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة، وأنّ المنتجات البديلة أيضاً تشكل تهديداً تنافسياً على المنظمات، حيث إنّ هذه المنتجات تؤدي الوظائف نفسها وخاصةً أنّ أسعارها تنافسية، وتوصلت أيضاً إلى أنّ هناك أثراً يتجلّى في القوة التفاوضية للزبائن دون أن يكون هناك أثر للقوة التفاوضية للموردين.

11. دراسة (النعمة، 2012) بعنوان "أثر التحليل البيئي على صياغة الإستراتيجية"، هدفت إلى تحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وأثر هذه العوامل على صياغة الإستراتيجية، ودورها في إعادة النظر في رسالة ورؤية المنظمة. وقد تمّ اعتماد البحث كلياً على المصادر الثانوية التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية، حيث تمّ استخدام المنهج الاستنباطي، وذلك للخروج بنتائج من خلال تحليل أدبيات البحث.

توصّلت الدراسة إلى أنّ التحليل البيئي يؤدّي دوراً مهماً في صياغة الإستراتيجية، ويحدد تحليل البيئة الخارجية الفرص التي يجب على المنظمة اغتنامها ويجنبها التهديدات، إضافة إلى أنّ التحليل الداخلي لبيئة المنظمة يساعدها على معرفة نواحي القوة لديها وكيفية تعزيزها ونواحي الضعف وكيفية العمل على تقويتها.

الدراسات الأجنبية:

12. دراسة (Zhu and others، 2015) بعنوان:

" Investigation of China's Bio-Energy Industry Development Modes Based On A SWOT-PEST model"

هدفت إلى استكشاف طرق تطوير صناعة الطاقة الحيوية في الصين، حيث تمّ اعتماد أدوات التحليل الإستراتيجي النابعة من نموذج SWOT-PEST المتكامل.

وقد خلصت الدراسة إلى أنّ الصين لديها موارد الكتلة الحيوية الوفيرة لتطوير صناعة الطاقة الحيوية، وبالنظر إلى منظور البيئة الاقتصادية تتمتع الصين بنقاط قوتها، وفرصها إلى جانب نقاط الضعف والتهديدات التي لا مفرّ منها. يجب على الصين أن تأخذ إستراتيجية (SO) وهي إستراتيجية موجّهة نحو النموّ أو إستراتيجية (ST) إستراتيجية التنويع باعتبارها مبدأً إرشادياً لها. وفي مواجهة التهديدات

الخارجية تحتاج إلى تحسين بيئة السوق باستمرار حتى يتمكن المزيد من الأشخاص من التكيف وقبول الطاقة الحيوية. واستناداً إلى نقاط القوة التي تشمل دعم السياسات وزيادة الاستثمار وتوسيع نطاق الابتكار التكنولوجي من أجل تحقيق التنمية الشاملة لصناعة الطاقة الحيوية.

13. دراسة (Tungcab، 2014) بعنوان:

" Strategic Business Model for Telecommunication Companies in the Philippines"

هدفت إلى إجراء تحليل بيئي لصناعة الاتصالات في الفلبين، وقد تم استخدام نموذج بورتر للقوى الخمس، وتم استخدام تحليل (SWOT) لتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على الصناعة، حيث تم إجراء المقابلات وتحليل الوثائق مع الشبكتين الرئيسيتين في الفلبين المشاركتين في الدراسة.

وخلص البحث إلى أنّ صناعة الاتصالات في الفلبين تنافسية بشكل عام، إذ إنّ هناك تنافساً قائماً بين الشركات، وأظهرت أنّ القدرة المساومة للموردين والمستهلكين مرتفعة إلى حدّ كبير، بينما تهديد البدائل معتدل وتهديد الوافدين الجدد منخفض بسبب طبيعة الاحتكار لهذه الصناعة، ومن ناحية أخرى فقد أظهرت نقاط القوة وهي أسماء تجارية معروفة على نطاق واسع، ومعدل النمو مرتفع للصناعة، وهناك طلب كبير من مشتركى الاتصالات، أما نقاط الضعف فتمثلت بالبنية التحتية الضعيفة والتبني المتأخر للتكنولوجيا الجديدة. أما من حيث العوامل الخارجية فقد اشتملت الفرص على المنتجات التكنولوجية المتوّرة بالسوق وخدمات القيمة المضافة وزيادة الطلب على الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، أما من حيث التهديدات فهي زيادة المنافسة وتوقّر البدائل.

14. دراسة (Indiatsy and others، 2014) بعنوان:

" The Application of Porter's Five Forces Model on Organization

Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd"

هدفت إلى تقييم تطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس من حيث القيود والفوائد، وكيف يمكن تعديله للتعامل مع الصناعة المصرفية الكينية، وتقديم تقييم هادف للصناعة المصرفية الكينية. تم استخدام المنهج الوصفي؛ مستخدماً الاستبانة حيث تم اختيار (62) مجيباً عشوائياً من المجموعة المستهدفة للمديرين في بنك كينيا.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين نموذج بورتر وأداء البنك، ويخلص إلى أنه لا ينبغي تجاهل قوة البدائل والمنافسين وتأثيرهم مع الحفاظ على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار، وأن القوة التفاوضية للمشتري أمر حاسم من حيث فهم المشتري وتلبية مطالبهم، وتحقيق الرضا، وكانت القوة التفاوضية للبائعين أحد العوامل التي يجب مراقبتها، إضافة إلى تهديد الوافدين الجدد التي هي بحاجة إلى تدابير تخفيف منها.

15. دراسة (Gupta، 2013) بعنوان :

"Environment & PEST Analysis: An Approach to External

Business Environment "

هدفت إلى تحديد دور التحليل البيئي ومناقشته في عملية الإدارة الاستراتيجية، وقد توصلت إلى أن تحليل PEST أداة مفيدة لفهم نمو السوق أو انخفاضه، وبالتالي توضيح الموقع والإمكانات والتوجهات للأعمال التجارية، فهو النهج الأكثر شيوعاً للنظر في بيئة الأعمال الخارجية، حيث يصف التحليل السياسي الذي يتضمن التغييرات السياسية كتغييرات عامة في المناخ السياسي المحلي وغيرها،

والاقتصادي الذي يشمل التغييرات الاقتصادية كتغييرات في أسعار تحويل العملات وأسعار السلع وغيرها، والاجتماعي الذي يشمل تغييرات في الأذواق والعادات، ويغطي التغيير التكنولوجي آثار التغيير التكنولوجي على المنتجات والعمليات وقنوات التوزيع. فسيكون على الشركات العالمية إجراء تحليل منفصل عن PEST لمناطق مختلفة.

16. دراسة (Alkali، 2012) بعنوان:

"Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria "

هدفت إلى دراسة تأثير البيئة الاقتصادية والسياسية على الأداء التنظيمي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من (3) شركات بحجم (150) عينة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بيئة الأعمال الخارجية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية...) لها تأثير على الأداء التنظيمي (الفعالية والكفاءة وزيادة المبيعات وتحقيق أهداف الشركة....)، وأوصت الدراسة بإعطاء مزيد من الانتباه إلى بيئة الأعمال من خلال القيام بالمسح الدوري لذلك.

17. دراسة (Solmaz، 2011) بعنوان:

" Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers "

هدفت إلى تحديد نوع المعلومات المكتسبة في تحليل البيئة الخارجية، وأجريت لتحليل تصورات مديري الفنادق الواقعة في بعض مدن تركيا المختلفة، وقد تم استخدام الاستبانة لذلك.

إن الفنادق بحاجة شديدة إلى المعلومات من أجل الحفاظ على الروتين اليومي ووضع إستراتيجيات جديدة للمستقبل، وبالتالي يجب وضع أنظمة لجمع المعلومات وإنشاء حلول جديدة استجابةً للتغيرات التي تحدث في السوق، حيث تمّ النظر في أنواع مختلفة من المعلومات على أساس مكونات مختلفة من البيئة الخارجية، وتمّ تحديد مستويات الأهمية من نوع مختلف من المعلومات، وكذلك طُلب من مصادر المعلومات ترتيبها بالنظر إلى مستوى الأهمية وأنّ أهمّ أنواع المعلومات للفنادق هي معلومات حول الحوسبة ومستوى رضا العملاء، وبالتالي فإنّ المعلومات القائمة على البيئة التكنولوجية، وعن السياح وحول الموردّين والبيئة القانونية تُعدّ الأكثر أهميةً نسبياً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استقادت الباحثة من خلال الدراسات السابقة التعرف على المنهج العلمي المستخدم من قبل الباحثين، والتعرف على أدوات الدراسة المستخدمة، وربط النتائج بما توصل إليه بعض الباحثين في الدراسة. تمّت الاستفادة من دراسة (الفلاح، 2018) (حسين، 2017) (مكحول، 2004) في أنّ هناك عوامل كبيرة تواجه قطاع الصناعات الجلدية التي تُعدّ عوامل مصيرية، وخاصّة الاستيراد غير المقنّن؛ فإنّ لم تتدخل الحكومة لوضع حلّ جذريّ للمسألة فلن يتمكن القطاع من الصمود، وهذا يعطي أهميةً كبيرةً لمشكلة البحث التي اختارتها الباحثة في دراستها.

وقد استقادت الباحثة من دراسة (عمرو، 2016) ودراسة (عبدأوي، 2013) في بناء أداة الدراسة.

وقد استقادت الباحثة من دراسة (صويص، 2011) في التعرف على المشكلات التي تواجه الصناعة وفرص تطوير القطاع الصناعي في محافظة طولكرم.

إضافة الى دراسة (هنطش،2012) التي أوضحت مجموعةً من الأساليب الممكنة لتحقيق زيادة الحصة السوقية للمنتجات المحليّة، و دراسة (مركز التجارة الفلسطيني بالتريـد، 2010) التي أفادت الباحثة في التعرف على مجموعة من الحوافز المقترحة لخلق بيئة ممكنة للتصدير الخاصّة بقطاع الصناعات الجلدية والأحذية في فلسطين.

أما باقي الدراسات السابقة فقد أضافت للباحثة أدباً نظرياً هاماً أثرى موضوع البحث وساعدها في اختيار منهج دراسته وأدواته لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة .

ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميّزت هذه الدراسة عن باقي الدراسات في دراسة أهمّ العناصر الموجودة في بيئة الأعمال الخارجية التي تشكل عوامل يجب على قطاع الصناعات الجلدية تحليلها ودرستها من أجل الاستجابة لها، والذي يُعدّ أحد القطاعات المهمّة، والكبيرة التي لها تأثير اقتصادي عالٍ على فلسطين، إضافة إلى أنّ هذه الدراسة على حدّ علم الباحثة هي أول دراسة تبحث في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل؛ إذ تُعدّ من الدراسات الحديثة بالمقارنة مع الدراسات الأخرى، وتشكل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة إضافةً علميةً جديدةً لتكون منارةً جديدةً للعديد من الباحثين في هذا المجال.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- مقدمة
- منهجية الدراسة
- مصادر جمع البيانات والمعلومات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- اختبار صدق الأداة وثباتها
- متغيرات الدراسة
- إجراءات تطبيق الدراسة
- المعالجة الإحصائية للبيانات

3-1 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً للطرق والإجراءات التي قامت بها الباحثة لإتمام هذه الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، وصدق أدواتها وثباتها وإجراءات تطبيقها، ومن ثم الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج.

وقد اعتمدت الباحثة على عدة مصادر لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها، فتمّ في بداية الأمر - الأخذ بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، ومن ثمّ عمل المقابلات غير المهيكلة مع مجموعة من أصحاب الخبرة التي ساعدت على بناء أداة الدراسة الأخرى وتطويرها وهي الاستبانة، وذلك للوصول إلى النتائج وتفسيرها.

3-2 منهج الدراسة (Methodology)

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، كما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة؛ وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة، ولملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، باعتباره المنهج الذي يصف ظاهرة، ودراستها، وجمع البيانات والمعلومات، ومن ثمّ تقديم وصفٍ دقيقٍ لموضوع البحث، كما أنّ عدة دراسات استخدمت هذا المنهج.

واعتمدت الباحثة في دراستها على الطريقة المختلطة، حيث تمّ الاعتماد على الطرق النوعية والكمية لجمع البيانات وتحليلها، فكانت الطرق النوعية عبارةً عن المقابلات غير المهيكلة التي قامت بها الباحثة مع مجموعة من أصحاب الخبرة بحكم التخصص في مجال قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل، وذلك من خلال الاتصال المباشر والزيارات الشخصية لهم بهدف تحديد المتغيرات

المرتبطة بمشكلة الدراسة؛ إذ طُرحت أسئلة عامة ومفتوحة متعلّقة بالعوامل الموجودة ببيئة الأعمال الخارجية التي يجب دراستها وتحليلها من أجل الاستجابة لها، والتي ساعدت بدورها في بناء أداة الدراسة الكمية وتطويرها وهي عبارة عن الاستبانة التي صُمّمت لتوزيعها على مجتمع الدراسة كافة؛ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة.

3-3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع البيانات، وهما:

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العلمية المتعلقة في إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية والدوريات والمجلات العلميّة المتخصّصة، بالإضافة إلى قواعد البيانات العالميّة المتخصّصة المتوفرة لدى بعض الجامعات المحليّة، والتقارير الصادرة عن غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل والدراسات المحلية والعربية والأجنبية المحكمة المنشورة وغير المنشورة، وكذلك المواقع الإلكترونيّة.

المصادر الأولية: تكونت من الآتي:

- المقابلات غير المهيكلة.
- الاستبانة.

3-4 مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع مديري الشركات العاملة في مجال قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ونائبهم، فقد اعتمدت الشركات المسجّلة في غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل واتحاد الصناعات الجلدية الفلسطينية، وقد بلغ عددها (29) شركة؛ حيث إنّ هناك (4) شركات تعمل في

مجال دباغة الجلود و(25) شركة تعمل في مجال صناعة الأحذية، فقامت الباحثة بعمل مسح شامل لهم بتوزيع (58) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد جميعها.

جدول رقم(2): خصائص المبحوثين الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	من 35 سنة فأقل	23	39.7%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	16	27.6%
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	14	24.1%
	من 55 سنة فأكثر	5	8.6%
	المجموع	58	100.0%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	15.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	15.5%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	34.5%
	من 15 سنة فأكثر	20	34.5%
	المجموع	58	100.0%
طبيعة عمل المنشأة	تصنيع أحذية	50	86.2%
	دباغة جلود	8	13.8%
	المجموع	58	100.0%
عمر المنشأة	من 5 سنوات فأقل	5	8.6%
	من 6 إلى 11 سنة	2	3.4%
	من 12 إلى 17 سنة	20	34.5%
	أكثر من 17 سنة	31	53.4%
	المجموع	58	100.0%

3-5 عينة الدراسة

المقابلات غير المهيكلة: تم عمل المقابلات التي هدفت إلى تحديد المتغيرات المرتبطة في مشكلة الدراسة و الفهم العميق وتوليد الأفكار ممن هم أصحاب الخبرة بحكم التخصص في مجال قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل؛ وذلك من خلال الاتصال المباشر والزيارات الشخصيّة لهم، حيث طُرحت أسئلة عامة ومفتوحة متعلّقة بالعوامل الموجودة ببيئة الأعمال الخارجية التي يجب دراستها وتحليلها من أجل الاستجابة لها، وتمّ اختيارهم بأسلوب عينة كرة الثلج لهذه المقابلات، إذ تقوم هذه الطريقة على اختيار فرد معين، وبناءً على ما يقدمه من معلومات تهتمّ الدراسة بقرّر الباحث من هو الشخص الثاني الذي سيقوم باختياره لاستكمال المعلومات، فيُعتبر الفرد الأول النقطة التي سيبدأ حولها التكتيف لاكمال العينة (عوض، 1994). وقد بلغ عددهم (5)، فقد أجريت هذه المقابلات بالطريقة الفردية.

الاستبانة: تمّ الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (58) فرداً من مديري الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ونائبهم، حيث تمّ استهداف مجتمع الدراسة من خلال استبانة صُمّمت خصيصاً للحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة، فقامت الباحثة بتوزيع (58) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتمّ استرداد جميعها.

3-6 أدوات الدراسة :

المقابلات غير المهيكلة: بعد جمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية حول موضوع بيئة الأعمال الخارجية وخصوصية بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل والانتهاه من بناء الإطار النظري، تمّ إجراء خمس مقابلات غير مهيكلة مع بعض أصحاب الخبرة

بحكم التخصص في قطاع الصناعات الجلدية، حيث اختيروا بأسلوب عينة كرة الثلج بهدف تحديد المتغيرات المرتبطة في مشكلة الدراسة، ومن ثمّ بناء أداة الدراسة الأخرى وتطويرها وهي الاستبانة.

وهؤلاء هم:

* م. طارق أبو الفيلات، مدير اتحاد الصناعات الجلدية الفلسطينية في محافظة الخليل.

* أ. جبريل الننتشة، مدير مصنع ريما لصناعة الأحذية في مدينة الخليل.

* أ. فضل الننتشة، مدير شركة نابولي لصناعة الأحذية في مدينة الخليل.

* أ. عمر سياج، مدير شركة توستي لصناعة الأحذية في مدينة الخليل.

* أ. نور الدين الزعتري، مدير مصنع الخليل لدباغة الجلود في مدينة الخليل.

الاستبانة: بعد الانتهاء من تحليل نتائج المقابلات غير المهيكلة، وبالاعتماد على الأدب النظريّ والدراسات السابقة تمّ تصميم استبانة وتطويرها لاستكمال جمع البيانات من كافة أفراد مجتمع الدراسة؛ وذلك للحصول على تفاصيل أكثر دقةً حول موضوع الدراسة، ويبين الملحق (2) الاستبانة التي تكونت من قسمين:

القسم الأول: تضمّن معلوماتٍ عامةً متعلّقةً بالمستجيب.

القسم الثاني: يتضمّن ثلاث مجالات رئيسيّة وكلّ منهما يتكون من محاور ومجالات فرعية على النحو الآتي:

المجال الأول: عوامل البيئة الخارجيّة التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل

1. المنافسة الخارجيّة (عوامل اقتصادية وقانونية).

2. الاحتلال الإسرائيلي (عوامل سياسية).

3. محلات التجزئة (عوامل اقتصادية).

4. مدى وعي المستهلك (عوامل اجتماعية وثقافية).

المجال الثاني: مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل

1. عوائق الدخول إلى السوق.

2. المنتجات البديلة.

3. القوة التفاوضية للمشتريين.

4. القوة التفاوضية للموردين.

5. درجة المنافسة.

المجال الثالث: أهم الفرص المتاحة من أجل تطوير قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل

تتدرج الإجابة عن فقرات الاستبانة كالاتي: (لا أوافق بشدة =1)، (لا أوافق=2)، (محايد =3)، (أوافق=4)، (أوافق بشدة=5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1 - 5).

3-7 اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها:

3-7-1 ثبات الأداة

يُستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس إجابات المبحوثين وتناسقها (اتساقها) عن فقرات أداة الدراسة وعباراتها ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد

تطبيقها مرة أخرى في الظروف نفسها (jeffsauro&james,2012)؛ لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تمّ قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات، بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا؛ وذلك على عينة استطلاعية حجمها (14) بنسبة (20%) من حجم المجتمع، وكانت النتائج على النحو الآتي :

جدول رقم(3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.73	17	المجال الأول: عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل
0.79	23	المجال الثاني: مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل
0.86	40	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق، أنه بلغت قيمة معامل الثبات للمجال الأول (73%) وللمجال الثاني (79%)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.86)، مما يدلّ على أنّ أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (86%) من البيانات و النتائج الحالية فيما لو تمّ إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبةً لأغراض الدراسة والأهداف التي وُضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3-7-2 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وُضعت من أجلها، تمّ مراجعتها و عرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص الذين أبدّوا عدداً من الملاحظات التي

خُذت بعين الاعتبار، انظر ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين، كما تمّ استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تمّ تعديل بعض عبارات الاستبانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماؤها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تمّ حساب معاملات الارتباط بيرسون، والتي تُعبّر عن قوة العلاقة بين كلّ فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة ومجالاتها مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتمتاز أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ عندما تكون جميع معاملات الارتباط أو معظمها دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدلّ على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (jeffsauro&james,2012).

الجدول رقم(4): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال المنافسة الخارجية (عوامل اقتصادية وقانونية).

#	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	تُعدّ عملية التبادل التجاري الحرّ بين فلسطين والأسواق العالمية عاملاً أساسياً يفيد في دعم قطاع الصناعات الجلدية.	0.530	0.000
2	إجراءات الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجّه لقطاع الصناعات الجلدية.	0.480	0.000
3	طرق الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجّه لقطاع الصناعات الجلدية.	0.561	0.000
4	تُعدّ القوانين المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً بارزاً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية.	0.720	0.000

0.000	0.721	تُعدّ السياسات المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً أساسياً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية.	5
0.000	0.603	ثمة مواصفات محددة تخضع لها المنتجات الجلدية المستوردة قبل العرض في الأسواق.	6
0.013	0.201	تُعدّ الرسوم الجمركية والضرائب المفروضة على المنتجات المستوردة حالياً غير كافية لدعم قطاع الصناعات الجلدية وحمائتها.	7

الجدول رقم(5): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الاحتلال الإسرائيلي

(عوامل سياسية).

مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	العبرة	#
0.000	0.693	ثمة حرية في الوصول إلى المواد الكيميائية اللازمة للعمليات الإنتاجية في قطاع الصناعات الجلدية.	1
0.000	0.494	تُحكّم الطرف الإسرائيلي بالمعابر والحواجز يؤدي إلى عرقلة في عملية استلام المنتجات وتسليمها.	2
0.000	0.620	وضع الحكومة الحالي يميل إلى استقرار يفيد في التوجّه نحو قطاع الصناعات الجلدية.	3
0.000	0.673	يمكن لقطاع الصناعات الجلدية تجاوز سياسة الإغلاق والحصار لبعض المناطق وتسويق المنتجات.	4

الجدول رقم(6): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال محلات التجزئة

(عوامل اقتصادية).

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	يقوم أصحاب المعارض بشكل عام بالترويج للبضائع المستوردة على حساب الصناعات المحلية.	0.512	0.000
2	يتم الحصول على التغذية الراجعة حول المنتجات من صاحب المعرض للعمل على تحقيق رضا المستهلك.	0.656	0.000
3	المعارض المتخصصة في الصناعات المحلية مفضلة لدى الزبائن عن المحلات المتخصصة في البضائع المستوردة.	0.731	0.000

الجدول رقم(7): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مدى وعي المستهلك

(عوامل اجتماعية وثقافية).

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	حجم الوعي الموجود لدى أفراد المجتمع كافٍ لدفع الناس نحو استخدام منتجات الجلود والأحذية المحلية الصنع.	0.703	0.000
2	المنتجات المحلية حاصلة على ثقة المستهلك وتعال رضاه.	0.610	0.000
3	يؤثر مستوى الدخل الحالي للأفراد ايجاباً للإنفاق على المنتجات المحلية الصنع.	0.686	0.000

الجدول رقم(8): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال عوائق الدخول الى

السوق.

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	تشكل القوانين المعمول بها عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جُدد إلى السوق.	0.561	0.000
2	يُعدّ رأس المال عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جُدد إلى السوق.	0.628	0.000
3	تُعدّ الخبرة مطلباً أساسياً للدخول إلى السوق.	0.330	0.011
4	ثمة صعوبة للداخلين الجُدد في الحصول على مواد الخام.	0.578	0.000
5	تقوم الشركات القائمة بإغراق السوق في حال دخول منافسين محليين جدد.	0.535	0.000

الجدول رقم(9): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال المنتجات البديلة.

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	تراعي الشركات المحلية سعر المنتج المحليّ ليناكس البضائع البديلة.	0.725	0.000
2	تبحث الشركات عن أساليب ناجعة لرفع جودة منتجاتها لتمييزها عن غيرها من المنتجات البديلة.	0.558	0.000
3	تتوفر لدى الشركة معلومات كافية حول المنتجات البديلة الموجودة في السوق التي تؤدي الحاجة نفسها للزبون.	0.530	0.000
4	تدرك الشركة مدى تأثير المنتجات البديلة على حجم مبيعاتها.	0.333	0.011

الجدول رقم(10): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال القوة التفاوضية

للمشترين.

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	تعمل الشركة على خفض قوة الزبائن على التفاوض من خلال تقديم منتجات وخدمات بأفضل جودة.	0.108	0.042
2	يتوفر لدى الزبائن معلومات عن العروض والمنتجات المقدمة من المنافسين.	0.605	0.000
3	يمكن لزيائننا التحول إلى شركات أخرى لاقتناء منتجاتها دون أن يتحملوا أدنى تكاليف.	0.651	0.000
4	يشترى الزبائن كميات كبيرة من منتجات الشركة.	0.506	0.000

الجدول رقم(11): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال القوة التفاوضية

للموردين.

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	ثمة صعوبة من الانتقال من مورد إلى آخر.	0.429	0.001
2	يمكن للموردين الضغط على الشركات، وفرض الأسعار التي تناسبهم.	0.584	0.000
3	تغير الموردين يكلف الشركة تكاليف باهظة	0.400	0.002
4	يُعدّ عدد الموردين قليلاً في السوق.	0.262	0.047
5	الموردين يقدمون مواد تتميز بالجودة العالية.	0.307	0.019

الجدول رقم(12): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال درجة المنافسة.

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	تشكل التكاليف الثابتة ضغطاً كبيراً على حجم العمل، مما يؤثر على الأسعار والمنافسة.	0.651	0.000
2	تُعد تكاليف الخروج من السوق - في اعتقادك- كبيرةً.	0.586	0.000
3	تُعد الشركة متميزة مقارنة مع منتجات منافسيها.	0.603	0.000
4	يُعد عدد الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية مناسباً مقارنة مع عدد محلات البيع.	0.510	0.000
5	تحتل منتجات الشركات المحليّة حصّةً سوقيةً تتوافق مع قدراتها وإمكاناتها في السوق المحليّ.	0.572	0.000

الجدول رقم(13): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمجالات الدراسة والدرجة الكلية

للمجال الرئيسي الأول: عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة

الخليل.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
المنافسة الخارجية(عوامل اقتصادية وقانونية)	0.732	0.000
قيود الاحتلال الإسرائيلي(عوامل سياسية)	0.672	0.000
معارض التجزئة(عوامل اقتصادية)	0.452	0.000
وعي المستهلك(عوامل اجتماعية وثقافية)	0.791	0.000

الجدول رقم(14): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمجالات الدراسة والدرجة الكلية

للمجال الرئيسي الثاني: مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	المجال
0.000	0.703	عوائق الدخول إلى السوق
0.063	0.246	المنتجات البديلة
0.000	0.537	القوة التفاوضية للمشتريين
0.000	0.672	القوة التفاوضية للموردين
0.023	0.158	درجة المنافسة

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين معظم فقرات الدراسة والدرجات الكلية للمحاور التي تحتوي على تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجات الكلية للمجالات المكونة من هذه المحاور، وبذلك تعدّ هذه الفقرات و مجالاتها صادقةً في قياس ما وُضعت لقياسه.

3-8 إجراءات تطبيق الدراسة:

تمّ في البداية- إجراء خمس مقابلات غير مهيكلة مع بعض أصحاب الخبرة بحكم التخصص في قطاع الصناعات الجلدية، حيث تمّ اختيارهم بأسلوب عينة كرة الثلج بهدف تحديد المتغيرات المرتبطة في مشكلة الدراسة، ومن ثمّ تصميم الاستبانة لاستخدامها مع مجتمع الدراسة كافة، وعمل مسحٍ شاملٍ لهم؛ إذ تمّ تنفيذ الإجراءات بالطريقة الآتية:

1. أجرت الباحثة بإجراء خمس مقابلات غير مهيكلة مع بعض أصحاب الخبرة بحكم التخصص في قطاع الصناعات الجلدية، حيث تم اختيارهم بأسلوب عينة كرة الثلج بهدف تحديد المتغيرات المرتبطة في مشكلة الدراسة التي ساعدت في تطوير الاستبانة وبنائها وتصميمها.
2. الحصول على كتاب من لجنة الدراسات العليا (برنامج ماجستير إدارة الأعمال) لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات من الشركات المبحوثة.
3. تصميم الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة والمقابلات غير المهيكلة وكذلك تم تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين.
4. بعد التأكد من صدق الاستبانة ورعت الباحثة (58) استبانة على جميع مديري الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية ونائبهم، فتم اعتماد الشركات المسجلة في غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل واتحاد الصناعات الجلدية الفلسطينية، وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات وجمعها ما يقارب الأسبوعين، حيث تم استرجاعها جميعها.
5. إدخال بيانات الاستبانة إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

3-9 متغيرات الدراسة:

المتغيرات الشخصية والديمغرافية: تتمحور في الآتي: العمر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة عمل المنشأة، عمر المنشأة.

مجالات الدراسة ومحاورها:

المجال الأول: عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل

1. المنافسة الخارجية، أي الاستيراد (عوامل اقتصادية وقانونية).

2. الاحتلال الإسرائيلي (عوامل سياسية).

3. محلات التجزئة (عوامل اقتصادية).

4. مدى وعي المستهلك (عوامل اجتماعية وثقافية).

المجال الثاني: مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل

6. عوائد الدخول إلى السوق.

7. المنتجات البديلة.

8. القوة التفاوضية للمشتريين.

9. القوة التفاوضية للموردين.

10. درجة المنافسة.

المجال الثالث: أهم الفرص المتاحة من أجل تطوير قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

3-10 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (لا

أوافق بشدة=1)، (لا أوافق=2)، (محايد =3)، (أوافق=4)، (أوافق بشدة=5)، على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات؛ وذلك لأنّ الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيراتٍ كميّةٍ بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات التي هي متغيراتٍ ترتيبية، تمّ إسناد أرقام تُعبّر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جداً=1 إلى بدرجة مرتفعة جداً=4). وحسب جيف ساورو وآخرين فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كميّة (Jeffsauro & James, 2012) وأنّ توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Alan & Agewsti 2002) وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصّة بالبيانات الكميّة في تحليل فقرات الاستبانة؛ إذ إنّ الوسط الحسابيّ للفقرة يعطي توصيفاً واضحاً وسهلاً ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تمّ حساب نسب الموافقة والمعارضة والحياد لكلّ فقرة من أجل التأكد من النتائج، كما تمّ استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرّزم الإحصائية SPSS .

3-11 مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تمّ حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (5 = 4) وهو ما يُسمّى المدى، ثمّ تمّت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج، وهو (5) ليصبح الناتج (= 4/5 = 0.8)، وبالتالي نستمرّ في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة؛ وذلك لإعطاء الفترات الخاصّة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول الآتي يوضّح ذلك :

جدول رقم (15): مفتاح التصحيح الخماسي

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقلّ من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقلّ من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقلّ من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقلّ من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1-4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للبيانات وتحليلاً متسلسلاً للنتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال المعالجات الإحصائية للاستبانة والمتعلقة بتحليل بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل حيث أُجريت على عينة الدراسة المسح الشامل؛ وذلك باستخراج النسب المئوية لكل بند من محاور الاستبانة وترتيبها في الجداول المخصصة لذلك.

2-4 عرض نتائج أسئلة الدراسة وتحليلها :

في هذا الجزء تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة التي صيغت للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس الذي يركّز على تحليل بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

السؤال الرئيسي الأول: ما هي أهمّ عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم؟

يبين الجدول التالي بين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة التي تمثل أهمّ عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم:

الجدول رقم(16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لأهم عوامل البيئة

الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري

الشركات ونائبهم.

المستوى	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل
مرتفعة	69.7%	10.6%	19.7%	0.57	3.72	المنافسة الخارجية (عوامل اقتصادية وقانونية)
مرتفعة	61.6%	22.8%	15.5%	0.55	3.56	قيود الاحتلال الإسرائيلي (عوامل سياسية)
متوسطة	40.8%	24.7%	34.5%	0.58	3.14	معارض التجزئة (عوامل اقتصادية)
متوسطة	33.9%	20.1%	46.0%	0.69	2.75	وعي المستهلك (عوامل اجتماعية وثقافية)
مرتفعة	51.5%	19.6%	28.9%	0.40	3.41	الدرجة الكلية لعوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية

يتضح من الجدول رقم (16) أن الدرجة الكلية لعوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع

الصناعات الجلدية مرتفعة بوسط حسابي كلي مقداره(3.41) وانحراف معياري(0.40)، كما يتضح أن

أكبر العوامل هي المنافسة الخارجية (العوامل الاقتصادية والقانونية) (3.72) بدرجة مرتفعة، يليها

قيود الاحتلال الإسرائيلي (العوامل السياسية) (3.56) بدرجة مرتفعة، يليها معارض التجزئة (العوامل

الاقتصادية) (3.14) بدرجة متوسطة، وأخيراً وعي المستهلك (العوامل الاجتماعية والثقافية)(2.75)

بدرجة متوسطة.

ومن خلال المقابلات غير المهيكلة التي احتوت على أسئلة عامة ومفتوحة عن عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل أجرتها الباحثة للوصول إلى المتغيرات المرتبطة في مشكلة الدراسة، فأظهر أصحاب الخبرة بحكم التخصص في هذا المجال أنّ هناك مجموعة من عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل بشكل خاص مغايرة لتلك التي قد تواجه قطاعاتٍ أو منشآتٍ أخرى، وضمن بيانات أخرى نتيجة لخصوصية بيئة الأعمال في محافظة الخليل وفلسطين عامة، والتي تتكون من العوامل الاقتصادية والقانونية المرتبطة بالمنافسة الخارجية، والعوامل السياسية المرتبطة بالاحتلال الإسرائيلي، والعوامل الاقتصادية المرتبطة بمعارض التجزئة، والعوامل الاجتماعية والثقافية المرتبطة بوعي المستهلك والتي قد تم تلخيصها بالنقاط التالية:

- المنافسة الخارجية: والتي تتمثل في اغراق الأسواق المحلية بالبضائع والمنتجات المستوردة دون وجود أي قوانين تحد من الكميات المستوردة حيث ان الاستيراد يتم بشكل عشوائي وبشكل غير مقنن فلا نجد بان هناك أي قيود او الحاجة لإجراءات للحصول على اذن بعملية الاستيراد، إضافة الى ان الاستيراد يتم بشكل مباشر وغير مباشر للمنتجات والبضائع المتدنية الجودة والمتدنية سعر فبذلك هي لا تخضع لأي اجراء فحوصات للجودة لمطابقتها للمواصفات والمقاييس.

- الاحتلال والسيطرة الإسرائيلية: حيث ان السيطرة الإسرائيلية على المعابر وتحكمها بها والاعاقات الإسرائيلية في الحصول على مواد الخام والاعاقات التي تؤدي الى تأخير في استلام وتسليم وصول المنتجات وما يتبعه من زيادة في النفقات والتكاليف، والاعاقات الحاصلة والحصار الموقع على قطاع غزة التي تعد احدى اهم المنافذ لدعم هذه الصناعة

وتوفير مواد الخام ولتسويق المنتجات إضافة لما حاصل من سوء الوضع الاقتصادي وضعف القدرة الشرائية للمواطن.

● محلات التجزئة: نرى بان صاحب المعرض أصبح غير معني بتوفير البضائع المحلية فهو يقوم بترويج المنتج المستورد للمستهلك على حساب المنتج المحلي لما يعني من تكرار لعملية الشراء نتيجة سوء جودة المنتج المستورد وبالتالي الحصول على أرباح بشكل أكبر إضافة الى تدني مستوى أسعاره مقابل المنتج المحلي يكون هامش الربح أعلى بذلك نرى ان الاستيراد يخدم نفسه على حساب المنتج المحلي، فنرى بان التاجر يفتش عن الأصناف الأكثر ربحية وبالتالي فهي الأقل الجودة.

● عدم وعي المستهلك: فهو في كثير من الأحيان يقع كفريسة للمنتجات المستوردة المتدنية السعر المتدنية الجودة دون إدراك بان السلعة الرخيصة هي ليست السلعة الاقتصادية الأنسب خاصة ضمن القدرة الشرائية المحدودة للمستهلك ضمن الوضع الاقتصادي المحلي.

وبناءً على هذه الإضاءات من تحليل نتائج المقابلات غير المهيكلة، وبالاعتماد على الأدب النظريّ والدراسات السابقة توصلت الباحثة الى المتغيرات التي اعتبرت محاور رئيسة لأداة الدراسة الثانية، و تمّ تصميم استبانة وتطويرها لاستكمال جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة كافةً وذلك للحصول على تفاصيل أكثر دقةً حول موضوع الدراسة.

ويتفرع عن السؤال الرئيسيّ الأول الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم نحو المنافسة الخارجية(عوامل اقتصادية وقانونية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو المنافسة الخارجية (عوامل اقتصادية وقانونية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

الجدول رقم (17): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو المنافسة الخارجية (عوامل اقتصادية وقانونية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

الرقم	وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو المنافسة الخارجية (عوامل اقتصادية وقانونية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
1.	إجراءات الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجه لقطاع الصناعات الجلدية.	4.34	0.69	1.7%	6.9%	91.4%	مرتفعة جداً
2.	طرق الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجه إلى قطاع الصناعات الجلدية.	4.29	0.73	1.7%	10.3%	87.9%	مرتفعة جداً
3.	تعد الرسوم الجمركية والضرائب المفروضة على المنتجات المستوردة حالياً غير كافية لدعم قطاع الصناعات الجلدية وحمايته.	4.19	1.07	8.6%	6.9%	84.5%	مرتفعة

مرتفعة	60.3%	10.3%	29.3%	1.25	3.50	تُعدّ عملية التبادل التجاري الحرّ بين فلسطين والأسواق العالمية عاملاً أساسياً يفيد في دعم قطاع الصناعات الجلدية.	4.
منخفضة	24.1%	12.1%	63.8%	1.14	2.48	تُعدّ السياسات المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً بارزاً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية.	5.
منخفضة	17.2%	22.4%	60.3%	1.12	2.40	ثمة مواصفات محددة تخضع لها المنتجات الجلدية المستوردة قبل العرض في الأسواق.	6.
منخفضة	24.1%	5.2%	70.7%	1.17	2.38	تُعدّ القوانين المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً أساسياً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية.	7.
مرتفعة	69.7%	10.6%	19.7%	0.57	3.72	الدرجة الكلية	

يوضّح الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو المنافسة الخارجية (عوامل اقتصادية وقانونية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57)، ممّا يدلّ على أنّ درجة

المنافسة الخارجية والعوامل الاقتصادية والقانونية في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (إجراءات الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجه لقطاع الصناعات الجلدية) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (طرق الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجه إلى قطاع الصناعات الجلدية) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (تعدّ الرسوم الجمركية والضرائب المفروضة على المنتجات المستوردة حالياً غير كافية لدعم قطاع الصناعات الجلدية وحمايته) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (1.07).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تعدّ القوانين المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً أساسياً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.38) وانحراف معياري مقداره (1.17)، الفقرة (ثمة مواصفات محددة تخضع لها المنتجات الجلدية المستوردة قبل العرض في الأسواق.) بمتوسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري مقداره (1.12)، الفقرة (تعدّ السياسات المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً بارزاً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.48) وانحراف معياري مقداره (1.14)، الفقرة (تعدّ عملية التبادل التجاري الحرّ بين فلسطين والأسواق العالمية عاملاً أساسياً يفيد في دعم قطاع الصناعات الجلدية) بمتوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مقداره (1.25).

من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية :
إجراءات الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجّه إلى قطاع الصناعات الجلدية، طرق الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجه إلى قطاع الصناعات الجلدية، تُعدّ الرسوم الجمركية والضرائب المفروضة على المنتجات المستوردة حالياً غير كافية لدعم قطاع الصناعات الجلدية وحمايته، تُعدّ عملية التبادل التجاري الحرّ بين فلسطين والأسواق العالمية عاملاً أساسياً يفيد في دعم قطاع الصناعات الجلدية.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تمّ رفض ما يلي : تُعدّ السياسات المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً أساسياً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية، ثمة مواصفات محددة تخضع لها المنتجات الجلدية المستوردة قبل العرض في الأسواق، تُعدّ القوانين المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً أساسياً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية.

السؤال الثاني: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو قيود الاحتلال الإسرائيلي(عوامل سياسية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو قيود الاحتلال الإسرائيلي(عوامل سياسية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

الجدول رقم(18): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين

نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو قيود الاحتلال

الإسرائيلي(عوامل سياسيّة) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

الرقم	وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو قيود الاحتلال الإسرائيلي (عوامل سياسيّة) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
8.	تحكّم الطرف الإسرائيلي بالمعابر والحواجز يؤديّ إلى عرقلة في عملية استلام المنتجات وتسليمها.	4.07	0.79	3.4%	12.1%	84.5%	مرتفعة
9.	يمكن لقطاع الصناعات الجلدية تجاوز سياسة الإغلاق والحصار لبعض المناطق وتسويق المنتجات.	2.88	0.88	36.2%	37.9%	25.9%	متوسطة
10	ثمة حرية في الوصول الى المواد الكيميائية اللازمة للعمليات الإنتاجية في قطاع الصناعات الجلدية.	2.64	1.02	56.9%	20.7%	22.4%	متوسطة
11	وضع الحكومة الحالي يميل إلى استقرار يفيد في التوجّه نحو قطاع الصناعات الجلدية.	2.29	0.82	69.0%	20.7%	10.3%	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.56	0.55	15.5%	22.8%	61.6%	مرتفعة

يوضّح الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو قيود الاحتلال الإسرائيلي(عوامل سياسيّة) في

قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي،

وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55)، مما يدل على أن درجة قيود الاحتلال الإسرائيلي والعوامل السياسيّة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (تحكّم الطرف الإسرائيلي بالمعابر والحواجز يؤدّي إلى عرقلة في عملية استلام المنتجات وتسليمها) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (يمكن لقطاع الصناعات الجلدية تجاوز سياسة الإغلاق والحصار لبعض المناطق وتسويق المنتجات) بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (0.88).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (وضع الحكومة الحالي يميل إلى استقرار يفيد في التوجه نحو قطاع الصناعات الجلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.29) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (ثمة حرية في الوصول إلى المواد الكيميائية اللازمة للعمليات الإنتاجية في قطاع الصناعات الجلدية) بمتوسط حسابي مقداره (2.64) وانحراف معياري مقداره (1.02).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية :
تحكّم الطرف الإسرائيلي بالمعابر والحواجز يؤدّي إلى عرقلة في عملية استلام المنتجات وتسليمها.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض ما يلي : وضع الحكومة الحالي يميل إلى استقرار يفيد في التوجه نحو قطاع الصناعات الجلدية.

السؤال الثالث: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم نحو معارض التجزئة (عوامل اقتصادية)

في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو

فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم نحو معارض التجزئة (عوامل اقتصادية)

في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

الجدول رقم (19): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين

نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم نحو معارض التجزئة (عوامل

اقتصادية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

الرقم	وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم نحو معارض التجزئة (عوامل اقتصادية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
12.	يقوم أصحاب المعارض بشكل عام بالترويج للبضائع المستوردة على حساب الصناعات المحلية.	4.22	0.70	84.5%	15.5%	0.0%	مرتفعة جداً
13.	يتم الحصول على التغذية الراجعة حول المنتجات من صاحب المعرض للعمل على تحقيق رضا المستهلك.	3.48	0.88	58.6%	25.9%	15.5%	مرتفعة
14.	المعارض المتخصصة في الصناعات المحلية مفضلة لدى الزبائن عن المحلات المتخصصة في البضائع المستوردة.	3.31	1.08	44.8%	32.8%	22.4%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.14	0.58	34.5%	24.7%	40.8%	متوسطة

يوضح الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو معارض التجزئة (عوامل اقتصادية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.14) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.58)، مما يدل على أنّ درجة العوامل الاقتصادية في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يقوم أصحاب المعارض بشكل عام بالترويج للبضائع المستوردة على حساب الصناعات المحلية) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (يتمّ الحصول على التغذية الراجعة حول المنتجات من صاحب المعرض للعمل على تحقيق رضا المستهلك) بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وانحراف معياري مقداره (0.88).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (المعارض المتخصصة في الصناعات المحلية مفضّلة لدى الزبائن عن المحلات المتخصصة في البضائع المستوردة) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (1.08).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية : يقوم أصحاب المعارض بشكل عام بالترويج للبضائع المستوردة على حساب الصناعات المحلية، يتمّ الحصول على التغذية الراجعة حول المنتجات من صاحب المعرض للعمل على تحقيق رضا المستهلك.

السؤال الرابع: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو وعي المستهلك (عوامل اجتماعية

وثقافية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو

فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو وعي المستهلك (عوامل اجتماعية

وثقافية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

الجدول رقم(20): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين

نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو وعي المستهلك (عوامل

اجتماعية وثقافية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

الرقم	وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو وعي المستهلك (عوامل اجتماعية وثقافية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
15	المنتجات المحليّة حاصلة على ثقة المستهلك وتتل رضا.	3.97	0.86	79.3%	12.1%	8.6%	مرتفعة
16	يؤثر مستوى الدخل الحاليّ للأفراد إيجاباً للإنفاق على المنتجات المحليّة الصّنع.	3.12	1.19	36.2%	22.4%	41.4%	متوسطة
17	حجم الوعي الموجود لدى أفراد المجتمع كافٍ لدفع الناس نحو استخدام منتجات الجلود والأحذية المحليّة الصّنع.	2.67	1.03	22.4%	25.9%	51.7%	متوسطة
	الدرجة الكليّة	2.75	0.69	46.0%	20.1%	33.9%	متوسطة

يوضح الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو وعي المستهلك (عوامل اجتماعية وثقافية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.75) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.69) مما يدلّ على أنّ درجة العوامل الاجتماعية والثقافية في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (المنتجات المحليّة حاصلّة على ثقة المستهلك وتعال رضاه) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (يؤثر مستوى الدخل الحالي للأفراد إيجاباً للإنفاق على المنتجات المحليّة الصّنع). بمتوسط حسابي مقداره (3.12) وانحراف معياري مقداره (1.19). في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (حجم الوعي الموجود لدى أفراد المجتمع كافٍ لدفع الناس نحو استخدام منتجات الجلود والأحذية المحليّة الصّنع) بمتوسط حسابي مقداره (2.67) وانحراف معياري مقداره (1.03).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن استنتاج أنّ المنتجات المحليّة حاصلّة على ثقة المستهلك وتعال رضاه.

السؤال الرئيسيّ الثاني: ما هو مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم ؟

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة التي تمثل مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم:

الجدول رقم (21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لمدى جاذبية قطاع

الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم.

المستوى	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم
مرتفعة	59.7%	25.9%	14.5%	0.45	3.59	عوائق الدخول إلى السوق
مرتفعة	75.0%	13.8%	11.2%	0.40	3.74	المنتجات البديلة
متوسطة	48.3%	19.8%	31.9%	0.37	3.18	القوة التفاوضية للمشتريين
متوسطة	48.3%	29.0%	22.8%	0.53	3.32	القوة التفاوضية للموردين
مرتفعة	67.2%	14.8%	17.9%	0.29	3.61	درجة المنافسة
مرتفعة	59.6%	20.7%	19.7%	0.22	3.49	الدرجة الكلية لمدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية

يتضح من الجدول رقم (21) أنّ الدرجة الكلية لجاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم مرتفعة بوسط حسابي كليّ مقداره (3.49) وانحراف معياري (0.22)، كما يتضح أنّ أكبر الدرجات هي درجة إدراك الشركات لتهديدات المنتجات البديلة (3.74) بدرجة مرتفعة، يليها درجة المنافسة (3.61) بدرجة مرتفعة، يليها عوائق الدخول إلى السوق (3.59) بدرجة مرتفعة، ثمّ القوة التفاوضية للموردين (3.32) بدرجة متوسطة، وأخيراً القوة التفاوضية للمشتريين (3.18) بدرجة متوسطة.

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الثاني الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما هي أهمّ عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم في

قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو

فقرات المجال المتعلقة بأهمّ عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم في

قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

الجدول رقم(22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين

نحو فقرات المجال المتعلقة بأهمّ عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات

ونائبيهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

الرقم	أهمّ عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
18	تُعدّ الخبرة مطلباً أساسياً للدخول إلى السوق.	4.31	0.65	0.0%	10.3%	89.7%	مرتفعة جداً
19	يُعدّ رأس المال عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جدد إلى السوق.	3.69	0.78	10.3%	19.0%	70.7%	مرتفعة
20	تشكل القوانين المعمول بها عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جُدد إلى السوق.	3.67	0.98	12.1%	27.6%	60.3%	مرتفعة

متوسطة	44.8%	31.0%	24.1%	0.95	3.26	ثمة صعوبة للداخلين الجدد في الحصول على مواد الخام.	21
متوسطة	32.8%	41.4%	25.9%	0.87	3.02	تقوم الشركات القائمة بإغراق السوق في حال دخول منافسين محليين جدد.	22
مرتفعة	59.7%	25.9%	14.5%	0.45	3.59	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس أهمّ عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.59) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.45)، مما يدلّ على أنّ درجة عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تعدّ الخبرة مطلباً أساسياً للدخول إلى السوق) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (يعدّ رأس المال عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جدد إلى السوق) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.78).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقوم الشركات القائمة بإغراق السوق في حال دخول منافسين محليين جدد) بمتوسط حسابي مقداره (3.02) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (ثمة صعوبة للداخلين الجدد في الحصول على مواد الخام) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره

(0.95)، الفقرة (تشكل القوانين المعمول بها عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جُدد إلى السوق) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.98).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية :
أهمّ عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل تتمثل في اعتبار الخبرة مطلباً أساسياً للدخول إلى السوق. يُعدّ رأس المال عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جدد إلى السوق. تشكل القوانين المعمول بها عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جدد إلى السوق.

السؤال الثاني: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو أثر البدائل في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو البدائل في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

الجدول رقم(23): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين
 نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو البدائل في قطاع الصناعات
 الجلدية في محافظة الخليل.

الرقم	وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو البدائل في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
23	تدرك الشركة مدى تأثير المنتجات البديلة على حجم مبيعاتها.	4.09	0.43	0.0%	5.2 %	94.8%	مرتفعة
24	تبحث الشركات عن أساليب ناجعة لرفع جودة منتجاتها لتمييزها عن غيرها من المنتجات البديلة.	4.07	0.59	1.7%	8.6 %	89.7%	مرتفعة
25	تتوفر لدى الشركة معلومات كافية حول المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تؤدي الحاجة نفسها للزبون.	3.50	0.86	15.5%	22.4 %	62.1%	مرتفعة
26	تراعي الشركات المحليّة سعر المنتج المحليّ لينافس البضائع البديلة.	3.31	0.94	27.6%	19.0 %	53.4%	متوسطة
	الدرجة الكليّة	3.74	0.40	2.11%	13.8 %	75.2%	مرتفعة

يوضّح الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو البدائل في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة

الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.4)، مما يدل على أن هناك إدراكاً نحو أثر المنتجات البديلة وتهديدها من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل وإعطاء أهمية لذلك بدرجة مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (تدرك الشركة مدى تأثير المنتجات البديلة على حجم مبيعاتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.43)، الفقرة (تبحث الشركات عن أساليب ناجعة لرفع جودة منتجاتها لتمييزها عن غيرها من المنتجات البديلة) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.59).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تراعي الشركات المحلية سعر المنتج المحلي لينافس البضائع البديلة) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (تتوفر لدى الشركة معلومات كافية حول المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تؤدي الحاجة نفسها للزبون) بمتوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مقداره (0.86).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية :
تدرك الشركات مدى تأثير المنتجات البديلة على حجم مبيعاتها، تبحث الشركات عن أساليب ناجعة لرفع جودة منتجاتها لتمييزها عن غيرها من المنتجات البديلة، تتوفر لدى الشركات معلومات كافية حول المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تؤدي الحاجة نفسها للزبون.

السؤال الثالث: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم نحو القوة التفاوضية للمشتريين في

قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو

فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم نحو القوة التفاوضية للمشتريين في قطاع

الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

الجدول رقم(24): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين

نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم نحو القوة التفاوضية للمشتريين

في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

الرقم	وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم نحو القوة التفاوضية للمشتريين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
27.	تعمل الشركة على خفض قوة الزبائن على التفاوض من خلال تقديم منتجات وخدمات بأفضل جودة.	3.98	0.48	0.0%	12.1%	87.9%	مرتفعة
28.	يمكن لزبائننا التحول إلى شركات أخرى لاقتناء منتجاتها دون أن يتحملوا أدنى تكاليف.	3.86	0.83	10.3%	10.3%	79.3%	مرتفعة
29.	يتوفر لدى الزبائن معلومات عن العروض والمنتجات المقدمة من المنافسين.	3.62	0.81	12.1%	12.1%	75.9%	مرتفعة
30.	يشترى الزبائن كميات كبيرة من منتجات الشركة.	3.22	0.75	17.2%	44.8%	37.9%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.18	0.37	31.9%	19.8%	48.3%	متوسطة

يوضح الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للمشتريين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.18) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.37) مما يدل على أنّ درجة القوة التفاوضية للمشتريين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تعمل الشركة على خفض قوة الزبائن على التفاوض من خلال تقديم منتجات وخدمات بأفضل جودة) بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.48)، الفقرة (يمكن لزيائننا التحول إلى شركات أخرى لاقتناء منتجاتها دون أن يتحملوا أدنى تكاليف) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.83)، يليها الفقرة (يتوفر لدى الزبائن معلومات عن العروض والمنتجات المقدمة من المنافسين) بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (0.81).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يشترى الزبائن كميات كبيرة من منتجات الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.22) وانحراف معياري مقداره (0.75).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم ، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية : تعمل الشركات على خفض قوة الزبائن على التفاوض من خلال تقديم منتجات وخدمات بأفضل جودة. يمكن لزيائن الشركات المدروسة التحول إلى شركات أخرى لاقتناء منتجاتها دون أن يتحملوا أدنى تكاليف، يتوفّر لدى الزبائن معلومات عن العروض والمنتجات المقدمة من المنافسين.

السؤال الرابع: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في قطاع

الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو

فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في قطاع

الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

الجدول رقم(25): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين

نحو فقرات المجال المتعلقة بوجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في

قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

الرقم	وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
.31	يُعدّ عدد الموردين قليلاً في السوق.	3.48	0.98	20.7%	19.0%	60.3%	مرتفعة
.32	يمكن للموردين الضغط على الشركات وفرض الأسعار التي تناسبهم.	3.34	1.02	29.3%	17.2%	53.4%	متوسطة
.33	تغيّر الموردين يكلف الشركة تكاليف باهظة	3.33	0.87	20.7%	31.0%	48.3%	متوسطة
.34	ثمة صعوبة من الانتقال من مورّد إلى آخر.	3.26	0.93	27.6%	24.1%	48.3%	متوسطة
.35	يقدم الموردين مواد تتميز بالجودة العالية.	3.21	0.77	15.5%	53.4%	31.0%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.32	0.53	22.8%	29.0%	48.3%	متوسطة

يوضح الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.32) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.53) مما يدلّ على أنّ درجة وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يُعدّ عدد الموردين قليلاً في السوق) بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (يمكن للموردين الضغط على الشركات وفرض الأسعار التي تناسبهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (1.02).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يقدم الموردون مواد تتميز بالجودة العالية) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (نمّة صعوبة من الانتقال من مورّد إلى آخر) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (تغير الموردين يكلف الشركة تكاليف باهظة) بمتوسط حسابي مقداره (3.33) وانحراف معياري مقداره (0.87).

و من خلال آراء المبحوثين يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية : يُعدّ عدد الموردين قليلاً في السوق، في حين قد جاءت الفقرات الآتية بدرجة متوسطة (يمكن للموردين الضغط على الشركات وفرض الأسعار التي تناسبهم)، (يقدم الموردون مواد تتميز بالجودة العالية)، (نمّة صعوبة من الانتقال من مورّد إلى آخر)، (تغير الموردين يكلف الشركة تكاليف باهظة).

السؤال الخامس: ما هي اتجاهات مديري الشركات ونائبهم نحو درجة المنافسة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة باتجاهات مديري الشركات ونائبهم نحو درجة المنافسة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

الجدول رقم(26): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة باتجاهات مديري الشركات ونائبهم نحو درجة المنافسة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

الرقم	اتجاهات مديري الشركات ونائبهم نحو درجة المنافسة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
36	تشكل التكاليف الثابتة ضغطاً كبيراً على حجم العمل، مما يؤثر على الأسعار والمنافسة.	4.09	0.60	1.7%	8.6%	89.7%	مرتفعة
37	تعدّ منتجات الشركة متميزة مقارنة مع منتجات منافسيها.	4.03	0.62	0.0%	17.2%	82.8%	مرتفعة
38	باعتقادك هل تعدّ تكاليف الخروج من السوق كبيرة؟	3.93	0.62	1.7%	17.2%	81.0%	مرتفعة
39	يعدّ عدد الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية مناسباً مقارنة مع عدد محلات البيع.	2.53	0.99	62.1%	17.2%	20.7%	منخفضة
40	تحتلّ منتجات الشركات المحليّة حصّةً سوقيةً تتوافق مع قدراتها وإمكاناتها في السوق المحليّ.	2.52	1.13	62.1%	13.8%	24.1%	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.61	0.29	17.9%	14.8%	67.2%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس اتجاهات مديري الشركات ونائبيهم نحو درجة المنافسة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.29) مما يدلّ على أنّ درجة اتجاهات مديري الشركات ونائبيهم نحو درجة المنافسة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تشكل التكاليف الثابتة ضغطاً كبيراً على حجم العمل، ممّا يؤثّر على الأسعار والمنافسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (تعدّ منتجات الشركة متميزة مقارنة مع منتجات منافسيها) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (باعتمادك هل تُعدّ تكاليف الخروج من السوق كبيرة؟) بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.62).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تحتلّ منتجات الشركات المحليّة حصّةً سوقيةً تتوافق مع قدراتها وإمكاناتها في السوق المحلي) بمتوسط حسابي مقداره (2.52) وانحراف معياري مقداره (1.13)، الفقرة (يُعدّ عدد الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية مناسباً مقارنة مع عدد محلات البيع) بمتوسط حسابي مقداره (2.53) وانحراف معياري مقداره (0.99).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية : اتجاهات مديري الشركات ونائبيهم نحو درجة المنافسة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل تتمثل في أنه (تشكل التكاليف الثابتة ضغطاً كبيراً على حجم العمل ممّا يؤثّر على الأسعار

والمنافسة)، (تُعدّ منتجات الشركة متميزة مقارنة مع منتجات منافسيها)، باعتقادك هل تُعدّ تكاليف الخروج من السوق كبيرة؟)

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تمّ رفض ما يلي : (يُعدّ عدد الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية مناسباً مقارنة مع عدد محلات البيع، (تحتلّ منتجات الشركات المحليّة حصّةً سوقيةً تتوافق مع قدراتها وامكاناتها في السوق المحليّ).

السؤال الرئيسي الثالث: ما هي أهمّ الفرص المتاحة من أجل تطوير قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم؟

من خلال آراء المبحوثين تبين أنّ أهمّ الفرص المتاحة من وجهة نظرهم هي توفر البيئة التكنولوجية الجيدة التي تسمح بإنتاج أفضل المنتجات، ولكن مع ضرورة العمل على تنظيم وضع الاستيراد وفوضى السوق ودعم المنتج والصناعة المحليّة للعمل على تطوير كافة المعدات، واستخدام أحدث الوسائل لدعم الوضع التنافسيّ، حيث نجد أنّ هناك إعراضاً عن وضع تكاليف ضخمة ضمن صناعة يتوالى انتقاصها، ولا يوجد ما يحميها، كما أنّ توفّر الخبرات التراكمية و الأيدي العاملة الماهرة التي لديها القدرة على الاستجابة للمواصفات الخاصّة التي تُطلب، إضافة إلى فرص الاستفادة من ثقة المستهلك و السمعة الإيجابية للمنتجات، وما يوفّره من فرص للعمل على دعم عمليات التصدير إلى أسواقٍ خارجيّةٍ جديدةٍ، وفرص التنويع في المنتجات وإنتاج أنواعٍ أخرى من الأحذية وإنتاج منتجات عالية الجودة، وإضافة خطوط إنتاج جديدة، وذلك لزيادة الحصّة السوقية للمنتجات المحليّة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة والاستنتاجات

- التوصيات

5-1 مناقشة نتائج الدراسة والاستنتاجات:

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة بيئة الأعمال الخارجية وتحليلها لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

السؤال الرئيسي الأول: ما هي أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم؟

تبين أنّ الدرجة الكلية لعوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية مرتفعة، كما تبين أنّ أهمّ العوامل هي المنافسة الخارجية (العوامل الاقتصادية والقانونية) بدرجة مرتفعة، يليها قيود الاحتلال الإسرائيلي (العوامل السياسيّة) بدرجة مرتفعة، يليها معارض التجزئة (العوامل الاقتصادية) بدرجة متوسطة، وأخيراً وعي المستهلك (الاجتماعية والثقافية) بدرجة متوسطة.

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو المنافسة الخارجية (عوامل اقتصادية وقانونية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

تبين أنّ درجة المنافسة الخارجية (العوامل الاقتصادية والقانونية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتفعة، كما تبين أنّ إجراءات الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجّه إلى قطاع الصناعات الجلدية، طرق الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجه إلى قطاع الصناعات الجلدية، تُعدّ الرسوم الجمركية والضرائب المفروضة على المنتجات المستوردة حالياً غير كافية لدعم قطاع الصناعات الجلدية وحمايتها. في حين تمّ رفض ما يلي : تُعدّ السياسات المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً أساسياً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية،

ثمة مواصفات محددة تخضع لها المنتجات الجلدية المستوردة قبل العرض في الأسواق، تُعدّ القوانين المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً بارزاً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية.

فسّرت الباحثة ذلك على أنه نتيجة لانفتاح الأسواق الفلسطينية على التجارة الخارجية بشكل غير مسبوق، خاصة من الصين، ممّا أدى إلى إغراق الأسواق المحليّة بالبضائع والمنتجات المستوردة. فلم يكن هناك أيّ قوانين أو سياسات أو إجراءات تحمي هذه الصناعة، وتحدّ من الكميات المستوردة، حيث إنّ الاستيراد يتمّ بشكل عشوائي وبشكل غير مقنن، فلا نجد هناك أيّ قيود أو إجراءات للحصول على إذن بعملية الاستيراد، فأصبح الاستيراد هو الممارسة الأسهل، ويستطيع أيّ شخص أن يقوم بذلك، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر للمنتجات المتدنية الجودة، المتدنية السعر، بذلك لا تخضع لأيّ إجراء فحوصات للجودة لمطابقتها لمواصفات ومقاييس محددة، وهو ما أكدته نتائج الدراسة، وهذا يؤكّد ما آلت إليه دراسة (حسين، 2017) أنّ المرض الأساسي في هذه القطاع هو الاستيراد غير المقنن، ودراسة (مركز التجارة الفلسطيني بالتريد، 2010) موضحة أنّ من أهمّ مشاكل القطاع هو إغراق السوق المحليّ بالبضائع المستوردة، وبالأخصّ بالبضائع الصينيّة، وعدم توفّر رقابة على جودة السلع المستوردة، وأنّ من أهمّ الحوافز المقترحة لقطاع الصناعات الجلدية والأحذية هو العمل على ممارسة ضبط المواصفات والجودة على البضائع المستوردة ومنع إغراق السوق المحليّ بها، وهذا يتفق أيضاً مع دراسة (مكحول، 2004) لأنّ تزايد حدة المنافسة مع الأحذية المستوردة من العوامل الكبيرة التي تؤثر على استمرارية الصناعة ونموّها إضافة إلى السياسية التجارية الإسرائيلية التي عملت على تخفيض الرسوم الجمركية على الأحذية المستوردة وغياب السياسة الداعمة لصناعة الأحذية خاصّة عدم اشتراط التراخيص لاستيراد الأحذية.

السؤال الثاني: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو قيود الاحتلال الإسرائيلي(عوامل سياسية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

تبين أنّ درجة قيود الاحتلال الإسرائيلي (العوامل السياسيّة) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتفعة، كما تبين أنّ تحكّم الطرف الإسرائيلي بالمعابر والحواجز يؤدّي إلى عرقلة في عملية استلام المنتجات وتسليمها. وقد تمّ رفض ما يلي : وضع الحكومة الحالي يميل إلى استقرار يفيد في التوجّه نحو قطاع الصناعات الجلدية، ثمّة حرّية في الوصول إلى المواد الكيماوية اللازمة للعمليات الإنتاجية في قطاع الصناعات الجلدية.

و ترى الباحثة أنّ السيطرة الإسرائيلية على المعابر وتحكّمها بها هي التي تؤدّي إلى تأخير في استلام وصول المنتجات وتسليمها، والإعاقات الإسرائيلية في الحصول على موادّ الخام وما يتبعه من زيادة في النفقات والتكاليف يشكّل تحدياً وتهديداً على القطاع ، إضافة إلى الإغلاقات المستمرة والحصار الواقع على قطاع غزة التي تُعدّ أحد أهمّ المنافذ لدعم هذه الصناعة، وتوفير مواد الخام ولتسويق المنتجات، فقد تمّ حظر مديبات الخليل من استيراد الجلود الخام من غزة، كما تمنعها من استيراد بعض المواد الكيماوية الصّورية للصناعة، حيث إنّ من المدخلات الأساسيّة للمحافظة على تنافسيّة العملية الإنتاجية للجلود هي حرّية الوصول إلى المواد الكيماوية اللازمة للإنتاج وهو ما يؤدّي، الى ارتفاع تكاليف الإنتاج، وبالتالي محدودية المنافسة الخارجية. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (صويص،2011) بأنّ مجال الوضع السياسيّ والأمميّ كان المشكلة بدرجة كبيرة جداً المتمثلة في المعوقات التي يفرضها الاحتلال على المستثمرين، وعلى استيراد مواد الخام والأجهزة والمعدات، إضافة إلى كثرة الحواجز، وقد أوضحت دراسة (مركز التجارة الفلسطيني بالتوريد،2010) أنّ من أهمّ المشاكل يكمن في نقص مواد الخام واستنزافها والمشاكل السياسيّة التي تمنع دخول بعض المواد

الكيميائية اللازمة للصناعة، بينما جاءت دراسة (مركز التجارة الفلسطيني بالتريد، 2010) تبين أنّ من أهمّ الحوافز المقترحة المتعلقة بقطاع الصناعات الجلدية والأحذية ممارسة الضغوط على الطرف الإسرائيليّ فيما يخصّ استيراد بعض المواد وعدم حجز المواد.

السؤال الثالث: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم نحو معارض التجزئة (عوامل اقتصادية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

تبين أنّ درجة معارض التجزئة (العوامل الاقتصادية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل متوسطة، كما تبين أنه يقوم أصحاب المعارض بشكل عام بالترويج للبضائع المستوردة على حساب الصناعات المحليّة، يتمّ الحصول على التغذية الراجعة حول المنتجات من صاحب المعرض للعمل على تحقيق رضا المستهلك.

تفسّر الباحثة ذلك في أنّ صاحب المعرض ركّز على البضائع المستوردة، وأسهم في تسويقها وإقناع المستهلك بها، إذ سيحقّق نسبَ ربح أعلى نتيجة لانخفاض سعر المستورد، فأصبح غير معنيّ بتوفير البضائع المحليّة، فهو يقوم بترويج المنتج المستورد للمستهلك على حساب المنتج المحليّ، لما يعني من تكرار لعملية الشراء نتيجة سوء جودة المنتج المستورد، وبالتالي الحصول على أرباح بشكل أكبر، إضافة إلى تدنّي مستوى أسعاره مقابل المنتج المحليّ يكون هامش الربح أعلى، فنرى أنّ التاجر يفتّش عن الأصناف الأكثر ربحية، وبالتالي فهي الأقلّ الجودة؛ إذ إنّ حلقة الوصل وهي المعرض تشكل تحدياً وتهديداً وهذا ما اتفق معه المهندس طارق أبو الفيّلات في عرض لورشة عمل موضحاً بأنّ ذلك هو أحد أسباب غرق الأسواق بالبضائع والمنتجات الصّينية (عرض ورشة عمل، 2013). في حين يعمل أصحاب الشركات المحليّة للحصول على التغذية الراجعة حول المنتجات المحليّة من صاحب المعرض للعمل على تحقيق رضا المستهلك.

السؤال الرابع: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو وعي المستهلك (عوامل اجتماعية وثقافية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

تبين أنّ درجة وعي المستهلك (العوامل الاجتماعية والثقافية) في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل متوسطة، كما تبين أنّ المنتجات المحليّة حاصلة على ثقة المستهلك وتتنال رضاه. ولكن جاءت هذه العبارات بدرجة متوسطة، (يؤثر مستوى الدخل الحالي للأفراد إيجاباً للإنفاق على المنتجات المحليّة الصنع)، (حجم الوعي الموجود لدى أفراد المجتمع كافٍ لدفع الناس نحو استخدام منتجات الجلود والأحذية المحليّة الصنع).

تفسر الباحثة ذلك بأنّ المنتجات المحليّة تتميّز بالجودة العالية مقارنة بالمنتجات المتوفرة في السوق، لأنّ الأحذية المحليّة تملك سمعةً ممتازةً من وجهة نظر المستهلك الفلسطيني؛ وكذلك هو منتج ذائع الصيت في المحيط المجاور. لكن ترى الباحثة أنّ ثمة مسؤوليةً كبيرةً تقع على المستهلك نفسه؛ فالسعر المنخفض والتصميم الحديث للمنتجات المستوردة قد شدّه، ولعدم درايته بنوعية البضائع زاد الإقبال عليها، فكان ضحيةً لمنتجات لا تخدم ولا تدوم. فهو -في كثير- من الأحيان يقع فريسةً للمنتجات المستوردة المتدنية السعر، المتدنية الجودة دون إدراك بأنّ السلعة الرخيصة هي ليست السلعة الاقتصادية الأنسب، خاصّة ضمن القدرة الشرائية المحدودة للمستهلك ضمن الوضع الاقتصادي المحليّ.

السؤال الرئيسي الثاني: ما هو مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم ؟

تبين أنّ أكبر الدرجات هي درجة البعد المتعلق بالمنتجات البديلة؛ إذ نجد أنها تشكل تهديداً تنافسياً وذا تأثيرٍ على القطاع، وأنّ الشركات على إدراك تامّ بتهديد المنتجات البديلة بدرجة مرتفعة، يليها

درجة المنافسة بدرجة مرتفعة، وهذا يدلّ على عدم جاذبية القطاع إلى حدّ ما، حيث إنّ أهمّ عامل في تحديد جاذبية القطاع وعدم جاذبيته هو درجة المنافسة. أما عن عوائق الدخول إلى السوق فكانت بدرجة مرتفعة، وهو ما يدلّ على عدم جاذبية القطاع أمام الداخلين الجدد في هذا المجال، أما عن القوة التفاوضيّة للموردين فجاءت بدرجة متوسطة، يليها القوة التفاوضيّة للمشتريين فقد جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يجعل القطاع متوسط الجاذبية في هذين المجالين.

ومن دراسة بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية وتحليلها في محافظة الخليل من خلال تطبيقه لنموذج بورتر ترى الباحثة أنّ العوامل متوسطة الجاذبية في القطاع هي (القوة التفاوضيّة للموردين، القوة التفاوضيّة للمشتريين)، وأنّ العوامل (تهديد المنتجات البديلة، عوائق الدخول إلى السوق، حدة المنافسة) جاءت بدرجة مرتفعة لتؤكد عدم جاذبية القطاع، ولا سيما أنّ حدة المنافسة من أهمّ العوامل التي تؤثر في تحديد مدى جاذبية القطاع أو عدم جاذبيته.

ويتفرع عن السؤال الرئيسيّ الثاني الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما هي أهمّ عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

تبين أنّ درجة عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتفعة، كما تبين أنّ أهمّ عوائق الدخول إلى السوق من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل تتمثل في أنّ الخبرة مطلبّ أساسيّ للدخول إلى السوق، يُعدّ رأس المال عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جدد إلى السوق، تشكّل القوانين المعمول بها عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جدد إلى السوق.

وتعزو الباحثة ذلك لما تحتاجه الصناعات الجلدية من دباغة جلود وصناعة الأحذية من المهارات والخبرات اللازمة والضرورية لاحتراق تلك الصناعة، ممّا يشكّل عائقاً أمام الداخلين الجدد لهذا القطاع، إضافة إلى أنّ دخول مثل هذا القطاع يتطلّب وجود رأس مال مناسب، وفيما يتعلّق بالقوانين المعمول بها نحو واقع حماية هذه الصّناعة والوضع الحالي، فنرى أنها تشكل عاملاً معيقاً، فمن وجهة نظر الباحثة ترى أنّ بعض أصحاب المصانع لحقوا بموكب المستوردين، وبدت الصناعة تقتل نفسها، فكيف بالداخلين الجدد إلى هذا القطاع! وهو ما يتفق مع دراسة (عبدوي، 2013) بوجود عوائق هي بمثابة حواجز أمام المنافسين المحتملين، وخاصّة الحاجة إلى استثمارات تكنولوجية والحاجة إلى رأس المال والخبرة لدخول الصناعة ضمن دراسته، إضافة إلى دراسة (عمرو، 2016) التي تعطي درجةً كبيرةً من الأهمية لعوامل المنافسين المحتملين.

السؤال الثاني: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو البدائل في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

تبين أنّ درجة وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو إدراك تأثير المنتجات البديلة في قطاع الصناعات الجلدية وتهديدها في محافظة الخليل مرتفعة، وأنها تعطي أهميةً لذلك، حيث تدرك الشركات مدى تأثير المنتجات البديلة على حجم مبيعاتها، تبحث الشركات عن أساليب لرفع جودة منتجاتها وتمييزها عن غيرها من المنتجات البديلة، تتوفّر لدى الشركات معلومات كافية حول المنتجات البديلة الموجودة في السوق، والتي تؤدّي الحاجة نفسها للزبون.

وهذا يعني أنّ الشركات تدرك أنّ المنتجات البديلة تشكّل تهديداً عليها، خاصّة من ناحية أنها تؤثر على مبيعاتها؛ وبذلك فإنّ المنتجات البديلة نجد أنها تشكل تهديداً تنافسياً على الشركات، وهذا يتفق مع دراسة (عبدوي، 2013) وترى الباحثة أنّ السبب في ذلك يعود إلى وجود البدائل المستوردة التي

تشكل تهديداً، وبخاصة أن أسعارها تنافسية، إضافة إلى أن المستهلك قد وجد أساليب جديدة. ويختلف ذلك مع دراسة (Tungcab، 2014) حيث جاء تهديد البدائل معتدلاً بسبب طبيعة الاحتكار لصناعة الاتصالات في الفلبين حسب دراسته، بينما جاءت دراسة (Indiatsy&Other، 2014) لتوضح أنه لا ينبغي تجاهل تأثير البدائل، وهو ما يوافق عبارة (تبحث الشركات عن أساليب ناجعة لرفع جودة منتجاتها وتمييزها عن غيرها من المنتجات البديلة).

السؤال الثالث: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للمشتريين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

تبين أن درجة القوة التفاوضية للمشتريين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل متوسطة، حيث تعمل الشركات على خفض قوة الزبائن على التفاوض من خلال تقديم منتجات وخدمات بأفضل جودة، وهو ما يتوافق مع دراسة (Indiatsy&Other، 2014) التي تؤكد أن القوة التفاوضية للمشتريين أمر حاسم من حيث فهم المشتريين، وتلبية مطالبهم، وتحقيق الرضا؛ وبذلك فإن الشركات تعمل على خفض القوة التفاوضية للزبائن في هذا المجال، إضافة إلى أن الزبائن لا يشترون كميات كبيرة من المنتجات، مما يوضح أن القوة التفاوضية للمشتريين في هذا المجال منخفضة، في حين أن الفقرات: (يمكن للزبائن الشركات المدروسة التحول إلى شركات أخرى لاقتناء منتجاتها دون أن يتحملوا أدنى تكاليف، يتوفر لدى الزبائن معلومات عن العروض والمنتجات المقدمة من المنافسين، مما يعني أن القوة التفاوضية للزبائن مرتفعة في هذا المجال، فهم يستطيعون الانتقال بحرية دون تحمل أي تكاليف)، وهو ما يتفق مع دراسة (عبدوي، 2013).

السؤال الرابع: ما هي وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

تبين أنّ درجة وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل متوسطة، كما تبين أنّ وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم نحو القوة التفاوضية للموردين في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل تتمثل في أنّ عدد الموردين قليل في السوق، في حين قد جاءت الفقرات الآتية بدرجة متوسطة (يمكن للموردين الضغط على الشركات وفرض الأسعار التي تناسبهم، يُقدم الموردون مواد تتميز بالجودة العالية، ثمة صعوبة من الانتقال من مورد إلى آخر، تغير الموردين يكلف الشركة تكاليف باهظة).

وتفسّر الباحثة تلك النتائج بأنّ العديد من الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية تقوم بتوريد المدخلات من المواد والمكونات بنفسها، وأنه كنتيجة لانفتاح الأسواق يمكنها الاختيار ودراسة المورد بشكل أكبر، فتتوفّر أسواق متنوعة وبأكثر من دولة؛ إذ تعمل بذلك على التقليل من القوة التفاوضية للموردين، إضافة إلى أنّ المورد أصبح أيضاً متورطاً في مشاكل السوق الناتجة عن إغراق الأسواق؛ فبذلك فإنّ مصلحة المورد ومصلحة المصنع واحدة وهو ما يتفق مع دراسة (عمرو، 2016)، حيث إنّ الشركات تعطي أهمية بدرجة متوسطة لقوة التفاوض للموردين في دراسته لصناعة الأدوية في فلسطين.

السؤال الخامس: ما هي اتجاهات مديري الشركات ونائبيهم نحو درجة المنافسة في قطاع

الصناعات الجلدية في محافظة الخليل ؟

تبين أنّ درجة المنافسة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل مرتفعة، تتمثل في أنّه تشكل التكاليف الثابتة ضغطاً كبيراً على حجم العمل، ممّا يؤثّر على الأسعار والمنافسة، منتجات الشركة تُعدّ متميزة مقارنة مع منتجات منافسيها، تُعدّ تكاليف الخروج من السوق كبيرة.

تجدر الإشارة إلى أنّ الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية تنشط في صناعة، يصعب الخروج منها نظراً لاعتبار تكاليف الخروج من السوق كبيرة؛ لأنهم قد يواجهون خسارة كبيرة عند خروجهم من السوق تسبب خسارة في تكاليف التأسيس لوجود عوائق خروج كثيرة، وكلّما وُجدت هذه العوائق صُعب الخروج من الصناعة، وهو ما يدفعها إلى المنافسة، إضافة إلى التكاليف الثابتة الكبيرة مقارنة بالعوائد، وهو من العوائق التي تدفع الشركات إلى استعمال كافة الأساليب للمنافسة، كما أنّ تميّز المنتجات معيار لقياس حدة المنافسة، فكّما كانت منتجات شركة ما متميزة عن الأخرى؛ فإنّ المنافسة تشتدّ بين الشركات المتنافسة حالياً في الصناعة.

السؤال الرئيسي الثالث: ما هي أهمّ الفرص المتاحة من أجل تطوير قطاع الصناعات الجلدية في

محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم؟

من خلال آراء المبحوثين تبين أنّ أهمّ الفرص المتاحة من وجهة نظرهم هو توفر البيئة التكنولوجية الجيدة التي تسمح بإنتاج أفضل المنتجات، ولكن مع ضرورة العمل على تنظيم وضع الاستيراد وفوضى السوق ودعم المنتج والصناعة المحليّة للعمل على تطوير كافة المعدات واستخدام أحدث الوسائل لدعم الوضع التنافسيّ، حيث نجد أنّ هناك إعراضاً عن وضع تكاليف ضخمة ضمن صناعة يتوالى انتقاصها، ولا يوجد ما يحميها، كما أنّ توفّر الخبرات التراكمية و الأيدي العاملة الماهرة التي

لديها القدرة على الاستجابة للمواصفات الخاصة التي تُطلب، إضافةً إلى فرص الاستفادة من ثقة المستهلك و السمعة الايجابية للمنتجات، وما يوفّره من فرص للعمل على دعم عمليات التصدير إلى أسواق خارجية جديدة، وفرص التنويع في المنتجات وإنتاج أنواع أخرى من الأحذية وإنتاج منتجات عالية الجودة، إضافة خطوط إنتاج جديدة؛ وذلك لزيادة حجمها وزيادة الحصة السوقية للمنتجات المحليّة.

يمكن الخروج بتصور واضح حول التهديدات والفرص من وجهة نظر مديري الشركات ونائبهم لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل بالجدول الآتي:

الفرص	التهديدات
توفر البيئة التكنولوجية الجيدة التي تسمح بإنتاج أفضل المنتجات.	المنافسة الخارجية المتمثلة بالاستيراد العشوائي وإغراق السوق المحلي بالمنتجات المستوردة.
توفّر الخبرات التراكمية الواضحة.	تحكّم الطرف الإسرائيلي بالمعابر والحواجز والإغلاقات والحصار الناتج عن الاحتلال الإسرائيلي
توفّر الأيدي العاملة الماهرة التي لديها القدرة على الاستجابة للمواصفات الخاصة التي تُطلب.	منع بعض المواد تلزم للعملية الإنتاجية في الصناعة من قبل الاحتلال الإسرائيلي.
فرص الاستفادة من ثقة المستهلك و السمعة الايجابية للمنتجات.	قيام أصحاب معارض التجزئة بالترويج للبضائع المستوردة على حساب المنتج المحليّ.
فرص العمل على دعم عمليات التصدير إلى أسواق خارجية جديدة.	حجم الوعي الموجود لدى الناس غير كافٍ لدفع الناس لاستخدام المنتج المحليّ.
فرص التنويع في المنتجات وإنتاج أنواع أخرى من الأحذية وإنتاج منتجات عالية الجودة.	تهديد المنتجات البديلة والمتمثلة بالمنتجات المستوردة المتدنية الأسعار.
وجود عوائق دخول إلى السوق مرتفعة أمام المنافسين الجدد والمحتملين للصناعة.	جِدّة المنافسة المرتفعة بين الشَّرَكَات القائمة.

وتم الخروج بآليات مقترحة من قِبَل الباحثة للحد من تهديد المنافسة الخارجية الغير عادلة في قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل:

1. لا بُد من التأكيد على اهمية تعاون كل من اتحاد الصناعات الجلدية والغرف التجارية ووزارة

الاقتصاد ودائرة الإحصاء ودائرة المواصفات والمقاييس الفلسطينية.

2. العمل على تحديد حاجة السوق من المنتجات، وتحديد القدرة الانتاجية للشركات المحلية، بذلك

يتم تحديد الكميات التي يمكن أن يتم إنتاجها محلياً وتحديد الكميات التي يمكن استيرادها

لتغطية حاجة السوق مع متابعة ذلك باستمرار للعمل على زيادة حصة المنتج المحلي

بالأسواق تدريجياً.

3. أن يكون هناك الزام الحصول على اذونات للاستيراد موضحا بها الصنف، والكمية، والنوع،

والمواصفات ضمن صياغة الزامية للمنتجات المستوردة وذلك للحد من الكميات المستوردة.

4. أن يكون هناك الزام الحصول على اذونات للحالات المالية الخارجية للمستوردات وذلك

كمحاولة لضبط عملية التهرب الضريبي لما ينتج عنه من فوضى ومشاكل في تنظيم السوق.

5. تفعيل دور دائرة المواصفات والمقاييس الفلسطينية من خلال الزام تقديم عينات من المنتجات

المستوردة لتقليل من الكميات المستوردة ذو الجودة والمواصفات السيئة، لضمان ان المنتجات

المطروحة في الاسواق لا تشكل خطر على صحة المستهلك، وان يتم اعطائها صلاحية

القبول والرفض بعد اجتياز الفحوصات المطلوبة.

5-2 التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

1. الحاجة إلى تضافر الجهود للإفراج عن القيود المفروضة عن بعض المواد الكيميائية التي تُعدّ مدخلاتٍ أساسيةً ورئيسيةً لصناعة الجلود والأحذية.
2. توفير دراسات للأسواق الخارجية الخاصة لمواد الخام اللازمة للصناعة، وما توفّره ضمن توضيح للمواصفات والأسعار لضمان الاستفادة بالشكل الأكبر من الأسواق الخارجية، وما قد ينعكس لصالح منافسة المنتج المحليّ، خاصة لمنع بعض المواد من قبيل الاحتلال.
3. توصي الباحثة بضرورة التعاون، والعمل، والضغط على الهيئات والجهات ذات الاختصاص من أجل متابعة مصلحة المنتج المحليّ وحمايته في الأسواق من خلال العمل والمطالبة بضبط الاستيراد العشوائي غير المقنن وتنظيمه.
4. توصي الباحثة بدعم المساعدات التقنية اللازمة وتوفيرها خاصة في مجال التسويق للشركات.
5. توصي الباحثة بمديري الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية بتحسين الأصناف الحالية وتطويرها واستهداف فئات جديدة وأصناف جديدة، ومواكبة التصاميم العصرية، والعمل على إدخال التطورات التكنولوجية ومواكبتها لتمكنهم من المنافسة على نطاق أوسع.
6. العمل على تعزيز الوصول إلى الأسواق الخارجية وتسهيل إجراءات الحصول على الوثائق والأوراق الخاصة بعملية التصدير من أجل توسيع حصّة المنتج المحليّ بالأسواق الخارجية.
7. توصي الباحثة بعمل نشر توعويّ لتوضيح والتنبه إلى الخطر الصحيّ والاقتصادي والاجتماعي، وبيان أنّ السلع الرخيصة هي ليست السلع الاقتصادية الأفضل للمواطن

ضمن القدرة الشرائية المحدودة، وبيان الدور المهم والأساسي للمستهلك المحلي في نجاح

الصناعة المحلية من خلال جعل السلعة المحلية خياراً أساسياً.

8. توصي الباحثة بضرورة وجود تخصصات تُعنى بتعليم المهارات والقدرات اللازمة وبقائها

لمثل هذه الصناعات في فلسطين كالمصممين والفنيين وصناعة القوالب، إذ إنه يتم

الاعتماد على مصممين وفنيين من الخارج.

قائمة المصادر و المراجع

القران الكريم

الكتب العلمية

- الإدريسي، ثابت. (2005). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر.
- الأسطة، عبد القادر. (2016). أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
- الجبالي، حمزة. (2016). التنمية الإدارية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار مكتبة الحامد، عمان.
- حمدان وإدريسي، خالد ووائل. (2007). الإستراتيجية والتخطيط (منهج متكامل)، دار اليازوري، الأردن.
- الخزامى، عبد الحكيم. (2008). الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر، مصر.
- ذيب، هيثم. (2016). أصول التخطيط الإستراتيجي، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- راضي، محمد. (2016). الإدارة الإستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
- رشيد وجلاب، صالح إحسان. (2008). الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- رضوان، محمود. (2013). البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

- السالم، مؤيد. (2009). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار الأوائل للنشر، الأردن.
- الشّماع، خليل. (2009). نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان.
- الصرايرة، إسماعيل. (2012). التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- الضمور والقطامين، هاني و أحمد. (2015). الإدارة الإستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة.
- الضمور والقطامين، هاني وأحمد. (2009). الإدارة الإستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، الأردن.
- عوض، عدنان. (1994). مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة.
- القدومي ومحمد، محمد ومحمد. (2015). مفاهيم الإدارة الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمّان.
- كافي، مصطفى. (2017). إدارة الأعمال الدولية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكرخي، محمد. (2009). التخطيط الإستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان.
- محمد، جمال. (2016). التخطيط الإستراتيجي، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن.

المجلات والدوريات

- بقة، الشريف ومحلب، فايزة. (2015). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريج وسطيف. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، ص131-159.

- حسين، محمد. (2017). قطاع الأحذية والجلود في فلسطين. مجلة This Week In Palestine.
- حلس، رائد. (2017). تأثير الحصار الإسرائيلي على القطاع الصناعي الفلسطيني. الهيئة الدولية لدعم حقوق الشعب الفلسطيني. غزة، فلسطين.
- داودي، الطيب. (2007). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد5، ص55-60.
- الصويص، خالد. (2011). واقع الصناعة في محافظة طولكرم من وجهة نظر رجال الأعمال والتُّجَّار (المشكلات والحلول المقترحة). مجلّة الجامعة الإسلامية، العدد2 ، ص1493-1526.
- الفلاح، بلال. (2018). تطوير تنافسية وزيادة حصّة المنتج الوطني في فلسطين: قطاع الأحذية والجلود تحليل الواقع وتقييم التدخلات الحكومية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس). رام الله، فلسطين.
- لطرش وبقة، جمال وشريف. (2017). العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على الأداء التصديري في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية. مجلّة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 5، ص295-319.
- مركز التجارة الفلسطيني بالتريد. (2010). رؤية القطاع الخاص الفلسطيني حول الاقتصاد المقدسي: حوافز التصدير. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس). رام الله، فلسطين.

- مكحول، باسم. (2004). صناعة الأحذية في فلسطين وقدرتها على مواجهة التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس). رام الله، فلسطين.
- النعمة، أميرة. (2012). أثر التحليل البيئي على صياغة الإستراتيجية. مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 2، ص 45-71.
- هنطش، إبراهيم. (2012). سبل زيادة حصة المنتجات المحلية في الأسواق المحلية والخارجية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس). رام الله، فلسطين.

الرسائل العلمية

- بوصالحح وخدة، خديجة وزهور. (2016). دور ليل البيئة الخارجية □ مؤسسة إقتصادية □ تقييم خيارها الإس□ اتيجي، رسالة ماجستير، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
- العالية، ضجين. (2014). دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- عبداوي، نوال. (2013). أثر القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- عمرو، صائل. (2016). تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- قوارية، بلشير. (2015). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر.

المواقع الإلكترونية:

- الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني من خلال الرابط التالي

[/http://www.pcbs.gov.ps](http://www.pcbs.gov.ps)

- الموقع الإلكتروني لقناة الجزيرة من خلال الرابط التالي:

<https://www.aljazeera.com>

- الموقع الإلكتروني لمؤتمر ماس الاقتصادي 2016 من خلال الرابط التالي:

<http://www.mas.ps/files/server/20160409143931-2.pdf>

- الموقع الإلكتروني لوزارة الاقتصاد الوطني من خلال الرابط التالي:

<http://www.mne.gov.ps/>

- الموقع الإلكتروني لمركز التجارة الفلسطيني بال توريد من خلال الرابط التالي:

[/https://www.paltrade.org](https://www.paltrade.org)

المقابلات الشخصية:

- مقابلة مع م. طارق أبو الفيلات، مدير اتحاد الصناعات الجلدية الفلسطينية سابقاً.
- مقابلة مع أ. جبريل النتشة، مدير مصنع ريماء لصناعة الأحذية في مدينة الخليل.
- مقابلة مع أ. فضل النتشة، مدير شركة نابولي لصناعة الأحذية في مدينة الخليل.
- مقابلة مع أ. عمر سياج، مدير شركة توستي لصناعة الأحذية في مدينة الخليل.
- مقابلة مع أ. نور الدين الزعتري، مدير مصنع الخليل لدباغة الجلود في مدينة الخليل.

- Alan Agresti, **Categorical Data Analysis**, 2nd Edition, 2002, pages 3-4
- Alkali, Mohammed. (2012). **Assessing the Influence of External Environmental Factors, on the Performance of Small Business Manufacturing enterprises in Bauchi state Nigeria**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , vol4 , no7 , 621-628.
- Benjamin, Scott. (2017). **Exploration to Exploitation: An Industry Analysis of Suborbital Space Tourism** , Mary Ann Liebert, Inc. Vol. 6 ,No. 1,P78-98.
- David, Fred & David, Forest. (2015). **Strategic management concepts and cases**, 15th edition, person.
- FME, Team. (2013). **PESTLE ANALYSIS STRATEGY SKILLS**. WWW.FREE-MANAGEMENT-EBOOK.COM.
- FME, Team. (2013). **Porters five forces strategy skills**.
- Gerry Johnson, kevan Scholes, Richard whittington. (2008). **Exploring Corporate Strategy**, 8th Edition, Prentice Hall.

- Gupta, Abhishek. (2013). **Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment**. International Journal of Modern Social Sciences, vol2, no1, 34–43.
- Indiaty and others. (2014). **The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd**. European Journal of Business and Management, vol6, 75–85.
- Indris, S. & Primiana, I. (2015). **Internal and External Environment Analysis on the Performance of Small and Medium Industries (SMEs) in Indonesia**. International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 4, No. 4, PP. 188–196.
- Jain, T.R & Trehan, Mukesh. (2014). **Business Environment**, published by VK GLOBAL PUBLICATION PVT.LTD, New Delhi.
- Jeff Sauro & James Lewis, **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**, 2012, page 187.
- Jim, Killeen. (2012). **Understanding your Business Environment**, Published by Results Consortium Ltd, UK.
- Kwagala, M. (2015). **Exploring the External Environment on the Performance of Micro-Finance Institutions: Evidence from**

Uganda. Researchjournali's Journal of Management, Vol. 3, No. 5, PP. 1–18.

- Perera, Rashain. (2017). **THE PESTEL ANALYSIS** (first edition), Nerdynaut.
 - Robbins, P. Stephen & Judge, A. Timothy. (2009). **Organization Behavior**, Pearson Education, Inc. practice–Hall (New Jersey (U.S.A .
 - Solmaz, Seyit. (2011). **Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers**. Procedia Social and Behavioral Sciences, vol24 (1060–1069.
 - Tungcab, Antonieta. (2014). **Strategic Business Model for Telecommunication Companies in the Philippines**. European Academic Research, vol2, no6, 8505–8529.
 - USAID.(2017).**The Current Status of Industrial Sector in Palestine** (VOL 108 (Iss 8, pp.124–345.
 - Wheelen, Thomas & Hunger, David. (2011) **.Strategic Management and business policy**, 11th edition, person inc.
- WWW.FREE-MANAGEMENT-EBOOK.COM.

- **Zhu, and others. (2015). Investigation of China's bio-energy industry development modes based on a SWOT-PEST model. International Journal of Sustainable Energy, vol34, no8, 552-559.**

ملحق (1)

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
	أ. د سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
1.	د. أسامة شهوان	جامعة الخليل
2.	د. غسان شاهين	جامعة البوليتكنك فلسطين
3.	د. محمد حسونة	جامعة البوليتكنك فلسطين
4.	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
5.	أ. مصطفى القواسمي	مديرية التربية والتعليم

ملحق رقم (2)



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا . برنامج ماجستير إدارة الأعمال

حضرة السادة المحترمين

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " تحليل بيئة الأعمال الخارجية لقطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل" والتي تهدف إلى التعرف على أهمّ التهديدات والفرص التي تواجه هذا القطاع من وجهة نظر المديرين ونائبيهم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

يُرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية لما في ذلك من أهمية في إنجاح هذه الدراسة، إذ إنّ هذه الاستبانة أداة لغرض البحث العلميّ فقط، وسيتمّ التعامل مع البيانات الموجودة بسريّة، ولن يتمّ التعرض لإظهار أيّ تفاصيل خاصّة بالأفراد أو المؤسسات المشاركة.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة: رزان الننتشة.

إشراف: د. محمد الجعبري.

القسم الاول

معلومات عامة: يرجى وضع اشارة (x) في المكان المناسب:

1. العمر:

- 35 سنة فأقل.
○ من 35 إلى أقل من 45 سنة.
○ من 45 إلى أقل من 55 سنة.
○ 55 سنة فأكثر.

2. عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات.
○ من 5 إلى أقل من 10 سنة.
○ من 10 إلى أقل من 15 سنة.
○ 15 سنة فأكثر.

3. طبيعة عمل المنشأة:

- تصنع أحذية.
○ دباغة جلود.

4. عمر المنشأة:

- أقل من 5 سنوات.
○ 6 إلى 11 سنة.
○ 12 إلى 17 سنة.
○ أكثر من 17 سنة.

القسم الثاني

عبر عن درجة موافقتك عن كلّ من العبارات التالية، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان الأكثر ملاءمة:

المجال الأول: عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المنافسة الخارجية (عوامل اقتصادية وقانونية)
					1 تُعدّ عملية التبادل التجاري الحرّ بين فلسطين والأسواق العالمية عاملاً أساسياً يفيد في دعم قطاع الصناعات الجلدية.
					2 إجراءات الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجه لقطاع الصناعات الجلدية.
					3 طرق الاستيراد المتبعة حالياً تؤثر سلباً نحو التوجه لقطاع الصناعات الجلدية.
					4 تُعدّ القوانين المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً أساسياً يساعد في الحفاظ على الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية.
					5 تُعدّ السياسات المنتهجة نحو الاستيراد عاملاً أساسياً يساعد في الحفاظ على

					الشركات الموجودة في البلاد التي تعمل في قطاع الصناعات الجلدية.
				6	نُمة مواصفات محددة تخضع لها المنتجات الجلدية المستوردة قبل العرض في الأسواق.
				7	تُعدّ الرسوم الجمركية والضرائب المفروضة على المنتجات المستوردة حالياً غير كافية لدعم قطاع الصناعات الجلدية وحمايتها.
الاحتلال الإسرائيلي (عوامل سياسية)					
				8	نُمة حرية في الوصول إلى المواد الكيميائية اللازمة للعمليات الإنتاجية في قطاع الصناعات الجلدية.
				9	تحكم الطرف الإسرائيلي بالمعابر والحواجز يؤدّي إلى عرقلة في عملية استلام المنتجات وتسليمها.
				10	وضع الحكومة الحالي يميل إلى استقرار يفيد في التوجه نحو قطاع الصناعات الجلدية.
				11	يمكن لقطاع الصناعات الجلدية تجاوز سياسة الإغلاق والحصار لبعض المناطق وتسويق المنتجات.
محلات التجزئة (عوامل اقتصادية)					
				12	يقوم أصحاب المعارض بشكل عام بالترويج للبضائع المستوردة على حساب الصناعات المحلية .
				13	يتمّ الحصول على التغذية الراجعة حول المنتجات من صاحب المعرض للعمل على تحقيق رضا المستهلك.
				14	المعارض المتخصصة في الصناعات المحلية مفضلة لدى الزبائن عن المحلات المتخصصة في البضائع المستوردة.
مدى وعي المستهلك (عوامل اجتماعية وثقافية)					
				15	حجم الوعي الموجود لدى أفراد المجتمع كافٍ لدفع الناس نحو استخدام منتجات الجلود والأحذية المحلية الصنع.

					16	المنتجات المحلية حاصلة على ثقة المستهلك وتقال رضاه.
					17	يؤثر مستوى الدخل الحالي للأفراد إيجاباً للإيفاق على المنتجات المحليّة الصّنع.

المجال الثاني: مدى جاذبية قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل .

			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	عوائق الدخول إلى السوق	
								تشكل القوانين المعمول بها عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جدد إلى السوق.	18
								يُعدّ رأس المال عاملاً معيقاً أمام دخول مستثمرين جدد إلى السوق.	19
								تُعدّ الخبرة مطلباً أساسياً للدخول إلى السوق.	20
								ثمة صعوبة للداخلين الجدد في الحصول على مواد الخام.	21
								تقوم الشركات القائمة بإغراق السوق في حالة دخول منافسين محليين جدد.	22

			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	المنتجات البديلة	
								تراعي الشركات المحلية سعر المنتج المحلي لينافس البضائع البديلة.	23
								تبحث الشركات عن أساليب لرفع جودة منتجاتها وتميزها عن غيرها من المنتجات البديلة.	24
								تتوفر لدى الشركة معلومات كافية حول المنتجات البديلة الموجودة في السوق التي تؤدي الحاجة نفسها للزبون.	25
								تدرك الشركة مدى تأثير المنتجات البديلة على حجم مبيعاتها.	26

القوة التفاوضية للمشتريين					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	
					27 تعمل الشركة على خفض قوة الزبائن على التفاوض من خلال تقديم منتجات وخدمات بأفضل جودة.
					28 يتوفر لدى الزبائن معلومات عن العروض والمنتجات المقدمة من المنافسين.
					29 يمكن لزيائننا التحول إلى شركات أخرى لاقتناء منتجاتها دون أن يتحملوا أدنى تكاليف.
					30 يشتري الزبائن كميات كبيرة من منتجات الشركة.

القوة التفاوضية للموردين					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	
					31 تَمَّ صعوبة من الانتقال من مورّد إلى آخر.
					32 يمكن للموردين الضغط على الشركات وفرض الأسعار التي تناسبهم.
					33 تغير الموردين يكلف الشركة تكاليف باهظة
					34 يُعدّ عدد الموردين قليلاً في السوق.
					35 يقدم الموردون يقدمون مواد تتميز بالجودة العالية.

درجة المنافسة					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	
					36 تشكل التكاليف الثابتة ضغطاً كبيراً على حجم العمل ممّا يؤثّر على الأسعار والمنافسة.
					37 باعتقادك تُعدّ تكاليف الخروج من السوق كبيرة.
					38 منتجات الشركة تُعدّ متميزة مقارنة مع

					منتجات منافسيها.	
					يُعدّ عدد الشركات العاملة في قطاع الصناعات الجلدية مناسباً مقارنة مع عدد محلات البيع.	39
					تحتلّ منتجات الشركات المحليّة حصّةً سوقيّةً تتوافق مع قدراتها وامكاناتها في السوق المحليّ.	40

المجال الثالث: ما هي أهمّ الفرص المتاحة من أجل تطوير قطاع الصناعات الجلدية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الشركات ونائبيهم؟

بسم الله الرَّحْمَن الرَّحِيم

إلى مَنْ يَهْمُهُ الأَمْرُ

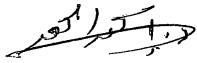
المبحث: تدقيقُ رسالةٍ علميةٍ

تحيةً طيبةً و بعدُ،

فلقد قُمتُ بتدقيقِ هذه الرِّسالةِ العلميَّةِ الموسومةِ بـ (تحليلُ بيئةِ الأعمالِ الخارجيَّةِ لقطاعِ الصناعاتِ الجديَّةِ في محافظةِ الخليل) لغةً ونحوًا وأسلوبًا للطالبةِ (رزان التنتشة) ،
و تجدرُ الإشارةُ إلى أنَّ أسلوبَ الطالبةِ اتَّسمَ بالمتانةِ والرَّصانةِ في العباراتِ و التراكيبِ؛
حيثُ ترابطَ الجُمَلُ، و تماسكُ الكلماتِ، باستثناءِ بعضِ الهفواتِ التي لا تخلو منها أيُّ دراسةٍ؛ إذ
الكمالُ لله وحده.

و تفضَّلوا بقبولِ فاتقِ الاحترامِ

د. إسحق الجعبري



جامعة الخليل