



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

رؤى تفعيل دور الغرف التجارية الصناعية في تحسين أداء المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب الضفة الغربية

ميساء حاتم ناصر مرقه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1430هـ / 2009م

رؤى تفعيل دور الغرف التجارية الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الفاعلة في جنوب الضفة الغربية

إعداد:

ميساء حاتم ناصر مرقه

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة بيت لحم (بيت لحم) - فلسطين

المشرف الرئيس: د سهيل سلطان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية-معهد التنمية المستدامة /جامعة القدس

هـ 1430 / 2009م

إجازة رسالة

رؤى تفعيل دور الغرف التجارية الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الحجم الصناعية في جنوب الضفة الغربية.

اسم الطالبة :ميساء حاتم ناصر مرقه.
الرقم الجامعي : 20610027 .

المشرف د. سهيل سامي سلطان .

نوقشت وأجيزت بتاريخ / / من لجنة المناقشة المدرجة لاسمائهم وتواقيعهم:

- | | | |
|---|--------------------------|---------------|
| 1 | رئيس لجنة المناقشة:..... | التوقيع:..... |
| 2 | ممتحناً داخليا: | التوقيع:..... |
| 3 | ممتحناً خارجياً: | التوقيع:..... |

القدس - فلسطين

1430هـ / 2009م

الإهداء

الى

زوجي وبناتي (لين وندى)،الذين منحوني الإرادة والتصميم،للمضي قدما ، وذلك
على حساب وقتهم ، ووجودي معهم .

أمي وأبي اللذان أضاءا لي نبراس الحياة

إلى كل العاملين والمهتمين بمسيرة نهوض مؤسسات مجتمعنا الفلسطيني،
أهدي هذه الدراسة .

ميساء حاتم ناصر مرقه

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة أن هذه الرسالة قد قدمت لجامعة القدس, لنيل درجة الماجستير, وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيث ما ورد، وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد اخر.

التوقيع:

ميساء حاتم ناصر مرقه.

التاريخ: 2009-6-15

الشكر والعرفان

أقدم شكري إلى الدكتور:سهيل سلطان ,الذي منحني الفرصة لاجراء هذه الدراسة,و قدم لي كل ما لديه من علوم ومعارف تفيد هذه الدراسة .ولا أنسى من الذكر الدكتور سمير أبو زنيد الذي اشرف علي في رسم معالم هذه الرسالة ، وكل من ساهم في تحكيم وتقييم هذا العمل المتواضع

أشكر عمادة الدراسات العليا تخصص تنمية مستدامة وعلى رأسها الدكتور زياد قنام الذي رسخ فينا منهجية البحث العلمي بإخلاص

أشكر اتحاد الغرف التجارية الصناعية الرزراعية الفلسطينية ،و مركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم GTZ ,الذين منحوني كل التسهيلات والفرص اللازمة للحصول على المعلومات الضرورية والمهمة.
واخص الاستاذ جمال جواهره والسيد علي مهنا والاستاذ أحمد ابوبكر .

شكر خاص لمدراء ورؤساء والعاملين في الغرف واخص بالذكر ،
الدكتور سمير حزبون والسيد نبيل البندك والآنسة دالية حسين من غرفة بيت لحم ،
والسيد اكرم حجازي وماهر الهيموني وتيسير السعيد من غرفة الخليل
والسيد زين الدين العابد وجلال مخارزه من غرف شمال وجنوب الخليل
والاستاذ حسين القدوه مدير غرفة رام الله

اختي الغالية سوزان التي كانت لي دوما الزميلة المتناهية الاخلاص

خالص شكري وتقديري إلى زملائي وزميلاتي,الذين أمدوني بإمكانياتهم ,وبوقتهم ,وبكل ما لديهم.

ميساء حاتم ناصر مرقه

مصطلحات الدراسة

- رؤى "التعريف اللغوي" : رؤى : جمع رؤىة ، وهي الرأي الاعتقاد ، وتأتي بمعنى التفكير ، فيقال: ارتأى امرؤ بعد ذلك ما شاء أن يرتئى أي فكر وتأنى . (ابن منظور ب ت)
- رؤى "التعريف الإجرائي" : تحمل كلمة رؤى معنى : التطلعات المستقبلية ، والمقترحات
- مدراء الغرف : المدير العام أو المدير الإداري للغرفة
- منظمة العمل الدولية ILO : منظمة العمل الدولية هي وكالة الأمم المتحدة الثلاثية الأطراف التي تجمع بين الحكومات وأرباب العمل والعمال -من الدول الاعضاء- في العمل المشترك لتعزيز العمل اللائق في جميع أنحاء العالم (ILO,2009)
- قانون الغرف التجارية : نظام الغرف التجارية الاردني المعمول به في فلسطين والمعدل رقم 58 لسنة 1961
- مشروع قانون الغرف التجارية الفلسطيني : يتكون من خمسة وعشرين مادة عالجت مسألة العضوية في الغرف التجارية وكيفية تأسيس الغرف وأماكن تواجدها في المحافظات الفلسطينية
- الوحدة التنظيمية -المؤسسة (Enterprise) : كيان اقتصادي قادر بحكم ما له من حقوق على امتلاك الاصول وتحقيق الخصوم والارتباط بأنشطة اقتصادية والتعامل بصفقات مع اطراف اخرى (مركز الاحصاء الفلسطيني 2003)
- المنشأة (Establishment) : مؤسسة او جزء منها تنتج بشكل اساسي مجموعه واحده من السلع حيث يشكل هذا النشاط الرئيسي غالبية القيمة المضافة ، ويهدف تجزئ المؤسسة الواحدة الى عدة منشآت خلق وحدات احصائية اكثر تجانسا من الناحية الانتاجية (مركز الاحصاء الفلسطيني 2003)
- النشاط الإقتصادي الرئيس : عملية أو مجموعه من الاعمال التي ينتج عنها مجموعة معينه من المنتجات ، والنشاط الاقتصادي الرئيس هو ذلك النشاط الذي يسهم باكبر قدر من القيمة المضافة في حالة تعدد الانشطة داخل المؤسسة الواحدة .
- عدد المشتغلين : يشمل عدد المشتغلين اصحاب العمل وذويهم العاملين في

المؤسسة بدون اجر ، والعاملين برواتب واجور من
العالمين الدائمين والمؤقتين

طبيعة عمل المؤسسة : يقصد بذلك طبيعة السلع والخدمات التي تقوم المؤسسة
بانتاجها من حيث كون هذه السلع او الخدمات نهائية
(بحيث تطرح بالاسواق للبيع للاستهلاك النهائي) أو
نصف نهائية (اي تحتاج لعمليات تصنيع اضافية) او
نشاط المؤسسة يقتصر على عمليات التعبئة والتغليف .

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : "التعريف الاجرائي" تحمل نفس معنى المشاريع الصغيرة
والمتوسطة ونفس معنى المنشآت الصغيرة والمتوسطة
وتشير الى المؤسسات التي يعمل بها من 5-20 عامل
وهو التعريف المعتمد لدى مركز المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة . التابعة لمؤسسة التعاون الفني الألماني
GTZ

بطاقة الاداء المتوازن Balanced Scorecard : مفهوم إدارة إستراتيجي طور في أوائل التسعينيات من
قبل الدكتور روبرت كابلان وديفيد نورتن. بطاقة النتائج
المتوازنة هي نظام مقياس وإدارة يُمكن المنظمات من
توضيح رؤيتهم وإستراتيجيتهم ويترجمهما إلى واقع. إن
هدف بطاقة النتائج المتوازنة أن يربط أداء العمل مع
إستراتيجية المنظمة وذلك عن طريق قياس أربع مناطق:
الأداء المالي، معرفة الزبون، العمليات الداخلية، والتعلم
والنمو "الحبيب ب،ت"

خدمات تطوير الاعمال : مجموعه من الخدمات التي تهدف الى تعزيز دور
المؤسسات العاملة في الاقتصاد باحتلاف احجامها في
التنمية الاقتصادية وتقسم هذه الخدمات الى ثلاثة انواع
رئيسية هي الخدمات التدريبية والخدمات الاستشارية
وخدمات المعلومات (مكحول 2007)

الشكل القانوني للمؤسسة : تعبر عن الصيغة القانونية لتسجيل المؤسسة هل هي :
مؤسسة فردية ، ام تضامن ام مساهمة عامة ام خاصة؟
حاضنات الاعمال : هي مؤسسات تعمل على دعم المبادرين، الذين تتوافر لهم
الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة، وبعض

الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم, بحيث توفير لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع وزيادة فرصة النجاح من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية بتكلفة رمزية ودفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل وذلك لفترة محددة تتضاءل بعدها العلاقة لتتحول إلى مبادر جديد "الغرفة التجارية الصناعية بجدة 2009"

اختبارات : يستخدم لفحص الفروقات بين متوسطات متغير مكون من خيارين. (ردايدة, 2006).

اختبار التباين الأحادي : يستخدم لتحديد مصادر الفروق بين أي خيارين من خيارات المتغيرات التي تم فحص الفرضيات بالنسبة لها باستخدام اختبار التباين الأحادي. (محاميد, 2007).

الانحراف المعياري : الجذر التربيعي لانحراف المشاهدات عن وسطها (التباين بين القيم). (عودة, ملكاوي, 1992)

الدالة الإحصائية: قيمة إحصائية يتم فحص الفرضية بحيث ترفض أو تقبل تبعا لقيمة الدالة الإحصائية. (ردايدة, 2006).

التنمية كل الجهود المبذولة بواسطة مؤسسات الدولة وبواسطة أهل المجتمع بقصد إحداث تغيير معين, وقد يكون هذا التغيير معنويا, كان يستهدف تغيير اجتماعي في اتجاهات الناس, وقد يكون ماديا يهدف إلى رفع المستوى الاقتصادي للجميع. (الأشرم, 1981).

الوسط الحسابي معدل القيم لجميع المشاهدات (مجموع المشاهدات/عددها). (عودة, ملكاوي, 1992).

المختصرات

(ب.ت)	:	بدون تاريخ.
ط	:	طبعة.
(م.م.ط)	:	مجهول مكان الطباعة.
الغرف	:	الغرف التجارية الصناعية الزراعية
غرفة الخليل	:	غرفة تجارة وصناعة مدينة الخليل
غرفة بيت لحم	:	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم
غرفة جنوب الخليل	:	غرفة تجارة وصناعة جنوب محافظة الخليل
غرفة شمال الخليل	:	غرفة تجارة وصناعة وزراعة شمال محافظة الخليل
الاتحاد	:	اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية
المؤسسات	:	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية
		المبحوثة

SMEs	:	Small and Medium Enterprises
BDS	:	Business Development Services

الملخص

أجريت هذه الدراسة على عينة حصصية من مجتمع الدراسة المؤلف من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم المسجلة رسمياً في سجلات الغرف المبحوثة (غرفة مدينة الخليل ، غرفة محافظة بيت لحم ، غرفة شمال محافظة الخليل ، غرفة جنوب محافظة الخليل) التي تكون بمجموعها غرف جنوب الضفة الغربية ، ولقد بلغ حجم عينة الدراسة 255 استمارة بنسبة 30% من حجم مجتمع الدراسة حيث غطت هذه الدراسة الفترة الزمنية من (2008-2009) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية إضافة الى المقابلات (والجماعات المركزه) focus group التي سعت الباحثة الى إجرائها على عينة قصدية مختارة من بعض أفراد العينة كدراسة استطلاعية.

انطلقت هذه الدراسة من العديد من المبررات أهمها أن الغرف تمثل أحد أهم الجهات الوسيطة والداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، والتي لها دور بارز في التنمية تسعى الباحثة إلى تفعيله ، إضافة الى كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تمثل ركيزه أساسية في الاقتصاد الوطني في حين معظم الإتحادات التخصصية تهمل هذا القطاع وتستهدف المؤسسات الكبيرة في مشاريعها وبالتالي رأت الباحثة ضرورة التركيز على هذا القطاع. حيث إن مخرجات هذه الدراسة تعتبر مهمه لكل من الغرف والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعة وللباحثة نفسها في الحصول على درجة الماجستير

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: "كيف يمكن تفعيل دور الغرف في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية الفاعلة في جنوب الضفة الغربية _ من وجهة نظر مدراء هذه المؤسسات .حيث تمثلت أهداف الدراسة بمعرفة تقييم مدراء المؤسسات لمستوى الخدمات المقدمة من قبل الغرف ، والوقوف على أهم الخدمات المأمول من هذه الغرف تقديمها في المستقبل من وجهة نظر مدراء المؤسسات بالإضافة الى تجسيد اهم المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المؤسسات الأعضاء في تعاملها مع الغرف

ولتحقيق أهداف الدراسة صيغت الأسئلة والفرضيات التي تربط بين متغيرات الدراسة الثابتة (المتعلقة بالمؤسسة وبمدير المؤسسة) وبين المتغيرات التابعة المتمثلة ب(مستوى خدمات الغرف، والخدمات المأمولة من الغرف ، إضافة الى المشاكل والمعوقات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف)

خلصت هذه الدراسة الى العديد من الاستنتاجات أهمها أن الغرف المبحوثة تختلف بالنسبة لحجم العضوية؛ حيث أن أكبر الغرف المبحوثة حجما هي غرفة مدينة الخليل، ثم غرفة محافظة بيت لحم، تليها غرفة شمال محافظة الخليل، وأخيرا غرفة جنوب محافظة الخليل . كما أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية المبحوثة هم من الذكور، كما تغلب السمة العائلية الفردية على هذه المؤسسات التي يمتاز مدراءها بخبرة عالية في مجال العمل .. اظهرت نتائج الدراسة أيضا أن مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف لأعضائها كما المشاكل والمعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف تختلف من غرفة إلى غرفة حيث سجلت غرفة شمال الخليل أعلى مستوى في الخدمات المقدمة للمؤسسات ، في حين كانت المشاكل التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع غرفتي الخليل وبيت لحم أكبر من المشاكل التي تواجهها غرفتي شمال وجنوب محافظة الخليل. في حين كان هناك إجماع على الخدمات المأمولة من الغرف تقديمها في المستقبل .

ختمت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات الموجهة لاتحاد الغرف وللغرف بشكل عام وللغرف المبحوثة بشكل خاص ، حيث أن أهم التوصيات المقدمة للاتحاد تمثلت بالسعي بقوة لاقرار قانون الغرف الفلسطيني والعمل على إجراء إنتخابات إدارية حديثه لأعضاء الإدارة بالإضافة إلى ضرورة مأسسة عمل الغرف وتطوير قدراتها ومهاراتها وكوادرها البشرية . وكانت أهم التوصيات الموجهة للغرف بشكل عام فتمثلت بالتركيز على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تبعا لمعايير الاداء (الأداء المالي للمؤسسات ، العمليات الداخلية للمؤسسات ، العلاقات الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات بالإضافة الى دعم التقدم والابتكار لهذه المؤسسات) ، إضافة الى العديد من التوصيات المتخصصة والموجهة للغرف المبحوثة والتي تسعى إلى التركيز على تفعيل الخدمات متوسطة المستوى التي أظهرتها نتائج الدراسة إضافة إلى نقادي أهم المشاكل والمعوقات التي تواجهها المؤسسات المبحوثة في تعاملها مع هذه المؤسسات

The Views of Activating the Role of the Industry and Commerce Chambers in Improving the Performance of Small and Medium Businesses in the South of the West Bank -

Abstract

This study was conducted on a quota sample of the study population which was made up of the small and medium businesses, and officially registered in the chambers (Chamber of Hebron city, Chamber of Bethlehem Governorate, Chamber of North Hebron, and Chamber of South Hebron) under research. These chambers are composed at the chambers of the southern part of the West Bank. Tow hundred fifty five questionnaires of the study sample were collected ,which represents about 30% of the study population. This study has been carried out from Feb. 2008 to Jun 2009, and hence a descriptive and analytical method was conducted. Data collection depended mainly on questionnaires as well as interviews and focus groups. The researcher meant to conduct a pilot study on a selected sample from the general study sample.

The significance of this study stems from a number of justifications. The most important one is that chambers represent one of the most important intermediary and supporting parties to small and medium businesses. These businesses have an important role in development, and this is the reason why researcher attempts shed some light on . Besides, small and medium businesses represent a basic support to the national economy, whereas most specialized unions neglect this section and aim at supporting large foundations in their projects. Therefore, this section comes at the forefront of the researchers interest. Above all, the findings of this study are very important to the chambers, small and medium businesses, and to the researcher herself on the process of acquiring new background , in the related field, and also to be entitled to the aimed degree

The problem of this study is represented by answering this question: How can the chambers' role be activated to improve the performance of active industrial small and medium businesses in the south of the West Bank, as perceived by their managers? This study aims to know how the businesses' managers evaluate the level of services offered by the chambers, focusing on the most important services which will hopefully be offered in the future. In addition, it aims at presenting the most important problems and hindrances from which these businesses suffer when dealing with their chambers.

In order for these aims to be achieved questions and hypotheses have been formed. These questions and hypotheses have correlations between the independent variables related to the business and its manager, and dependent variables represented by the level of services offered by the chambers, the level of services that are to be offered in the future ,and the problems and hindrances faced by these businesses in dealing with the chambers.

The most obvious conclusion of this study is that the chambers included in the research are different in terms of the number of memberships. The Chamber of Hebron city has the largest number of memberships, then the Chamber of Bethlehem Governorate, then the Chamber of North Hebron, and finally the Chamber of South Hebron. Furthermore, the findings have shown that the majority of small and medium businesses managers are males. Besides, most of the related managers have individual and family businesses and have a good experiences. Moreover, the findings have shown that these chambers have

differences in the level of services offered by the chambers to their members, and in the problems and hindrances faced by these businesses in dealing with chambers, for example the Chamber of North Hebron offers the best level of services to the businesses. Whereas problems faced by businesses in dealing with the Chambers of Hebron city and that of Bethlehem are greater than those in the Chambers of North and South Hebron. There was a consensus among the chambers on the services that are to be offered in the future.

The set of recommendations of the study are directed to the chambers federation, chambers in general, and to the chambers under research, in particular. The most obvious recommendations to the chambers federation are represented by a serious attempt to ratify the Palestinian chambers law, organize new administrative elections, institutionalize the chambers, develop their abilities, skills and human cadres.

Whereas the most important recommendations directed to the chambers, are represented by focusing on improving the performance of small and medium businesses according to the performance criteria, such as financial performance, internal operations, internal and external relations, and supporting development and innovation. Finally, there are other special recommendations to the chambers included in the research: The chambers need to thrive on activating the mid-level services as concluded from the research results, and avoid all the problems and hindrances faced by these businesses in dealing with these chambers.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة :

تعتبر الغرف إحدى المظاهر الحضارية التي حرصت على إرسائها الدول لترسيخ التنظيم المؤسسي فيها من ناحية ولإيجاد جهة منظمة وموحدة لتمثيل مؤسسات القطاع الخاص ، ولدعم توجهات هذه الدول نحو التنمية والإسراع بخطاها من ناحية أخرى . حيث أن الغرف تمثل الكيان المؤسسي الذي يجمع التجار والصناعيين ورجال الأعمال حول قضاياهم ومصالحهم والمنندى الذي يجتمعون فيه للتداول حول أوضاعهم وتطلعاتهم والهيئة التي تمثلهم ، وتعبّر عن آرائهم تجاه الحكومة ومؤسساتها وهيئاتها وتجاه الأطراف والمؤسسات الأخرى في المجتمع. ومن هنا فإن هذا الكيان المؤسسي هو الجهة المنوط بها التخطيط والتوجيه لتقوية دور القطاع الخاص كشريك أساسي في التنمية، وتمثيل القطاع الخاص في إيجاد الشراكة الفاعلة مع الحكومة للنهوض بالاقتصاد الوطني وتطوره والتصدي للتحديات المتوقع أن يواجهها القطاع الخاص في ظل مسيرة تطور الاقتصاد (بانعيمون، تشرين الثاني 2008)

تؤدي الغرف دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية ، وقد تطور هذا الدور من حيث الحجم والنوعية مع التطورات الاقتصادية التي حدثت في دول العالم ، ونمو قطاعات الأعمال التي تمثلها هذه الغرف، وتزايد أهميتها في هيكل الاقتصاديات الوطنية ، ومن ثم جاء التوسع في دورها من مجرد الدفاع عن مصالح قطاعات الأعمال إلى الإسهام في دعمها وتطويرها ومعاونتها بسبل متعددة لتحقيق أهدافها وتوسعة علاقاتها، وذلك من خلال تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات، مع العلم بأن الخدمات المقدمة من قبل الغرف تختلف بالنوعية والمستوى والنشاط من غرفة إلى أخرى، حيث تلعب الغرف في الدول المتقدمة أدواراً

رئيسية مساندة للدولة في سن التشريعات وتشجيع ودعم القطاع الخاص ، في حين لا زالت بعض الغرف العربية تنتهج طرقاً تقليدية في خدماتها وتقديم أدوارها .

فلسطينياً يعود تأسيس الغرف إلى فترة ما قبل عام 1967، فقد تشكلت أول غرفة في القدس عام 1936، وهي ثاني غرفة تأسست في فلسطين بعد غرفة عكا. كما تم تأسيس معظم الغرف قبل عام 1967 أي خلال الحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة. تنتشر الغرف حالياً في كافة المحافظات، حيث يعمل حالياً 14 غرفة في الضفة إضافة إلى غرفة تجارة غزة وفروعها. أسست الغرف إتحاداً فيما بينها عام 1989 في القدس ، وذلك بمبادرة من الغرف الأعضاء والموزعة جغرافياً على كافة محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة ومدنها الرئيسية (بال تريد ، ب.ت)

بدأت الغرف الفلسطينية بالعمل بشكل أكثر فاعلية بعد الإنتخابات الأخيرة لمجالسها الإدارية في بداية عقد التسعينات . بالإضافة إلى التغييرات في الوضع السياسي العام وانطلاقة مسيرة السلام في المنطقة وقيام السلطة الوطنية الفلسطينية . وقد انعكس ذلك كله بشكل إيجابي على أداء الغرف والارتقاء بالخدمات التي تقدمها مما أدى إلى زيادة عدد الأعضاء المسجلين في الغرف (اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية ، 2006)

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم نصيب الأسد في حجم العضوية في الغرف، كما أن هناك أهمية كبرى لهذه المؤسسات في كافة دول العالم سواءً النامية أم المتطورة البالغة العراقة في الإزدهار الصناعي والاقتصادي. حيث إن هذه المؤسسات تشكل سندا أساسياً للصناعات المتقدمة ، مما يجعلها ذات أهمية حقيقية وذلك لدورها التكاملي في التنمية الاقتصادية ، فضلاً عن كونها مصدراً لأكثر السلع والخدمات التي يحتاجها الناس، ولها الدور الكبير في توفير فرص العمل لاعتمادها على الأيدي العاملة أكثر من التكنولوجيا . (أبو الرب 2004)

كما أن القطاع الصناعي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية بل ويعتبر قطاعاً مكملًا وداعماً لباقي القطاعات حيث إن (المشروع الصناعي الواحد لا يمكن أن يعمل منعزلاً بل عليه أن يعمل بعلاقات متصلة مع عالم عائلته الصناعية ، عالم المجتمع ، عالم الأمة ، عالم الأفكار والمصادر) (الشكرجي ، 1967)

إن المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم تستحوذ على مساحة كبيرة من مساحة الصناعة في الدول ولا سيما الدول المتقدمة منها ، فهي تبلغ نسبة 98% في هون كونغ 99% في اليابان ، و 91% في بريطانيا ، كما أن نسبة هذه المشاريع تبلغ درجة 85% من مجمل المشاريع الانتاجية في مصر و 65% في السعودية و 90% في ماليزيا ، وهذا يدل على أهمية هذه المؤسسات في إدارة عجلة النمو والتقدم الاقتصادي لدول العالم كافة (أبو الرب 2004)

فلسطينيا يركز الاقتصاد الفلسطيني بالدرجة الاولى على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، حيث تشكل هذه المؤسسات قطاعا اقتصاديا مهما بنسبة 99% من مجموع المؤسسات الكلي ، كما تساهم في توظيف حوالي 80% من العاملين في القطاع الخاص (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2008) . ورغم هذا الإسهام المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الاقتصاد الفلسطيني ، إلا أن هذا القطاع ما زال يفتقر إلى السياسات والتشريعات التي تخصه والتي تسعى للدفاع عن مصالحه والنهوض بها سعيا إلى تحسين الاقتصاد الفلسطيني .

تعتبر الغرف الفلسطينية من الجهات الداعمة لهذه المؤسسات والتي تعمل على مساندتها وتطويرها ، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تفعيل دور الغرف في تحسين أداء هذه المؤسسات والارتقاء بها كركيزة أساسية في بناء المجتمع . (حيث إن حاجة الاقتصاد الفلسطيني إلى امتلاك عناصر النهوض والتطور في القطاعات الإنتاجية خصوصا، تقتضي الاهتمام الجدي وفق رؤية استراتيجية تقوم على تفعيل دور المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، وتوسعتها أفقيا وعموديا في بنیان المجتمع الفلسطيني ، بحيث تتمكن من رفع وتيرة التطور في الاقتصاد الفلسطيني بما يمكنه من الاعتماد النسبي على موارده الذاتية ، المادية والبشرية المحدودة ، من ناحية وبما يؤدي إلى تخفيف أوضاع التبعية للاقتصاد الإسرائيلي وإجراءاته الضارة من ناحية ثانية ، أو بما يحقق نسيبا تلبية احتياجات التشغيل وإنتاج السلع للسوق المحلي من ناحية ثالثة) (محكول 1998)

2.1 مبررات الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات موضوع الدراسة و من خلال المقابلات المبدئية التي أجرتها الباحثة -مع بعض من مدراء وموظفي الغرف واتحاد الغرف- رأت المبررات التالية لهذه الدراسة :

- إن الغرف تمثل إحدى أهم الجهات الوسيطة والداعمة التي تلعب دوراً أساسياً في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتي يجب أن يكون لها دور بارز في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- إن معظم الاتحادات التخصصية للصناعات تستهدف المشاريع الكبيرة .(عابد،2008،اتصال شخصي) مما دفع الباحثة إلى التركيز على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم .
- محدودية الأدوار التي تقدمها الغرف الفلسطينية للقطاع الخاص ، مقارنة بأدوار الغرف العاملة في باقي دول العالم العربي .
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني حيث أنها تشكل 99% من المؤسسات الاقتصادية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2008) وتسعى هذه الدراسة إلى تحسين أداء هذه المؤسسات لما لها من دور رئيس في دفع عجلات التنمية والتقدم الاقتصادي والاجتماعي .
- رغبة الغرف التجارية في تبني استراتيجية جديدة للعمل في السنوات المقبلة . (حزبون، عابد،2008،اتصال شخصي)
- قلة الدراسات المنجزة في هذا المجال - على حد معرفة الباحثة-.

3.1 مشكلة الدراسة

إن الدور الذي تلعبه الغرف في البلاد الاقتصادية المتقدمة يختلف عن الدور الذي تلعبه في البلاد النامية ، ففي البلاد الصناعية تقوم الغرف بدور مؤازر للدولة في اقتراح السياسات الاقتصادية والاجتماعية ، في حين لا تزال معظم الغرف العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص تنتهج طرقاً تقليدية في تقديم خدمات محدودة . وحيث أن معظم أعضاء الغرف هم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تمثل ركيزه أساسية في دعم الاقتصاد الوطني فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال التالي :

"كيف يمكن تفعيل دور الغرف في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية الفاعلة في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مدراء هذه المؤسسات؟"

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى لتفعيل دور الغرف في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، عن طريق تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية والتي تساعد في تحسين أدائهم .
- التعرف على متطلبات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الخدمات التي ينبغي على الغرف تقديمها في المستقبل ; سعياً منها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية الأعضاء .
- تحديد المعوقات التي تحول دون قيام الغرف بأداء أدوارها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

5.1: أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى الارتقاء بأدوار الغرف التي بدورها تعمل على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات الإسهامات الرئيسية في دفع عجلات التطور الاقتصادي، وبالتالي فإن هذه الدراسة تعتبر مهمة كونها تخدم أكثر من جهة على النحو الآتي :

- تعتبر الغرف من المؤسسات المساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى هذه الدراسة إلى تفعيل دورها في تحسين أداء هذه المؤسسات .
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني ; حيث أنها تشكل 99% من المؤسسات الاقتصادية القائمة، ويتجلى هدف هذه الدراسة الرئيس في السعي لتحسين أداء هذه المؤسسات للارتقاء بمساهماتها في التنمية.

6.1 أسئلة الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المنشودة تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية الأعضاء في الغرفة ؟

2. ما مدى الاختلاف في مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية -من وجهة نظر مدراءها- وفقا لمتغيرات الدراسة المتعلقة بالمؤسسة وبمدير المؤسسة (نوع المؤسسة ، عمرها ، الصيغة القانونية لها ، سوق تصدير منتجاتها ، وموقع الغرفة المنتسب لها ، سنوات خبرة المدير في إدارة المؤسسة ، المؤهل العلمي للمدير)؟

3. ما هي الخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية من الغرف تقديمها لمؤسساتهم ؟

4. ما مدى الاختلاف في الخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية تقديمها لمؤسساتهم باختلاف متغيرات الدراسة (نوع نشاط المؤسسة ، عمرها ، الصيغة القانونية لها ، سوق تصدير منتجاتها و موقع الغرفة المنتسبة لها ، سنوات خبرة المدير في إدارة المؤسسة والمؤهل العلمي له)؟

5. ما هي المعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية في تعاملها مع الغرف ؟

6. ما مدى الاختلاف في المعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية في تعاملها مع الغرف _من وجهة نظر مدراء المؤسسات- باختلاف متغيرات الدراسة (عمر المؤسسة ، نوعها ، الصيغة القانونية لها ، سوق تصدير منتجاتها ، موقع الغرفة المنتسب لها ، المؤهل العلمي لمدير المؤسسة ، سنوات خبرته في إدارة المؤسسة)؟

7.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها ، تم صياغة عدد من الفرضيات الصفرية التي تبحث في العلاقة ما بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث أن المتغيرات المستقلة المتعلقة بالمؤسسة (عمر المؤسسة ، نوعها ، الصيغة القانونية لها ، سوق تصدير منتجاتها ،

موقع الغرفة المنتسبه لها) ومتغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بمدير المؤسسة (المؤهل العلمي له، سنوات خبرته في إدارة المؤسسة)، ثم بحث درجة تأثير هذه المتغيرات المستقلة على متغيرات الدراسة التابعة التالية، (مستوى الخدمات التي تقدمها الغرفة ، الخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات من الغرفة تقديمها في المستقبل ، المشاكل والمعوقات التي تواجه مدراء المؤسسات في تعاملهم مع الغرفة):

1. لا توجد فروق ذات دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات

استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية حول مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، موقع الغرفة المنتسبه لها ، سوق تصدير منتجاتها ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها، المؤهل العلمي لمدير المؤسسة ، سنوات خبرته في مجال العمل)

2. لا توجد فروق ذات دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات

استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية حول الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، موقع الغرفة المنتسبه لها ،سوق تصدير منتجاتها، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها ،المؤهل العلمي لمدير المؤسسة ، سنوات خبرته في مجال العمل)

3 لا توجد فروق ذات دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات

استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية حول المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، موقع الغرفة المنتسبه لها ،سوق تصدير منتجاتها، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها المؤهل العلمي لمدير المؤسسة ، سنوات خبرته في مجال العمل)

8.1 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإجراء الدراسة من مصادرها المختلفة (انظر الفصل الثالث)

9.1 حدود الدراسة

فيما يلي حدود الدراسة البشرية والمكانية والزمانية:

- الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية المسجلة رسميا في سجلات الغرف
- الحدود المكانية : جنوب الضفة الغربية (محافظة الخليل وبيت لحم)
- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهر شباط - 2008 - حزيران 2009

10.1: محددات الدراسة:

للحصول على المعلومة من مصادرها المختلفة ، واجهت الباحثة العديد من المشاكل والمعوقات التي صعبت عليها السير في إجراءات الدراسة ، والمتمثلة في :

- كبر حجم مجتمع الدراسة وتفرقه جغرافيا
- الخلفية الثقافية لبعض أفراد عينة الدراسة كانت أقل من توجيهي مما صعب عليهم فهم لغة الاستمارة في بعض الأحيان .
- عدم وجود نظام موحد في تحديد عينة الدراسة لدى الغرف المبحوثة لتحديد خصائص مجتمع الدراسة بسهولة
- معلومات بعض الغرف وبياناتها غير المحدثة من فترات بعيدة.
- تسجيل بعض أعضاء الغرف لدى أكثر من غرفة ، اضطر الباحثة الى استثنائهم من عينة الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2. مفهوم "الغرف" وأهدافها

يرجع مفهوم الغرفة الحديث إلى بلاد ما بين النهرين قبل الميلاد بمئات السنين ، ولكن أول من أطلق إسم "الغرفة" وأنشأ غرفة للتجارة هم الفرنسيون في عام 1602 م ومن ثم عمّ هذا الاسم جميع البلدان وحل محل كلمة نقابة أو جمعية . (غرفة التجارة والصناعة في بيروت، 1983) وفي البلاد العربية بدأت حركة الغرف منذ أكثر من قرن من الزمن قبل الحرب العالمية الأولى في سوريا ولبنان وفلسطين والعراق. وتم التوسع في انشاء مثل هذه الغرف بعد الحرب العالمية الثانية ، إثر نيل الإستقلال السياسي في معظم البلاد العربية . أصبح الآن لدى كافة البلاد العربية غرف تجارية صناعية ، أو تجارية وصناعية ، مع وجود اتحادات محلية تربط بين الغرف في حال تعددها . كما أن لدى بعض البلاد العربية غرفاً زراعية أو منظمات مشابهة معنية بالقطاع الزراعي ، وفي بعض الأحيان يكون القطاع الزراعي تابعا للغرف التجارية. (غنطوس، إ، جواد، ح 2001)

على الرغم من وجود اختلافات بين قوانين الغرف العربية وأنظمتها الداخلية في كيفية إنشائها والإزامية الانتساب إليها وتمويلها ، إلا أن هذه القوانين والانظمة تلتقي الى حد بعيد في تحديد مفهوم الغرفة ، وفي تحديد صلاحياتها وأهدافها. حيث أن هناك مبادئ أساسية يقوم عليها تكوين الغرف بشكل عام ، فتأسيس الغرف يستند أصلا على ثلاثة مبادئ وهي (جواد 2007):

1. التمثيل: إذ يعد تمثيل القطاع الخاص أحد المهمات الأساسية للغرف كونها في حقيقة الأمر منظمات لمجتمع الأعمال بفعالياته الاقتصادية المتنوعة .
2. المشاركة: وتعني مشاركة الأعضاء في تنفيذ أهداف الغرفة ، والسعي ومن خلال الهيئات التمثيلية في الغرفة وأنشطتها نحو تطوير مسيرة النشاط الاقتصادي لقطاع الأعمال وبما يعزز دوره وإسهاماته الفاعله في عملية التنمية والبناء الاقتصادي والحضاري .
3. التمكين : ويعني تعزيز قدرة الأعضاء على تنمية فعاليتهم الاقتصادية من خلال ما تنهض به الغرفة من أنشطة وما تقدمه لهم من خدمات تستهدف إسناد نشاطهم الاقتصادي وتطوير علاقاتهم الخارجية وقدراتهم التفاوضية ، وبذلك تعد هذه الأنشطة والخدمات إحدى العوامل الرئيسية الدافعة إلى إنشاء الغرف ومنظمات الأعمال

إن كلمة غرفة تبدو ترجمة حرفية لكلمة CHAMBER لكنها كلمة قرآنية-كما يعرفها الدجاني- تعنى المقام العالي أو الغرفة العالية فهي مؤسسات متخصصة تسعى لتنشيط العاملين في القطاع الاقتصادي وجمع شملهم لتنسيق منظورهم للحياة الاقتصادية لأنها تعتبر دعائم هامة لتنمية الاقتصاد الوطني وتجميع فعاليات الاقتصاد الخاص. (الدجاني 2002)

للغرف سمات مشتركة تميزها عن جماعات الأعمال الأخرى مثل جمعيات التجارة وجمعيات أصحاب الأعمال . تشمل هذه السمات المشتركة على عدم استهداف الربح، وعلى التنظيم الجغرافي الذي ينظم قطاعات مختلفة عامله في نطاق جغرافي واحد، كما تشترك جميع الغرف أيضا في أن لها مهمة ثنائية تتمثل في توفير خدمات لأعضائها بالإضافة إلى الدفاع عن مصالحهم ، وفي تقديم المشورة للحكومة ومحاولة التأثير عليها لخلق بيئة مواتية للأعمال . حيث يُحَكَم على مدى أهمية الغرف بمدى قدرة الغرفة على تحقيق مهمتها الثنائية. (برايس 2004)

تتأثر الغرف والتشريعات والقوانين التي تحكمها بعدة عوامل نابعة من اختلاف الأوضاع الاقتصادية والخلفيات التاريخية فضلا عن النظام الاقتصادي والاجتماعي في كل بلد . كما أن قوانين الغرف تأثرت بمصادر تشريعية هامة من أبرزها نظام الغرف في فرنسا ونظام الغرف الانغلو ساكسوني . حيث أن الفارق الأساسي بين هذين النظامين هو مبدأ العضوية أو الانتساب إلى الغرفة . حيث يقضي النظام الفرنسي بالزامية العضوية في حين تكون العضوية اختيارية في النظام الأنغلو ساكسوني ، و تعتبر الغرف في كلا الحالتين الالزامية والاختيارية الانتساب مؤسسة لا تهدف للربح وتعمل للصالح العام في مجال الاقتصاد الوطني

وترعى مصالح أعضائها . في حين أن الغرفة تكتسب صفة عامة خاصة في الدول الصناعية التي يكون الانتساب إليها إلزاميا ، وتكون خاضعة في تأسيسها الى قانون عام . أما الغرف التي يكون الانتساب إليها اختياريا فتكتسب صفة خاصة ويكون تأسيسها بموجب قانون خاص . (غنطوس، إ، جواد، ح 2001)

إن الغرف موجوده قبل مئات السنين ولكن بمسميات مختلفة حيث تشير الدراسات التاريخية إلى أن منتجي السلع المختلفة من أهل الحضارات القديمة من سكان الصين والرومان وقدماء المصريين قد كونو اتحادات وجمعيات لحماية مصالحهم والدفاع عنها والتنسيق بينهم (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 1420هـ) وهذا يدل على أن الغرف مارست نشاطاتها منذ امد بعيد بمسميات مختلفة . وفي وقتنا الحاضر واكبت الغرف عصر العولمة والانفتاح فتطورت وتطورت نشاطاتها ومفهومها عما كان معروفا سابقا ، فمثلا يعرف غنطوس الغرف على أنها "مؤسسات تعمل للمصالح العام تستهدف تنظيم قطاعات الأعمال وتمثيله ورعاية مصالحها وتطوير أنشطتها ودورها في التنمية وفي الإطار الذي يحقق تقدم الاقتصاد الوطني والمجتمع" (غنطوس، إ، جواد، ح 2001)،

كما يعرف (جواد) الغرف على انها منظمات للنفع العام تدار من قبل القطاع الخاص ، وهي تمثل تجمعات القوى الاقتصادية في المجتمع وبذلك فانها تدخل في اطار المنظمات غير الحكومية التي تعبر عن صورة من صور مؤسسات المجتمع المدني التي يراد لها أن تنهض بأدوار ومهام لخدمة أعضائها ومجتمعها (جواد 2007)

و يرى "العدل" أن الغرف تمثل أحد الأجهزة العصرية التي أقامتها بلدان العالم كإطار تنظيم لقطاع الأعمال يمثلها ويرعى مصالحه ويعمل على توسعة أنشطته وتطويرها; ليسهم بفاعلية في برامج التنمية وفي تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي وتوفير احتياجات السكان من السلع والخدمات (العدل 1997).

إن المتأمل للتعريفات السابقة يرى أنها تختلف في تعريفها للغرف تبعا لنطاق النشاط والسلطة اللذين تتمتع بهما الغرفة ،ويمكن استخلاص عدة اتجاهات او تيارات من تشريعات الغرف العربية من أجل تحديد مفهوم "الغرفة" وبالتالي تحديد نطاق اختصاصاتها ودورها في الحياة الاقتصادية وهذه الاتجاهات كما يصنفها (د، غنطوس وجواد 2001) هي :

أولاً : الاتجاه الذي يعتبر الغرفة "مؤسسة أهلية ذات نفع عام ، غايتها تمثيل وتنظيم المصالح التجارية والصناعية والدفاع عنها والعمل على ازدهارها" وهذا القانون على سبيل المثال يتجسد في القانون الأساسي لغرفة تجارة وصناعة البحرين. التي كان لها الأثر الفعال في إبراز أهمية ودور القطاع الخاص التجاري والصناعي في عملية التنمية (غرفة تجارة وصناعة البحرين 2009)

وحسب هذا الاتجاه فإن الغرفة تتمتع بالعديد من الصلاحيات مثل:

- الحق في دراسة المشاريع الاقتصادية ومشاريع القوانين و الأنظمة التي تحال إليها من قبل الجهات الرسمية وابداء الرأي فيها .
- يجوز للغرفة من تلقاء ذاتها تقديم الآراء والمقترحات لأعضائها وللجهات المعنية في جميع المجالات المتعلقة بالشؤون الاقتصادية والمالية والإنتاجية . يجوز للغرفة وفي حدود القوانين إقامة المعارض والأسواق .
- يعهد للغرفة اختصاص إصدار الشهادات والوثائق التجارية والتصديق عليها وتسمية الخبراء والمندوبين .
- يعهد للغرفة أيضا تحديد العرف التجاري والصناعي ، إجراء التحكيم وتوفير المعلومات والاستشارات لأعضائها وعقد المؤتمرات والندوات الاقتصادية والمشاركة فيها في الداخل والخارج

ثانياً: الاتجاه الذي يعتبر الغرفة "مؤسسات ذات نفع عام غايتها خدمة المصالح التجارية وتمثيلها والدفاع عنها والعمل على ترقيتها " .

يتجسد ذلك في قانون الغرفة التجارية السورية الصادر بالقانون رقم (131) لسنة 1959.

- يختلف هذا الاتجاه عن الاتجاه السابق في كونه لا يضفي الصفة الأهلية على الغرفة في حين أنه يشترك مع سابقه في إعطاء الغرفة عددا من المهام التقليدية إضافة إلى تقديم المعلومات والبيانات والآراء في القوانين والأنظمة الخاصة بالتجارة أو الإشتراك في دراسة مشاريع القوانين والقرارات التي لها صفة اقتصادية .

- يجوز للغرف أن تتقدم من تلقاء نفسها بآراء ومقترحات حول جميع الأمور المتعلقة بالشؤون الاقتصادية. كما يجوز لها إنشاء وإدارة المؤسسات ذات الصبغة التجارية التي من شأنها خدمة التجارة . كالمصارف والأسواق والمعاهد التجارية .
- في إطار هذا الاتجاه هناك بعض الغرف التي تنص قوانينها على وجوب أخذ رأي الغرفة مقدما في انشاء البورصات والأسواق والمعارض ، وفي منح حق الامتياز المتعلق بالمرافق العامة، وفي دراسة مشاريع القوانين والمراسيم التي لها صبغة اقتصادية ومالية .

الاتجاه الثالث: يعتبر الغرفة " هيئة لا تستهدف الربح وتمثل في دائرة اختصاصها المصالح التجارية والصناعية لدى السلطات العامة وتعمل على حمايتها وتطويرها " . على النحو المتجسد في نظام الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية .

- يختلف هذا الاتجاه عن الاتجاهين السابقين في وصفه للغرفة بالهيئة دون الإشارة إلى كونها للنفع العام ،،
- يحصر علاقة الغرفة بالجهات الحكومية في إمدادها بالبيانات والمعلومات في المسائل التجارية والصناعية ، وتقديم الاقتراحات بشأن حماية التجارة والصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية
- تقوم الغرفة بمزاولة اختصاصات مشابهة نسبيا للغرف عامة ، مع التأكيد على دورها في تعريف رجال الأعمال بفرص الاستثمار

الاتجاه الرابع : يصف الغرفة بأنها " مؤسسة عامة" تقوم على خدمة المصالح التجارية وتمثيلها والدفاع عنها والعمل على النهوض بها وتمثل دوائر اختصاصها المصالح الاقتصادية لدى السلطات العامة .

- يتجسد هذا الاتجاه في قانون الغرف التجارية بالجمهورية العربية اليمنية . والمصرية حيث تنص المادة الأولى من قانون التجارة المصري على أنها (تشأغرف تجارية وتكون هذه الغرف هي الهيئات التي تمثل في دوائر اختصاصها المصالح التجارية والصناعية الإقليمية لدى السلطات العامة وتعتبر هذه الغرف من المؤسسات العامة (طنطاوي،2008)
- يجوز للغرف أن تبدي رأيها في أية مسألة تتعلق بالشؤون التجارية متى طلبت الحكومة منها إبداء الرأي فيها .

- تمنح الاختصاصات التقليدية للغرف من أجل إصدار تصديق الشهادات والوثائق التجارية ، وجمع ونشر الإحصاءات التي تهم الحياة التجارية والمشاركة في المؤتمرات التجارية المحلية والدولية .

الاتجاه الخامس :يصف الغرفة بانها " مؤسسة عمومية ذات طابع مهني " يتجسد هذا القانون في النظام الإداري المعمول به في الغرفة التجارية والصناعية الزراعية في موريتانيا رقم 172/67.

- تتمتع الغرفة بالشخصية الاعتبارية وتتولى تمثيل مصالح التجارة والزراعة والصناعة والتنمية الحيوانية والصيد البحري لدى السلطات العمومية .
 - هي مكلفة بمنح الإدارة الآراء والمعلومات المطلوبة منها والمتعلقة بالمسائل الاقتصادية المختلفة .
 - هي مكلفة أيضا بتقديم الرأي عند إنشاء الوكالات البحرية والمخازن العمومية ووكالات البنوك وإعداد التشريعات الضريبية .
 - بالإضافة الى تقديم المساعدة الفنية والمشورة لأعضائها ونشر المعلومات الاقتصادية والمهنية .
- يشرف على الغرفة جمعية استشارية يعين أعضاؤها بمرسوم وزاري من بين المهنيين المسجلين بالغرفة بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي للغرفة الذي يرأسه أمين عام يعين بمرسوم من مجلس الوزراء .

الاتجاه السادس: أما الاتجاه السادس فيصف الغرفة التجارية الصناعية بأنها "منظمة اقتصادية مهنية تهدف إلى العناية بتنظيم وتنمية النشاطين التجاري والصناعي في نطاق اختصاصها وتعزيز دورها في التنمية القومية " . تجسد هذا الاتجاه في قانون الاتحاد العام للغرف التجارية والصناعية العراقية بموجب هذا القانون تتمتع الغرف واتحادها بقدر واسع من الاختصاصات منها ":

- تسجيل الأسماء التجارية ومسك السجل التجاري وتسجيل العلامات التجارية ، والمساهمة في إعداد الخطط الاستثمارية وبرامج الاستيراد والتصدير للقطاع الخاص ،المشاركة مع اللجان الحكومية الاقتصادية والصناعية والقانونية والتنسيق معها في مختلف الأمور المتصلة بمعالجة وتطوير العمل في القطاع الخاص .بالإضافة إلى العديد من المهام

والمسؤوليات المناطة بالغرفة في تنظيم الحياة الاقتصادية وتطويرها .(الاتحاد العام للغرف التجارية العراقية 1995)

فلسطينيا تعتبر الغرف من أقدم المؤسسات غير الحكومية التي نشأت وذلك قبل الاحتلال الإسرائيلي على أثر الاحتلال البريطاني لفلسطين، وموافقة عصبة الأمم المتحدة على صك الانتداب عام 1922 أنشئت في القدس غرفة تجارية باسم غرفة تجارة القدس ترأسها بريطاني وضمت أقلية عديدة من التجار وأصحاب الأعمال العرب (الموسوعة الفلسطينية، الجزء الاول ، 1984) وتنص المادة رقم 9 من مشروع قانون الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية لسنة 2001 في تعريفها للغرف التجارية على أنها:

" مؤسسات خاصة ذات نفع عام لها شخصيتها الاعتبارية وذمتها المالية المستقلة تستطيع ان تخاصم لدى القضاء للدفاع عن حقوقها ،ولها حق القيام بالأعمال والتصرفات القانونية اللازمة لأداء مهامها وتحقيق أهدافها ويمكنها أن تمتلك وتبني وتبيع وتشتري وترهن العقارات الخاصة بها وأن تقبل التبرعات والهبات المالية والعينية وأن تعقد قروضا بموافقة الوزير لتأمين نفقاتها وأية أعمال وتصرفات قانونية أخرى تدخل في حدود اختصاصها " .

وبعد سرد الاتجاهات السابقة ترى الباحثة أن تعدد التعاريف والاتجاهات راجع بالدرجة الأولى إلى شكل العضوية في الغرفة (اختيارية/إلزامية) ثم الى طبيعة نشاطات ومسؤوليات ومستوى خدمات الغرف ، حيث ترى الباحثة أن جميع التعريفات السابقة تجمع على أن الغرف هي منظمات تعمل على تطوير المجتمع من خلال قدرات القطاعات التي تمثلها ، وذلك بحشد طاقاتها وخبراتها وإمكاناتها المادية ومعارفها التقنية ، وتوجيهها نحو جهود التنمية وتطوير الاقتصاد الوطني .

2.2 نماذج "الغرف" وأشكالها

على الرغم من أن جميع الغرف نشأت في سياق تاريخي معين ، إلا أن نموذجين أساسيين يسودان اليوم وهما:

1. النموذج الأوروبي : الذي نشأ في العصور الوسطى في فرنسا وانتشر ليشمل دولاً أخرى من أوروبا ومستعمراتها مثل ألمانيا وإيطاليا وحيثا المجر وسلوفينيا . ، وقد تأسس هذا النموذج عن طريق تشريع وطني سمي بـ " القانون العام

2. النموذج الأنجلوسكسوني : نشأ هذا النموذج في بريطانيا وانتقل الى المستعمرات الخارجية التابعة لها . ، وهو يختلف عن سابقه في أنه لا يخضع لقانون عام ، بل لقوانين خاصة تتطلب التسجيل ضمن قوائم فحسب . (مكحول ب، عطياتي.خ، خليل، ش 2004)

قامت بعض الدول على الرغم من تصنيف الغرف وفقا للنموذجين المذكورين بالدمج بين معالم كلا النموذجين بما يتناسب مع مقتضيات التنمية الإقتصادية والسياسية فيها . مثل اليابان وتايلاند بالإضافة إلى دول أخرى التي اختارت النظام " المختلط " (برايس، 2004) يحتوي النموذجان الرئيسيان على اختلافات يجب أن يقدرها صانعو السياسة بعناية عند إصلاح أو إنشاء الغرف التجارية . وهذه الاختلافات الجوهرية هي اختلافات حاسمة تتعلق بأربعة معايير هي: شروط العضوية، ومصادر التمويل، ونطاق الخدمات، والعلاقة مع الحكومة . وتتلخص هذه الاختلافات في الآتي (برايس 2004، مكحول ب، عطياتي.خ، خليل، ش 2004):

1. شروط العضوية : تتمتع الغرف الأوروبية المنشأ طبقا لقانون عام بميزة تنافسية تتمثل في ضرورة انضمام جميع مؤسسات وشركات الأعمال إلى عضوية الغرفة بحكم القانون ، وبالتالي فإن الغرفة تحقق قوة مالية، بالإضافة إلى ذلك فإن العضوية الإلزامية تمنح تلك المنظمات قوة سياسية في مواجهة الحكومة نتيجة لاتساع قاعدة العضوية فيها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات لأعضائها ، مثل ألمانيا التي يبلغ متوسط عدد أعضاء الغرفة التجارية الواحدة فيها 30 ألف عضو ، وفي فرنسا 10.5 ألف عضو ، في حين يبلغ متوسط عدد الأعضاء في الولايات المتحدة الأمريكية 200 عضو في المدن الصغيرة ، أما في المدن الكبيرة فهو يبلغ عدة آلاف فقط ، وقد لا توجد أي غرفة في بعض المناطق وذلك كون العضوية طوعية اختيارية، على الرغم من كون النظام الأوروبي يمكن من تمثيل شريحة عريضة من مجتمع الأعمال ، بسبب العضوية الإلزامية ،-إلا أن مسألة الصديق في التمثيل تبقى مسألة جدلية- ، ولذلك تتواجد في كثير من الدول غرف ذات عضوية اختيارية تعمل على مستوى قطاعات اقتصادية معينة مثلا القطاع الزراعي وقطاع المشروعات الصغيرة ، بالإضافة إلى الغرف ذات العضوية الإلزامية ، ويرجع السبب في ذلك إلى فشل الغرف في بعض الدول في تمثيل مصالح تلك القطاعات بالصورة الصحيحة الكافية.

2. الجانب المالي : إن من أهم ما يميز النظام الأوروبي للغرف هو تمتع الغرفة بقاعدة مالية كبيرة آمنة. حيث تشكل رسوم العضوية الإلزامية نصيب الأسد من دخل الغرف في النموذج الأوروبي .حيث إن تلك الرسوم تمول ما بين 70%-80% من ميزانية الغرف في ألمانيا وحوالي 60%-70% من غرف فرنسا. هذا بالإضافة إلى خدمات الأعضاء التي تمثل مصدراً آخر من مصادر الدخل بالإضافة إلى الدعم الحكومي الذي قد تحصل عليه في بعض الأحيان. يشكل ارتفاع حجم الموارد المالية مزايا ملحوظة من حيث تقديم خدمات أكثر ، عند مستوى أقل من الرسوم وفي بعض الأحيان بدون رسوم على الإطلاق لبعض الخدمات ، وتوفير الخبرة الاستشارية ، وتنظيم الندوات للشركات الأعضاء ، بالإضافة إلى تجنب المخاطر الناتجة عن الاستقلالية – مثل خطر السقوط أسرى مالياً إلى حفنة من أصحاب الأعمال الكبرى ذوي المصالح الخاصة – على الرغم من المزايا الملحوظة للتمويل الثابت ، إلا أن له سلبيات أيضاً : إذ تتقاعس الغرف في بعض الأحيان عن القيام بمهامها ؛ لأنها تملك ذلك الدخل الثابت ، وبالتالي لا يوجد الحافز ، كما في النماذج الأخرى التي تبذل قصارى جهدها لإرضاء الأعضاء لتضمن تجديد عضويتهم أو لإدخال أعضاء جدد ، لتأمين مصادر تمويل أخرى .

3. الشكل القانوني : تعد الغرف التجارية تبعاً للنظام الأنجلوسكسوني نقابة عمل ، تتمتع بميزة التكافل بين الأعضاء ، والقدرة على مواجهة القرارات الحكومية ، بحيث تقوم الغرفة بالتنسيق بين الغرف المحلية ، والخارجية لتمرير القوانين التي تتفق مع مصالح القطاع الخاص ، وهذا يعطيها مساحة أكبر للمناورة مع الحكومة . أما النموذج الأوروبي فيعد الغرف التجارية مؤسسة حكومية تدار من خلال تشريع يعرف بالقانون العام مما يسهل من سيطرة الأجهزة الحكومية على الغرف والتحكم فيها .

4. خدمات الأعضاء : تقدم الغرف الأوروبية والمختلطة خدمات متعددة لأعضائها بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها الغرف الأخرى في النظام الأنجلوسكسوني مثل :

- المطبوعات ، المعارض التجارية ، الندوات وأنشطة التدريب
- العمل مع الشركات لتقديم المساعدة الفنية
- الاستشارات في شتى المجالات .
- الخدمات المالية الاستشارية المجانية فيما يتعلق بالضرائب والأمور الإدارية والعمالية

- ميزة تخفيضات الشراء للأعضاء .

كما تقدم الغرف وفقا للنظام الأنجلوساكسوني مجموعة من الخدمات لأعضائها مثل:

- تقديم معلومات عن عقود القطاع العام ، قبل الدخول في المناقصات العامة ، ومثال ذلك ما تقوم به الغرف الوطنية في الفلبين .
- نشر وتوزيع المعلومات الخاصة بقطاع الأعمال ، وأنشطة التدريب ، والخدمات الاستشارية للشركات الصغيرة .
- عقد البرامج التدريبية المختلفة .
- إدارة البرامج المختلفة ، ومثال ذلك البرنامج الذي قامت به الولايات المتحدة الأمريكية ، لمساعدة الغرف التجارية المحلية على التأكد من وصول خدماتها إلى الأعضاء بأفضل شكل ممكن .

إن المنتبغ للمزايا والسلبيات التي تكتنف كلاً من النظامين السابقين يرى أن اتباع أي من النماذج السابقة يعتبر أمراً في غاية الأهمية ويرتبط ارتباطاً مباشراً بالسياسات والتشريعات السائدة في المنطقة ويؤثر بها . حيث إن هناك أساليب متعددة يمكن اتباعها عند خلق منظمة "مثلى" فعلى سبيل المثال يدعي خبراء الغرف أن عناصر القوة الرئيسية بالنسبة للغرف الأوروبية هي وضعها القانوني المميز الذي يؤهلها لتحقيق نتائج مؤثرة ويدعم قواعدها المالية، ولكن هذا الوضع المميز يمكن أن ينطوي على ثمن كبير أكبر مما يجب عند مواجهة تدخل الحكومة المفرط في أمور الغرف وعلى النقيض من ذلك تعتبر الاستقلالية العلامة المميزة والعامل الجاذب بالنسبة لغرف النموذج الأنجلوساكسوني ،على الرغم من المشاكل المالية التي قد تواجهها . (برايس 2004)

إن من الخصائص المميزة للغرف العربية اتساع قاعدة المنتسبين إليها وذلك لعدة اعتبارات أبرزها اتباع عدد من البلاد العربية نظام الانتساب الإلزامي بالنسبة للشركات وأصحاب المصالح التجارية ، ومن هذه البلاد : العراق ، الإمارات العربية المتحدة ، اليمن ، موريتانيا ، تونس ... وتتبع بعض البلاد العربية نظام الانتساب شبه الإلزامي من خلال ربط عملية منح الاجازات والتسهيلات التجارية بالانتساب للغرفة . هذا فضلاً عن توجه عدد من أصحاب المصالح والمهن للانتساب إلى الغرف بدافع الاستفادة من خدماتها والحصول على هوية

العضوية في الغرفة كمظهر من مظاهر الواجهة وأداة للإشهار وكسب السمعة التجارية . (غنطوس ، جواد.1988)

إن زمن العولمة وتحرير التجارة والانفتاح التجاري الذي نعيشه في هذه الأيام قد حتم على الكثير من الدول ممثلة بغرفها التجارية على عقد اتفاقيات توأمة وشراكة ، مع غرف تجارية في دول أخرى وهذا ما أدى إلى ظهور الغرف التجارية المشتركة التي تعتبر نموذجا آخر للغرف التجارية ، بغية تحقيق المزيد من التقدم في المجال الاقتصادي في بلدان العالم المختلفة . (مكحول ب، عطياتي.خ، خليل، ش 2004)

3.2 نطاق "الغرف": قطاعيا وجغرافيا

تختلف الغرف العربية من حيث مدى تمثيلها للقطاعات الاقتصادية: حيث إن هناك الغرف التي تتبنى شمولية التمثيل للقطاعات الاقتصادية التجارية الصناعية الزراعية ، ومن ضمنها النشاط المهني والحرفي حيث يوجد هذا النمط في عدد محدود من الدول العربية، ويشار إلى أنه النمط السائد في بعض الغرف الفلسطينية . وهناك الغرف التي تأخذ بنفس المبدأ في تمثيل المصالح الاقتصادية ولكن باستثناء قطاع الزراعة ، وهذا هو النمط السائد في أغلبية البلاد العربية . وأخيرا هناك الغرف التي تأخذ بمبدأ النشاط الواحد ، أي غرف التجارة وغرف الصناعة وغرف الزراعة - ويشار الى ان هذا هو النمط المعمول به في سوريا.

إن تعدد الغرف قطاعيا وجغرافيا داخل الدولة الواحدة قد حتم على معظم البلاد العربية التي تتعدد فيها الغرف تأسيس اتحادات محلية تربط بين هذه الغرف ،حيث تشكل هذه الاتحادات قدرة فائقة على تحقيق وحدة التمثيل والجمع والمواءمة بين مصالح قطاعات الأعمال وربطها بقناة موحدة تتمكن من خلالها التعبير عن آراء ومواقف موحدة وبما يساعد الدولة على رسم الخطط والبرامج واتخاذ القرارات . حيث تعنى إتحادات الغرف أساسا بالمصالح المشتركة بين الغرف المحلية ، وتنسيق جهودها للنهوض بالشؤون التجارية والصناعية ، بالإضافة إلى تمثيل الغرف في الأوجه المتعلقة بأنشطتها محليا ودوليا . كما يتولى الإتحاد عادة إقامة وإدارة النشاطات التي من شأنها خدمة الاقتصاد العام كالمعارض الدائمة والأسواق والمعاهد التجارية والصناعية بالإضافة إلى القيام بالتحكيم بين الغرف في أي نزاع قد يقع بينها وبين التجار شرط ألا يكون المتنازعون في دائرة اختصاص غرفة واحدة . (غنطوس ، جواد.1988)

4.2. دور الغرف في الحياة الاقتصادية

يعتبر زمننا الحالي زمن العولمة والانفتاح التجاري ، وهذا يحتم على الغرف أن تلعب دورا مؤثرا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وأن تكون الأداة الفعالة لتمثيل القطاع الخاص وترجمة طموحات ومساهمات هذا القطاع في تنمية المجتمع . حيث بدأ دور الغرف يتعاظم في الوقت الراهن في المجالات الاقتصادية المختلفة نتيجة لاقتصاد متغير بدأت تبدو آثاره الواضحة على جميع دول العالم(زين العابدين،1997)

تعتبر الغرف من مقدمي خدمات تطوير الأعمال ، حيث يمكن تعريف خدمات تطوير الأعمال على أنها : "مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات العاملة في الاقتصاد باختلاف أحجامها في التنمية الاقتصادية ، وذلك من خلال مساعدتها في تحسين أدائها وتنافسيتها من خلال تطوير قدراتها على ادارة عمليات مختلفة تتعلق بعملها ، كتقليل تكاليف الإنتاج ، وتنمية المهارات وتقوية العلاقات ، وتقوية نوعية منتجاتها ، ودعم الإدارة المالية ، وتقوية العلاقات مع الأسواق المحلية والخارجية . وتقسم هذه الخدمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية : هي الخدمات التدريبية ، الخدمات الاستشارية ، خدمات المعلومات (مكحول،ب،2007).

تشكل علاقة الغرف مع الحكومة أحد السمات المميزة لهذه الغرف ، والتي تمكنها من القيام بأعمال عادة ما يقوم بها القطاع العام . : فعلى سبيل المثال تقوم الغرف في ألمانيا بإجراء حوالي 36 ألف اختبار نهائي للحرفيين ، ومراجعة النماذج الواجب تقديمها والحصول عليها قبل التسجيل الرسمي . و يترتب على ذلك تمتع الغرف بميزة الاتصال بالمسؤولين الحكوميين ، بالإضافة إلى الاستشارات التي تطلبها الحكومة الألمانية من الغرف فيما يتعلق بمشروعات القوانين التي تؤثر على مصالح قطاع الأعمال ، وذلك حسب القانون . ويكون لها الرأي في الميزانيات وخطط التنمية . كما يصل الأمر في اليابان الى أن تقوم الغرف بحضور بعض المجالس الخاصة بالحكومة ، فلها مقعد خاص في مجلس إدارة النقد ومجلس تنمية الصادرات(غنطوس،جواد2001)

كما وتجدر الإشارة إلى أن الدور الذي تلعبه الغرف في الحياة الاقتصادية في البلاد الصناعية المتقدمة ، يختلف عن الدور الذي تلعبه في البلاد النامية . ففي البلاد الصناعية تقوم الغرف بدور مؤازر للدولة ، في اقتراح السياسات الاقتصادية والاجتماعية وفي إبداء الرأي

والمشورة بشأن التنمية عموماً، كما تقوم الغرف أيضاً في العديد من البلدان الصناعية بالمشاركة في إدارة بعض المرافق الاقتصادية الحيوية كالطرق ، المرافق ، والمناطق الصناعية .. وغيرها ، أما في البلاد النامية ، فإن إمكانات الغرف ليست بالقدر الذي يمكنها من القيام بمثل هذا الدور ، وبالتالي فإن اهتمامها ينحصر في النشاطات التقليدية التي من أهمها : (برايس 2004، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض 2006، العذل 2007):

- توفير المعلومات والدراسات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية ، والقيام بالأنشطة الاقتصادية المختلفة .
- إبداء الرأي في القوانين والتشريعات التي لها علاقة بالاقتصاد ، بهدف الدفاع عن مصالح أعضائها في هذه القوانين
- فتح آفاق وقنوات تسويقيه للقطاع الخاص في الأسواق العالمية من خلال توقيع اتفاقيات التوأمة والشاركة مع غرف تجارية أخرى .
- عقد دورات تدريبية: لتنمية المهارات البشرية لمؤسسات القطاع الخاص وتطوير قدرات العاملين ، ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم لتحقيق التطور في مؤسسات القطاع الخاص .
- استكشاف الفرص الاستثمارية والتجارية وتعريف اصحاب الاعمال بها .
- السعي لإيجاد التسهيلات المناسبة لما يقدمه القطاع الخاص من خدمات ومنتجات
- بحث المشكلات والمعوقات التي تواجه المنشآت، ومتابعة حلها مع الجهات المختصة.
- تقديم المشورة القانونية والاقتصادية وغيرها في كافة المسائل المرتبطة بإنشاء وتشغيل وإدارة المشروعات
- تعريف أصحاب الأعمال بالمستجدات والأنظمة والقوانين الاقتصادية ذات العلاقة بنشاطاتهم
- تنمية العلاقات الاستثمارية والتجارية بين أصحاب الأعمال ونظائرهم في الدول الأخرى ، وتنظيم لقاءات لتقوية الصلات .
- العمل على تطوير الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص وتحسين مستوى أدائه .
- تنظيم الفعاليات لبحث المستجدات الدولية والإقليمية والمحلية التي لها مردوداتها الايجابية أو السلبية على أداء القطاع الخاص
- إتاحة الفرص لأصحاب الأعمال للإلتقاء في إطار تنظيمي ترعاه الغرف لتبادل الخبرات وتدارس الموضوعات والقضايا المشتركة .
- تحسين بيئة الأعمال بالتوفيق وفض المنازعات التجارية والمالية بين المؤسسات.

- القيام بالأعمال الإجرائية التي تنظم علاقة المنشآت وتعاملها مع الجهات الأخرى ومنها ،التصديق على المحررات والمستندات وإصدار شهادات المنشأ وغيرها .

إن المتتبع للأنشطة السابقة التي تتباين الغرف العربية في تقديمها ،يرى أن الغرف العربية بشكل عام تمارس أدواراً ووظائف متعددة، مما يجعل منها أدوات مهمة لتنظيم الحياة الاقتصادية لمجتمعاتها. ويتبلور إسهام الغرف في الوقت الحاضر ودورها في دفع عجلة التنمية لاقتصاداتها الوطنية من خلال ممارستها للاختصاصات الرئيسية التالية وفقاً لدورين رئيسيين هما :

1.الدور التنظيمي : ويتجسد هذا الدور في احتضان الغرف لأغلبية العاملين في النشاط الاقتصادي وقطاعات الأعمال المتنوعة (التجارة ، الصناعة ، المقاولات ، السياحة، الفنادق، الصيرفة ، الأنشطة الخدمية والحرفية المختلفة).ومن خلال احتضانها لرجال الأعمال والشركات في القطاع الخاص، حيث تشكل الغرف مستودعا لكثير من المعلومات التي تخص أعضائها . تتميز غرفة تجارة وصناعة وزراعة رأس الخيمة والغرف العراقية بخاصية تنظيمية أخرى وهي ممارستها لاختصاصات تسجيل الأسماء التجارية ومسك السجل التجاري وهي من الإمتيازات التي عادة ما تقوم بها الحكومة . وهذه الإمتيازات عززت مكانة الغرف ودورها الريادي بالإضافة إلى علاقتها بالمنتسبين إليها وجعلتها الجهة الأساسية المختصة بتنظيم قطاعات الأعمال(الاتحاد العام لغرف التجارة العراقية،1995)

2.الدور الاستشاري التنموي : يمثل هذا الدور هدفاً أساسياً تسعى جميع الغرف إلى تحقيقه ؛ لأنه المحك الحقيقي الذي يمنح للغرفة مكانة أدبية مرموقة في عموم الوسط الاقتصادي .بالرغم من أن مستوى الخدمات ونوعيتها يتباينان من غرفة إلى أخرى ، بحكم طبيعة النشاط وظروف الغرف وإمكاناتها المالية والإدارية والفنية ، إلا أن الغرف على العموم تسعى إلى تطوير مستوياتها النوعية وكفاءة أدائها بما يتوافق مع متطلبات النمو لقطاع الأعمال .فالغرف بجانب الخدمات التقليدية ، يقوم العديد من الغرف بتقديم الخدمات الاستشارية لأعضائها وتعريفهم بالفرص الاستثمارية المتاحة في إطار خطط التنمية (غنطوس، جواد2001)

5.2 المشاكل والمعوقات التي تواجه الغرف

تواجه الغرف العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص العديد من المشاكل والمعوقات التي تتمثل بالنقاط التالية :

- الإطار التشريعي على الرغم من وجود قوانين وتشريعات خاصة بالغرف في غالبية الدول ، إلا أن هذه التشريعات ما زالت قاصرة عن إعطائها دورا واضحا ومحددا يسمح لها بالتحرك الواسع في ممارسة أدوار ونشاطات أكثر فاعليه وأهمية. ومن الظواهر التي تلفت الانتباه بالنسبة لبعض الغرف ان تشريعاتها تبالغ في كثرة الاختصاصات وتعددتها بحيث ينتهي الأمر في كثير من الحالات إلى أن تبقى غالبيتها حبرا على ورق " : حيث إن الكثير من الاختصاصات الممنوحة للغرف ترد بشكل عمومي يجعلها أمام عائق التضارب والتنازع والتداخل مع اختصاصات وصلاحيات الجهات الأخرى الحكومية وغير الحكومية كما قد تأتي التشريعات الخاصة بالغرف التجارية بصيغة غامضة أو في صورة من العمومية بما يترك المجال رجباً للتقديرات والاجتهادات الشخصية من قبل الإدارات الاقتصادية الحكومية . بالإضافة إلى كون الكثير من التشريعات والقوانين تحمل الغرف والإتحادات إختصاصات طموحة أو مبالغ فيها ليس بالمقدور تنفيذها لضآلة ما يتوافر لديها من طاقات وامكانات مالية وفنية . وقد نجد العديد من التشريعات التي لا تنص على اشراك الغرف في كثير من الأنشطة الاقتصادية ذات التماس المباشر بأهدافها. (غنطوس،جواد2001)

فلسطينيا إن غياب سياسة إقتصادية وطنية ، كانت ستعمل في حال وجودها على تنمية القطاعات الاقتصادية وبمختلف الميادين ، أدى الى حدوث ركود في النمو الاقتصادي (علاونه2003) وإن هذا الغياب في السياسه الاقتصادية الوطنية بشكل عام والسياسات والقوانين المتعلقة بالغرف الفلسطينية بشكل خاص ، شكل معيقا كبيرا في وجه الغرف في مزاولة نشاطاتها ومهامها .حيث تشكل المرجعية القانونية والإدارية التي تحكم الغرف في المناطق الفلسطينية .معيقا خاصا بالغرف الفلسطينية المحكومة بين سندان التبعية ومطرقة الاحتلال:حيث إن عددا من التشريعات والقوانين تحكم الغرف الفلسطينية مثل قانون غزة رقم 40 لعام 1954، بالإضافة إلى قانون الغرف التجارية رقم 58 لسنة 1961 وقانون رقم 41 لسنة 1949 في الاردن . وغيرها من القوانين والتشريعات بالإضافة إلى عدد من الأوامر العسكرية الإسرائيلية ، التي كانت تصدر عن الحاكم العسكري في الضفة الغربية وقطاع غزة ، حيث قامت سلطات الاحتلال باستغلال بعض النقاط والمواد

القانونية في قانون الغرف التجارية في قطاع غزة ، مثل تعيين ربع الأعضاء في الغرفة من قبل الحاكم العسكري الإسرائيلي، وتجدر الإشارة إلى أنه تم إعداد مشروع قانون فلسطيني تعتريه بعض النواقص التي أعاققت تطبيقه حتى هذا التاريخ (مكحول ب، عطياتي.خ، خليل، ش 2004)

- علاقة الغرف باتحاداتها :على الرغم من ان معظم التشريعات الخاصة بالاتحادات القطرية تنص على أن دور الاتحاد هو دور اشرافي وتنسيقي بين الغرف ، إلا أن ما ينقص في بعض الحالات هو عدم وضوح العلاقة الإدارية والقانونية التي تربط الغرف باتحادها . وعدم تحديد المسؤوليات التي تنعكس آثارها على العلاقة بين الطرفين . حيث قد تنقص العلاقة بين الطرفين سيادة روح التعاون البناء والكامل كما ينبغي ، وعادة قد يشوب هذه العلاقات نزوع بعض الغرف إلى فرض استقلاليتها الذاتية وبالتالي نظرتها إلى بعض مطالب الاتحاد على أنها انتقاص من هذه الاستقلالية ومن حريتها في الحركة ، في حين نظر الاتحاد القطريّ إلى عدم الاستجابة الكاملة من جانب الغرف الأعضاء الى ما يطلبه منها على أنه اعوجاج في المسيرة من الواجب إصلاحه (غنطوس،جواد2001)

- علاقة الغرف بأعضائها : يبرز دور الغرف التجارية في عميلية التنمية الإدارية من خلال تعبئة الموارد البشرية وهم أعضاء الهيئة العامة للغرف عن طريق عقد الندوات والدورات وورش العمل المستمرة (الكسواني 2003)، في حين قد تصل العلاقة في أسوأ أحوالها بين الغرف والأعضاء إلى مجرد استيفاء رسوم الاشتراك وتجديد بطاقات الانتساب ، ويحصل هذا عادة عندما ينظر الأعضاء إلى الغرفة وكأنها مؤسسة لجباية الرسوم أكثر من كونها مؤسسة للتطوير . والمشكلة هنا مزدوجة بين الغرفة وأعضائها ، إذ إن الكثير من الأعضاء لا يولون اهتماما للاتصال مع الغرف كما إنهم قد لا يستجيبون لدعوات الغرف لحضور الاجتماعات والندوات التي تنظمها . وفي الجانب الآخر نجد أن بعض الغرف قد لا تفعل الشيء الكثير من أجل تقوية روابطها بأعضائها ، إذ إن تقوية العلاقات بين الغرفة وأعضائها تعتبر من أكثر المهام التي ينبغي أن يوضع لها برامج فعالة وعملية لبناء علاقات وطيدة مع أعضائها ، تقوم على توفير المنافع والخدمات في شتى المجالات التي تستجيب لحاجاتهم . ونقطة أخرى -التي يجب أن يكون لها أيضا صفة الاستمرارية - هي التعرف وبشكل واقعي على مرئيات الأعضاء بشأن الخدمات التي تقدمها لهم الغرفة ومدى استفادتهم منها ونواحي التطوير المطلوبة فيها ، والخدمات

الأخرى غير المتوفرة والتي يرغبون من الغرفة استحداثها وتقديمها لهم ، وأن تقوم الغرفة بوضع برامج عملها وفقا لهذه المراتبات (العزل 1997) وهذا ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه.

- علاقة الغرف بالمجتمع : إن دور الغرف يستند اليوم أساسا إلى مدى قدرتها على مساعدة المؤسسات الأعضاء على مواجهة العولمة ومستجداتها ، حيث أن الغرف ومن خلال الظروف والإمكانات المحيطة بها قادرة على بناء جسور قوية مع مجتمعاتها تؤكد من خلالها أهمية دورها ودور قطاعات الأعمال في المجتمع . ولكن المشكلة التي تعترى معظم الغرف العربية هي أن مساهمات الغرف في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية أو اتصالاتها وعلاقاتها بالجمعيات والنقابات والمؤسسات المهنية والجامعات تكاد تكون محدودة ، مما يجعل أعمالها ونشاطاتها شبه مجهولة في مجتمعها وبالتالي يجعل الآخرين ينظرون إليها كمؤسسة لحماية أعضائها فقط . حيث يتبين أن وجود الغرف واتصالها المباشر مع المجتمع يعتبر ضرورة ملحة في حد ذاتها ولا يفقدها شيئا من الاستقلالية اذا ساهمت في نشاط جمعياتي للدفاع عن المصالح المشتركة للمؤسسة وللاقتصاد السوق(الصحراوي ب،ت)

- العلاقات داخل الغرف : إن العلاقات داخل الغرف لها تأثير مباشر على مسيرة وكفاءة الغرف وتحقيق أهدافها وتتخذ الجوانب المتعلقة بهذه المشكلة مظاهر متعددة أبرزها :

أ. إن وجود الأعراف والتقاليد أمر مستحب في مؤسسات كالغرف ، وتكمن المشكلة عندما لا يُرافق هذه الأعراف تحديدا للعلاقات والصلاحيات في النظام الداخلي للغرفة ، إضافة الى عدم تحديد العلاقات والصلاحيات في النظام الداخلي للغرفة ،.حيث يؤدي ذلك إلى الكثير من الحساسيات والمداخلات بالعلاقات .

ب. إن العبء الأكبر في العمل يتحمله رئيس الغرفة ومكتبها والجهاز التنفيذي حيث قد لا تتعدى مشاركة أعضاء مجلس الإدارة حضور جلسات اجتماعات المجلس، وهذا من شأنه أن يحرم الغرف من المساهمات الجدية للأعضاء في تطوير العمل وفي تحقيق أهداف الغرف، من خلال مشاركتهم الفعالة في تقديم المقترحات بشأن تطوير قطاعات الأعمال .

ج. من بين الحالات التي تؤثر على العلاقات وسير العمل في بعض الغرف التدخل غير المبرر لبعض أعضاء المجلس في شؤون الجهاز التنفيذي، مما يحمل الجهاز التنفيذي

ضغوطا .(غنطوس،جواد2001)

- ضعف الاهتمام بأنشطة الغرف ومبادراتها : بالرغم من الجهود التي تبذلها الغرف العربية لتطوير أنشطتها في الحياة الاقتصادية ، إلا أن نشاط البعض منها لا يزال دون المستوى المطلوب؛ بسبب ضعف روح المبادرة وفقدان الخطط والبرامج العلمية اللازمة لتنظيم تحركها ويرجع ذلك إلى العوامل الرئيسية التالية :

- قد تلتزم بعض الغرف بنشاط العمل اليومي وتمثيل الغرف في الندوات والاجتماعات دون استيعاب الأهداف التنموية والاقتصادية للغرف، مما يجعلها في وضع بعيد للغاية عن مهمات التطوير .
- ضعف الجهاز التنفيذي في بعض الغرف وافتقاره إلى العناصر العلمية والفنية المتخصصة ،فضلا عن افتقاره للتشكيلات والأقسام ذات الأهمية الكبيرة في تنفيذ مهمات الغرف ، مثل أقسام الدراسات والبحوث الاقتصادية والشؤون التجارية والشؤون الصناعية والعلاقات العامة والإعلام.
- ضعف الإمكانيات المالية لبعض الغرف الأمر الذي لا يسمح لها بتطوير أجهزتها التنفيذية والتوسع في تقديم الأنشطة والخدمات (غنطوس ، جواد2001)

بعد سرد المشاكل والمعوقات التي تواجه الغرف يمكن القول إن الغرف العربية استطاعت أن تنتزع لنفسها بين كل منظمات تمثيل القطاع الخاص مركزا رياديا متميزا ومتقدما ، رغم كل المشاكل والمعوقات التي تواجهها ويعود نجاح الغرف في الوصول إلى هذا الموقع القيادي بين منظمات الأعمال لأسباب عديدة أهمها:

- ترسم الغرف لنفسها أهداف واسعة لتلبية احتياجات وتطلعات قطاع الأعمال في نفس الوقت الذي تلتزم الغرف بمصلحة الاقتصاد الوطني وخدمة المجتمع
- تمثل الغرف ميادين النشاط الإقتصادي المختلفة التي يمثلها أعضاء مجالس إدارتها ، وهذا يتيح لها المجال لإقامة علاقات وثيقة مع مختلف فئات القطاع.
- تعتبر الغرف العربية من أقدم منظمات أرباب العمل في العالم العربي بالإضافة الى الضخامة النسبية في عدد الأعضاء المنتسبين للغرف مقارنة بباقي المنظمات.
- نجاح الكثير من الغرف في فتح قنوات إتصال واسعة وذات اتجاهين مع الكثير من منظمات أصحاب الأعمال على الصعيدين العربي والعالمي ، مما جعل لها وجودا مميزا عن التجمعات الاخرى لارباب الأعمال.(جمال الدين 1983)

2.6 الغرف الفلسطينية واتحادها

يقوم الاتحاد العام للغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية بربط الغرف الفلسطينية المنتشرة في كافة مناطق الضفة والتي تشكل 14 عشر غرفة، يتخذ الاتحاد من القدس مقرا له . ويذكر أن هناك ثمة عددا من الغرف الفلسطينية المشتركة مع دول أجنبية أخرى

1.6.2لمحة عامة

لقد بدأ إنشاء الغرف في دول العالم المختلفة بمفهومها الحالي قبل أكثر من ثمانية قرون تحت مسميات مختلفة. حيث ظهرت الغرف في العالم العربي إبان الحرب العالمية الأولى ، وبدأت بعد ذلك بالتوسع ، أما بالنسبة للغرف الفلسطينية فيعتبر تاريخ نشأتها قديما نسبيا، وذلك منذ العام 1936 (غرفة صناعة وتجارة القدس) وهي ثاني غرفة تأسست في فلسطين بعد غرفة عكا ، وبعضها الآخر يعود تأسيسه إلى الأبعينات : كغرفتي نابلس وطولكرم ، وأخرى إلى الخمسينات : كغرف تجارة وصناعة غزة ورام الله وبيت لحم وجنين والخليل وأريحا وقلقيلية التي تم تأسيسها في عام 1972 أما غرفتا سلفيت وطوباس فتم تأسيسهما حديثا في العامين 1997، 1999 على التوالي . (مكحول ب، عطياتي.خ، خليل، ش 2004).

"طبق في فلسطين قانون الغرفة التجارية لقطاع غزة الذي يحمل رقم 40 لعام 1954 ، ونظام الغرف التجارية رقم 58 لسنة 1961 ، الصادر بمقتضى المادة السابعة من قانون الغرف التجارية ، رقم 41 سنة 1949 في الأردن . كما كان يطبق قانون رقم 11 لسنة 1953 ، الصادر عن حكومة المملكة الأردنية الهاشمية ، القاضي بتطبيق قانون الغرف التجارية والصناعية رقم 41 لسنة 1949 . والانظمة الصادرة عنه . وبعد ذلك تم تطبيق القانون رقم 21 لسنة 1999 المؤقت المعدل لقانون الغرف التجارية والصناعية رقم 41 لسنة 1949 اضافة الى عدد من الاوامر العسكرية التي كانت تصدر عن الحاكم العسكري في الضفة الغربية وقطاع غزة مثل الامر العسكري الذي صدر في 1991 والذي يقضي باجراء انتخابات لمجالس ادارة الغرف التجارية في الضفة الغربية (مكحول ب، عطياتي.خ، خليل، ش 2004)"

بها المناطق الفلسطينية . وذلك لاقتصار أعمالها آنذاك على الأعمال التقليدية ، من تصديق شهادات وبعض الاصدارات الروتينية ، إذ أعاققت حرب عام 1967 العملية الديمقراطية داخل الغرف ، إلى عام 1990 حين فرضت الأوامر العسكرية آنذاك على الغرف إجراء

انتخابات حيث حدث تحول إيجابي في عمل الغرف علاوة عن التغيير في الوضع السياسي العام الذي انعكس بدوره إيجاباً على أداء الغرف وعملها (مؤقت ، 2004)

2.6.2 الغرف الفاعلة في جنوب الضفة الغربية

في جنوب فلسطين ينشط أربع غرف ، غرفة تجارة وصناعة مدينة الخليل ، غرفة تجارة وصناعة وزراعة شمال محافظة الخليل ، غرفة تجارة وصناعة جنوب محافظة الخليل بالإضافة الى غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم :

بدأت مسيرة غرفة مدينة الخليل سنة 1954 والتي تضم في عضويتها 7131 مؤسسة موزعة على مختلف القطاعات الفاعلة في مدينة الخليل (الاقتصادية 2009)، وفي عام 2003 تم تأسيس غرفة جنوب محافظة الخليل التي تضم في عضويتها 2600 عضو وتشمل كل من (دورا الظاهرية ، يطا ، السموع ، اذنا) وتمثل صناعة الحجر والرخام القطاع الصناعي الاهم في الغرفة (مخارزه 2009 اتصال شخصي). أما بالنسبة لغرفة شمال محافظة الخليل فقد تم تأسيسها في سنة 2006 بموجب القرار الوزاري رقم 6-2006 الموقع من وزير الاقتصاد الوطني الفلسطيني ، حيث يشمل النطاق الجغرافي لغرفة شمال الخليل كل من (حلحول ، ترقوميا، بيت اولاً ، نوبا ، خاراس ، صوريث ، بيت أمر ، مخيم العروب ، شيوخ، سعير ، بني نعيم) وتضم عضوية 1800 عضو . وتتركز الصناعات التابعة لها بصناعة الحجر والرخام .(غرفة تجارة وصناعة وزراعة شمال الخليل 2008)

تمثل غرف محافظة الخليل مؤسسات محافظة الخليل التي تعتبر قلعة الاقتصاد الوطني والعاصمة الاقتصادية للدولة الفلسطينية المستقلة ، وهذا ما أكدته الاحصاءات الفلسطينية الصادرة عن مركز الاحصاء المركزي الفلسطيني والتي أظهرت أن العدد الاكبر من المنشآت العاملة في الوطن تتمركز في محافظة الخليل حيث بلغ عددها (17661) منشأة بواقع 21.3 % من اجمالي عدد المنشآت العاملة في باقي الضفة الغربية (الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني 2008)

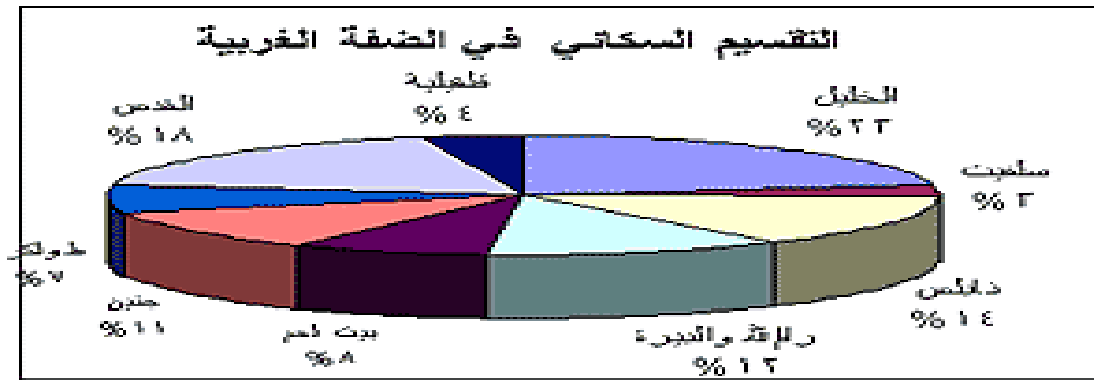
وتشكل الزراعة مورداً اقتصادياً هاماً حيث تشتهر الخليل بعنبها الغني عن الوصف كما تشتهر بزراعة الخضار والفواكه والحبوب والشجرة المباركة الزيتون وتشتهر الخليل بالصناعات التقليدية كصناعة الفخار والزجاج والخزف وبالصناعات التصديرية كصناعة

الأحذية والجلود والحجر والرخام والصناعات الغذائية . (غرفة تجارة وصناعة مدينة
الخليل 2009)

أما غرفة محافظة بيت لحم فتتمثل مساحة بيت لحم التي تبلغ 575 كم مربعاً وتتكون من
خمس مدن رئيسية وواحد وسبعين قرية وثلاثة مخيمات في بيت لحم. أنشأت أول غرفة
تجارية صناعية زراعية في المدينة في أوائل الخمسينات حيث انتخب أول مجلس إدارة لها
بتاريخ 16-4-1952 باحتفالات الألفية الثانية ودخول المحافظة في مرحلة جديدة من البناء
والإعمار . أصدر معالي وزير الاقتصاد والتجارة قراراً بتعيين مجلس الإدارة الحالي الذي
يضم نخبة من رجال الأعمال والاقتصاديين الذي استلم مهامه عام 1999 لإدارة شؤون
الغرفة. وحرصت غرفة بيت لحم على ادخال ما هو جديد على اساليب عملها للوصول الى
مستوى متقدم جداً في تهيئة بيئة الاعمال لتكون مستقطبة وجاذبة للاستثمارات المحلية
والخارجية كما حرصت على تحسين ادائها وتقديم خدمات متميزة لأعضاء الهيئة العامة فيها
، حيث تتميز غرفة بيت لحم بالعديد من الخدمات اهمها : مركز ترويج التجارة التابع للغرفة
و قسم سيدات الأعمال .

وتشتهر محافظة بيت لحم بالعديد من الصناعات أهمها :صناعة الحجم والرخام، صناعة
الالبسة والنسيج ، صناعة الأثاث والمفروشات ، الصناعة الحرفية التقليدية ، (خشب الزيتون
الصدف والمسابح والتطريز.) وهذه الصناعات لها مساهمة فاعلة في اقتصاد المحافظة بشكل
خاص وفلسطين بشكل عام ، إذ إن محافظة بيت تساهم بحوالي 15% من الناتج القومي
الاجمالي GNP(غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم ، 2009)

إن حجم العضوية في الغرف يعتمد على المنطقة الممثلة والتقسيم السكاني فيها ، حيث تشير
الدراسات أن أكبر حجم للعضوية هو في محافظة الخليل ، حيث يشير الشكل التالي إلى
توزيع السكان في المحافظات والذي يبين أن الخليل هي الأكبر :



شكل (2.1): التقسيم السكاني في الضفة الغربية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2008)

3.6.2 اتحاد الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية

نتيجة لقرار فك الارتباط الأردني برزت على الساحة ضرورة إنشاء اتحاد يضم كافة الغرف في الضفة والقطاع . وقد تشكل الاتحاد في نهاية سنة 1989 ليضم مجلسا قوامه كافة رؤساء الغرف الفلسطينية في الضفة والقطاع . (قعدان، 1993)

تمثل المهمة الأساسية للاتحاد في تقوية وتعزيز دور وأداء الغرف الفلسطينية في التعامل مع متطلبات المرحلة الجديدة ، حيث يلعب الاتحاد دورا هاما في تعزيز دور القطاع الخاص ورسم سياساته واستراتيجياته ، إلى جانب خلق الروابط الاقتصادية محليا وعالميا بغية بناء اقتصاد فلسطيني قوي يقوده قطاع خاص قادر على التعامل مع متطلبات العولمة وسياسة الأسواق المفتوحة من حيث القدرة على المنافسة . يقوم الاتحاد بعملية التنسيق والتوجيه للغرف الفلسطينية كافة وعلى كافة المستويات حيث يشكل حلقة الوصل ما بين القطاع الخاص والسلطة الفلسطينية . أما على مستوى الغرف الأعضاء فيعمل الاتحاد على تطوير أداء وقدرة الغرف الفلسطينية كل على حدة لتعزيز تمثيلها لمجتمع الأعمال والارتقاء بالخدمات التي تقدمها (اتحاد الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية 2009)

4.6.2 الصعوبات التي تواجهها الغرف الفلسطينية

على الرغم من التطورات الايجابية في الأدوار التي تلعبها الغرف التجارية يوما بعد يوم ، إلا أنها ما زالت تعاني من العديد من المشكلات ، التي يمكن إيجازها فيما يلي (مكحول ب، عطياتي.خ، خليل، ش 2004).

- المشاكل القانونية : مازالت الغرف تعمل ضمن قوانين قديمة ، غير محدثة لم تعد تلبي متطلبات عمل الغرف التجارية في الوقت الحاضر . حيث يحكم عمل الغرف العديد من القوانين مثل القانون رقم 41 لسنة 1949، وقانون الغرف التجارية الصناعية الأردني المؤقت والمعدل رقم 21 لسنة 1961 بالنسبة للضفة والامر رقم 326 لسنة 1954 المعمول به في قطاع غزة . إن تعددية القوانين والتشريعات التي تحكم الغرف جعلتها قاصرة عن إعطاء الغرف دورا واضحا ومحددا يسمح لها بالتحرك الواسع في ممارسة أدوارها .
- على الرغم من الجهود التي تبذلها الغرف لتطوير دورها في الحياة الاقتصادية ، إلا أن العديد منها لا يزال دون المستوى المطلوب . ويرجع ذلك إلى العديد من العوامل منها :
- ضعف اهتمام بعض قيادات الغرف بالأنشطة المستقبلية المحورية ، والتركيز على العمل اليومي والتمثيل والعلاقات العامة :
- هناك عدد من الغرف لم يستوعب بالشكل الكامل والواضح الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للغرف ، مما جعله في وضع بعيد عن مهمات ومتطلبات التطوير لقطاعات الأعمال .
- ضعف الأجهزة التنفيذية وإفتقارها إلى العناصر العملية والفنية المختصة والكوادر ذات الخبرة الواسعة ، فضلا عن افتقارها للتشكيلات والأقسام ذات الأهمية في تنفيذ الاختصاصات .
- القدرات المتواضعة للغرف في مجال المعلومات ، والافتقار إلى الوسائل التقنية المتطورة في إدارة الأعمال وتقديم الخدمات .
- ضعف الإمكانيات المالية في كثير من الغرف الذي يعود إلى عدم القدرة على تطبيق قانون الإنتساب الإجباري ، بالإضافة إلى عدم التنوع في الخدمات وقلة الحصول على المنح أو المساعدات المالية من الدولة أو الجهات الاخرى .

- لقد أسهم غياب الانتخابات في الغرف التجارية وتردي الأوضاع السياسية الراهنة إلى إعاقة تقدمها . بالإضافة إلى غياب الهيكليّة الإدارية الواضحة ، لدوائر بعض الغرف.

- ضعف الموارد المالية لبعض الغرف ، إذ تعتمد غرف في مواردها المالية على مجموعة من الإيرادات . حيث تمثل رسوم انتساب المنتسبين ما نسبته 56.4% من إيرادات الغرف . كما تمثل رسوم تصديق الشهادات والوثائق والمعاملات 14.6% ، بالإضافة إلى 12.1 إيجارات عقارات و 7.9% خدمات مولدة للدخل ، و 9% إصدار شهادات عضوية سواء من أجل الحصول على تصريح ، أو لأسباب أخرى (مؤقت 2004، الأمانة العامة لإتحاد الغرف التجارية 2001).

7.2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم SMEs

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من أهم أدوات التنمية المستدامة والتي يتطلع إليها المسؤولون عن التخطيط على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (دردير 2008). لقد حظيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام دولي ملحوظ ، وخاصة بعد الدور المتنامي الذي لعبته هذه المؤسسات في إعادة بناء اقتصاديات الدول التي هزمت في الحرب العالمية الثانية خاصة في اليابان ، حيث أصبحت المؤسسات الصغيرة في الآونة الأخيرة محط اهتمام عالمي نظرا لما تقدمه من فرص عمل وتحسين الدخل وزيادة التنمية على الصعيد الفردي والجماعي . ففي حين بدأت الشركات الكبيرة تفقد العديد من فرص العمل ، ونتيجة للابتكارات والاختراعات التي حققتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، بدأ هناك شبه إجماع حول أهمية هذه المؤسسات ودورها في الاقتصاديات المختلفة وتوفيرها حولا لمشاكل اقتصادية مختلفة . (عفانة، ج.أبو عيد، ق 2004)

لقد كان موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تقليدا محصورا في دراسات التنمية الاقتصادية التي كانت تركز على دور هذه المؤسسات في الحد من الفقر ، ودورها في التوظيف في البلدان الفقيرة ، أما الكتابات التي تركز على الدور الإيجابي للمؤسسات الصغيرة مثل " (1973) Schumacher "small is beautiful": فقد تم النظر إليها من قبل معظم الاقتصاديين على أنها مجرد نوع من الفضول إذ أنها كانت معاكسة للحكمة السائدة بأن النمو

الاقتصادي والتنمية تعني الإبقاء على اقتصاديات الحجم الكبير في الصناعة . (El-Gamal,M.et al 2000) Schumacher(1973)

1.7.2 معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

يسعى معظم الباحثين في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى إيجاد تعريف محدد لهذه المؤسسات حيث اختلفت الدراسات التي اهتمت بالمؤسسات الصغيرة حول المعايير الممكن اتباعها لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد خلصت الدراسات المتخصصة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى حصر أعداد مختلفة من التعريفات لهذه المشاريع باختلاف المعايير ، حيث تشير إحدى هذه الدراسات إلى وجود أكثر من 250 تعريفاً للمؤسسات الصغيرة (david.s et al 1987) . في حين تشير دراسة أخرى قام بها معهد جورجيا للتكنولوجيا إلى تحديد نحو ستين تعريفاً مختلفاً للمؤسسات الصغيرة في نحو 75 دولة (world bank 1978)

كما أن هناك اختلافاً بين المؤسسات المتخصصة في معايير تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فالؤسسات المالية والمصرفية تأخذ بعين الاعتبار الأصول الثابتة أو قدرة المؤسسات على تسديد التزاماتها ، بينما تهتم النقابات بعدد العمال في المؤسسة ، وشركات التجارة بحجم المبيعات (الأمانة العامة لإتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية 2001)

تستعرض دراسة أعدتها (الأمانة العامة لإتحاد الغرف التجارية الفلسطينية 2001) تعريفات متعددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول مختارة وهي كالتالي :

- اليابان : أقل من 300 عامل أو رأس مالي قدرة 100 مليون ين للمؤسسات العاملة في مجال الصناعة وأقل من 100 عامل أو 30 مليون ين لشركات تجارة الجملة ، وأقل من 50 عامل وعشرة ملايين ين للشركات العاملة في تجارة التجزئة ، وفي قطاع التجارة والخدمات أقل من خمسة عاملين.
- الولايات المتحدة : المؤسسات التي توظف أقل من 500 عامل.
- كوريا : أقل من 300 عامل وأقل من 20 عاملاً للشركات العاملة في مجال الخدمات.
- استراليا : أقل من 100 عامل في الصناعة ، وأقل من 20 عاملاً في مجال الخدمات .

- سنغافورة: أقل من 12 مليون دولار (سنغافورة) للصناعات، و أقل من 100 عاملاً للخدمات.
 - البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي تستخدم أقل من 50 عاملاً في حالة الدول النامية و أقل من 500 عاملاً في حالة الدول المتقدمة .
 - أما في الدول العربية فقد تم تقسيم الصناعة الصغيرة والمتوسطة إلى التقسيمات التالية على أساس حجم النشاط التالي (وذلك بناءً على ما ورد في اجتماع الخبراء العرب المختصين ، الذي عقد في دمشق في نيسان 1993 تحت إشراف الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي)
 - a. الصناعات الصغيرة جدا (MICRO): هي التي تستخدم أقل من خمسة عاملين وتستثمر اقل من خمسة آلاف دولار إضافة إلى استثمارات الأبنية والعقارات الثابتة.
 - b. الصناعات الصغيرة (SMALL): وهي التي تستخدم من 6-15 عاملاً وتستثمر اقل من 15 الف دولار (بالإضافة إلى الأبنية والعقارات الثابتة).
 - c. الصناعات المتوسطة : (MEDIUM) : وهي التي تستخدم من 15-25 عاملاً وتستثمر 15000 الى 25000 دولار (عدا الأبنية والعقارات).
- أما في السياق الفلسطيني فقد تم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على عدد العاملين . حيث تتفق جميع الدراسات على أن عدد العاملين في هذه المؤسسات هو أقل من 50 ، فعلى سبيل المثال تعرف دراسة أجراها مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتطوير UNCTAD المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية على أنها مؤسسات تحتوي ما بين 5-50 عاملاً .وقد اعتمدت دراسة UNCTAD على دراسة أجراها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني عام 2003 (UNCTAD2004) ويعتبر مركز المؤسسات الصغيرة (SEC) أن المؤسسات التي تضم أقل من 5 عاملين هي "مؤسسات صغيرة جدا " المؤسسات التي تحتوي على ما بين 5-9 عاملين على أنها " مؤسسات صغيرة " والمؤسسات التي تحتوي على ما بين 10 إلى 20 عاملاً على أنها "مؤسسات متوسطة ".
- ويعرف البنك الدولي الصناعات الصغيرة المتوسطة بأنها تلك التي تستخدم أقل من خمسين عاملاً في حالة الدول النامية وأقل من 500 عاملاً في حالة الدول المتقدمة (الصريرة واخرون،1996)

إن المتأمل بالتعريفات السابقة يرى أنه بات في حكم المؤكد صعوبة التوصل إلى تعريف واحد محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، هذا بالإضافة إلى أن كلمة "صغيرة ومتوسطة " هي كلمات لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر حتى في داخل الدولة ،.حيث إن الاختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على مجموعة من المعايير منها عدد العمال ، حجم رأس المال ، أو خليط من المعيارين معا ، وهناك تعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أو معايير أخرى حيث أن تباين المعايير من دولة لأخرى يعتمد على إمكانيات الدولة وقدراتها وظروفها الاقتصادية ومراحل النمو التي بلغتها ، وبالتالي فالمؤسسات التي تعتبر كبيرة الحجم في دولة نامية ، يمكن اعتبارها صغيرة أو متوسطة في دولة متقدمة .

ولأهداف هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر عن مركز المؤسسات الصغيرة والذي يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي المؤسسات التي توظف ما بين 5-20 عاملا ،حيث يتماشى هذا التعريف مع التعريف الذي أقرته الدول العربية في اجتماع الخبراء العرب المختصين ، الذي عقد في دمشق في نيسان 1993 تحت إشراف الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي

2.7.2 خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

- تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بعدة سمات وخصائص محددة توضح ملامح هذه الشريحة الاقتصادية من أهمها:(عفانة ، أبو عيد 2004)(مقابلة ، المحروق 2006)
- صغر حجم المتطلبات الرأسمالية (حجم الاستثمار)، وكفاءتها في استخدام رأس المال
 - مالك المؤسسة هو مديرها ، إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية ، وهذه الصفة غالبية كون معظم هذه المؤسسات هي مؤسسات ذات طابع أسري في أغلب الأحيان.
 - تتميز المؤسسة الصغيرة بكونها محلية ألى حد كبير في المنطقة التي تعمل بها .
 - الاعتماد على الموارد المحلية الأولية ، مما يساهم في خفض الكلفة الإنتاجية .
 - بساطة المعدات والآلات المستخدمه (نسبيا).

- الاعتماد على الكفاءة والمهارات الشخصية .
- كثافة الأيدي العاملة .
- تعتبر مغذية للصناعات الكبيرة ومكملة لها subcontractors .
- المرونة والمقدرة على الانتشار نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف من جانب مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية
- صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية ، نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات .
- الافتقار إلى هيكل إداري ، كونها تدار من قبل شخص واحد مسؤول إداريا وماليا وفنيا في أغلب الأحيان.

3.7.2 دور ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات الوطنية :

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامود الفقري للاقتصاد الوطني ومحركا أساسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية . ولقد جرت العادة أن يتم قياس دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في الاقتصاد من خلال ثلاثة معايير رئيسية هي : المساهمة في التشغيل ، الإنتاج ، وحصتها من العدد الكلي للمؤسسات في الاقتصاد . وتظهر أهم المزايا لهذه المنشآت بما يلي : (المحروق، مقابلة 2006)، (أبو جزر 2006)

- توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر منافسة محتملا وفعليا للمؤسسات الكبيرة ، وتحد من قدرتها على التحكم بالأسعار .
- تعتبر هذه المؤسسات المصدر الرئيس لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء .
- تعتبر بذورا أساسية للمؤسسات الكبيرة ، مثل شركة بينتون ، بناسونيك.....
- توفر هذه المؤسسات بيئة عمل ملائمة .
- هذا النوع من المؤسسات يساعد في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظا في النمو والتنمية وتدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة.
- تعتبر هذه المؤسسات من المجالات الخصبة لتطوير الإبداعات والأفكار الجديدة .

4.7.2 بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الاقتصاديات المختلفة

تختلف بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الاقتصادية عنها في الدول النامية ، حيث إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة صناعيا تمتاز باهتمام كبير. ولقد ظهر هذا الاهتمام أولاً بالدول المتقدمة صناعيا كالولايات المتحدة واليابان ودول الاتحاد الأوروبي . ففي الولايات المتحدة ظهر ما يسمى إدارة المؤسسات الصغيرة ومكتب الدفاع عن مصالحها Small Business Administration office of advocacy (SBA) الذي تأسس عام 1976 بموجب قانون الكونغرس . ويرأس المكتب كبير المستشارين من القطاع الخاص الذي يتم تعيينه من قبل الرئيس الأمريكي ليمثل صوت المؤسسات الصغيرة في صياغة السياسات العامة ، حيث يقوم بالعديد من المهام مثل قياس التكاليف المباشرة والتأثيرات الأخرى للتشريعات الحكومية على المؤسسات الصغيرة ، و دراسة ورصد الدور المتغير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الأمريكي وتحديد أثر هيكلية الضرائب على هذه المؤسسات ، بالإضافة إلى رفع التوصيات باتخاذ إجراءات وسياسات محددة من شأنها خلق بيئة ملائمة تمكن المؤسسات من المنافسة . (SBA Office of Advocacy) (1999)،

و في اليابان فقد سنت القوانين من أجل تدعيم دور المؤسسات الصغيرة وتجديد السبلات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها ، وتم انشاء البنوك المتخصصة لدعمها ومنع إفلاسها ، وتم تشكيل دوائر حكومية لرعايتها ودعم هذه المؤسسات في تطوير نفسها من خلال تشجيع الطلب على منتجاتها في المشتريات الحكومية . وكذلك الحال في دول الاتحاد الأوروبي التي تملك المؤسسات الصغيرة فيها أكثر من نصف أسهم البنوك المشتركة فيها . إضافة إلى دعم وتشجيع انضمامها في اتحادات عامة ومتخصصة ، والسعي دوما نحو تحسين بيئة هذه المؤسسات والمنافسة والمقارنة بين من يوفر المناخ الأمثل للمؤسسات الصغيرة . ويدل على ذلك ما قاله وكيل وزارة التجارة الأمريكي Jeffery E.Garten ، "بالمقارنة مع اليابان وألمانيا ، فإن تقدمنا الاقتصادي ضعيف ، والاتجاهات الاقتصادية فيها من حيث الاستثمار والإنتاجية وحصص السوق في التقنيات العالية والتعليم والتدريب هي الأقوى ، وصناعتهم أفضل حالا ومشاكلهم الاقتصادية أقل حدة من مشاكلنا " (Tyson1992)

أما في الدول العربية التي تغلب على اقتصادياتها هيمنة المؤسسات الصغيرة، فمازالت المؤسسات الصغيرة تعاني من قلة التشريعات والقوانين المناسبة التي تضمن توفير البيئة والمناخ المناسبين لانطلاق وتطوير دور هذه المؤسسات في التنمية . وتشير بعض الدراسات إلى أن بداية الاهتمام بموضوع المؤسسات الصغيرة كان عام 1986 حيث عقد

أول مؤتمر يهتم بالمؤسسات الصغيرة برعاية الأمم المتحدة في بيروت ، حيث بدأ اهتمام الدول العربية بالمؤسسات الصغيرة يتجسد بداية التسعينات بدءا بدول المغرب العربي حيث تأسست وزارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عام 1992 و ثم في تونس سن قانون رقم 93/11 يتكفل بتقديم المساعدة الضرورية للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . كما اهتمت سوريا أيضا بمساندة الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الدعم المستمر للقطاع الزراعي والحرفي والتعاونيات .. وفي مصر تم البدء في برنامج الإصلاح الاقتصادي والتعديل الهيكلي عام 1986 بهدف تحقيق اقتصاد كلي أكثر توازنا حيث تأسس صندوق التنمية الاجتماعي الذي يوفر خدمات مالية وغير مالية " الإقراض " للمؤسسات الصغيرة بموجب المرسوم رقم 40 لعام 1991 "اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية 2001".

5.7.2: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين (MSMEs) قطاعا اقتصاديا مهما بنسبة 99% من مجموع المؤسسات الكلي ، كما تساهم في توظيف حوالي 80% من العاملين في القطاع الخاص ، حيث توظف حوالي 99% من المؤسسات الفلسطينية اقل من 20 عاملا وهذه حقيقة تدل على ان الاقتصاد الفلسطيني يرتكز بالدرجة الاولى على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم كل الصعوبات الناتجة عن الاحوال الاقتصادية والسياسية التي عانت منها فلسطين خلال العقد الاخير ، (الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني 2004) .

يمتلك القطاع الاقتصاد الفلسطيني القليل من المؤسسات الكبيرة ولذلك فالعمالة في الشركات الخاصة الكبيرة محدودة جدا ، وهذه الحقيقة تشجع الفلسطينيين على انشاء مؤسساتهم الخاصة كمصدر للدخل وطريقة للبقاء والتغلب على الازعاج الاقتصادية والسياسية الصعبة ، حيث اكدت العديد من الدراسات على الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة في الازعاج المتازمة وقدرتها على التأقلم والبقاء وحتى النمو في بيئات غير مستقرة (الامانة العامة لاتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية 2001)

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين من تشتت جهود المؤسسات الفلسطينية في التعامل معها وفق طبيعة كل مؤسسة ، بدون وجود جهة رسمية معنية بمتابعة جميع القضايا المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة برؤية موحدة تخدم تطور جميع فئات

المؤسسات الفلسطينية ، حيث لا يوجد مفهوم فلسطيني وطني لتعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحجم ، وتختلف الية التعامل مع المؤسسات الاقتصادية في الاراضي الفلسطينية حسب طبيعة النشاط والجهة ذات المسؤولية وهي تختلف من مؤسسة الى اخرى ، فبينما تصنف الادارة العامة للشركات والتراخيص في وزارة الاقتصاد الوطني المؤسسات حسب طبيعة عملها ، وتصنف وزارة المالية المؤسسات حسب الشرائح الضريبية للمكلفين ، نفذ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني مسح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 2002 للمؤسسات التي تشغل بين 9-50 عامل وفق رؤية احصائية خاصة مدعومة من UNCTAD... (نصر الله .الصوراني ،2005)

و تشير الدراسة التي أعدها (نصر الله . الصوراني 2005) الى ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين تتوزع ما بين :

- المؤسسات الصناعية (صناعات استهلاكية صغيرة او مهن وحرف صناعية)
- المؤسسات التجارية (تجارة الجملة والتجزئة ، الوكلاء والسماسة)
- المجالات الخدمية (المكاتب الخدمائية المختلفة ووكالات السياحة والتأمين وغيرها ، والخدمات الفندقية والخدمات الشخصية والنقل)
- المؤسسات النسوية الصغيرة ، والتي كان لها تأثير على التطور الاقتصادي والاجتماعي للمرأة وعلى تنمية الاقتصاد المحلي .
- الحيازات الزراعية المملوكة للسكان المحليين بشكل متفاوت ، اضاعلة لمهنة الصيد والتي تآثرت بشكل كبير نتيجة للاجراءات الاسرائيلية التعسفية
- المؤسسات الصغيرة في اطار المنظمات غير الحكومية للضفة والقطاع ، وهي مؤسسات بحاجة لمزيد من التطوير في اطار الخطة التنموية الفلسطينية .

6.7.2 المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين

تعاني المؤسسات الصغيرة الفلسطينية من مشاكل متعددة بعضها يعود إلى عوامل خارجية تؤثر ليس فقط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل على الاقتصاد ككل ، والبعض الآخر بسبب عوامل ذاتية تعود إلى المؤسسات الصغيرة ذاتها . أما العوامل الخارجية فمنها :

1. الإغلاقات وسياسات الجدار العنصري : التي تؤثر سلبا بشكل مباشر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وعلى فرص الاستيراد والتصدير المتوفرة لها ..
 2. سياسة المعابر : حيث أبقت إسرائيل سيطرتها الكاملة على الحدود والمعابر الفلسطينية بعد توقيع اتفاقية أوسلو عام 1993، حيث يؤثر ذلك سلبا في إرباك البيئة الاستثمارية والإنتاجية ، ويزيد من تكاليف المعاملات التي تؤثر على القدرة التنافسية للسلع الفلسطينية من ناحية ، وترفع مستوى الأسعار على المستهلك من ناحية أخرى .
 3. ارتفاع تكاليف النقل : حيث تواجه المنتجات الفلسطينية إجراءات متعددة من رسوم مرور وتصاريح وتفنيش دقيق مما يؤثر على ارتفاع تكاليف النقل .
 4. ارتفاع تكاليف التحويل : حيث يتم التعامل في السوق الفلسطيني بثلاث عملات رئيسية (الدينار الأردني ، والدولار الأمريكي ، والشيك الإسرائيلي) بنسب متفاوتة حيث يميز طبيعة الأعمال في الأراضي الفلسطينية ضرورة التعامل بأكثر من عملة في تعاملات المؤسسات مما يؤثر على ارتفاع تكاليف التحويل ، وزيادة درجة المخاطرة ، حيث في الغالب يستخدم المواطن الفلسطيني الدولار الأمريكي في جميع المعاملات التجارية الخارجية مما يزيد من تكاليف التحويل .
 5. ضعف فعالية قانون تشجيع الاستثمار : الذي يعتبره البعض متحيزا لدعم الاستثمارات الضخمة نسبيا وبالتالي يشجع الاستثمارات الأجنبية -على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
 6. ضعف المؤسسات التي تمثل هذا القطاع ، والتي تدافع عن مصالحه ، وكذلك القوانين والتشريعات كالضرائب وسياسات الإقراض المتحفظة حيال المؤسسات الصغيرة واعتمادها على ضمان القروض .
 7. ضعف الإطار القانوني والأنظمة المتبعة : حيث تؤثر الازدواجية في النظام القانوني _خاصة بين الضفة الغربية وقطاع غزة - على أداء المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة .
 8. ضعف البنية التحتية : حيث إن من أهم مقومات البنية التحتية الداعمة للنشاطات في فلسطين والتي يجب استثمارها في تحسين أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة :
1. الأراضي والعقارات حيث تعتبر تكلفة الأراضي الصناعية والتجارية في فلسطين مرتفعة جدا .

2. المياه : سيطرة إسرائيل على مصادر المياه في فلسطين أثر على شح المياه الصالحة للاستهلاك المنزلي والإنتاج .
3. خدمات الكهرباء التي لا زالت إسرائيل مهيمنة و تتحكم في خدمات الكهرباء عن طريق شركة كهرباء إسرائيل القطرية بشكل كلي في الضفة الغربية .
4. المواصلات حيث إن شدة إجراءات المعابر وتقطيع أوصال الطرق الداخلة وعدم توفر موانئ فلسطينية أثر على ارتفاع أسعار المواصلات .
5. ارتفاع تكاليف الاتصالات .

أما العوامل الذاتية والتي تعود إلى المؤسسات الصغيرة نفسها فمنها :

1. ضعف المهارات الإدارية كون معظم المؤسسات الصغيرة تملكها وتديرها العائلة وتعمل في مجالات تقليدية .
2. ضعف القدرات التسويقية والمقدرة المحدودة على دخول الأسواق .
3. النقص في رأس المال والاعتماد على المدخرات الشخصية ، وضعف إدارة التدفق النقدي وتقدمه
4. نقص المعلومات
5. ثقافة المؤسسة واعتمادها على التقليد لا التجديد والابتكار . (الامانة العامة لاتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية 2001) (الصوراني ، نصر الله 2005)

7.7.2 قطاع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم

يعتبر التصنيع العمود الفقري للتنمية الاقتصادية في العصر الحديث . فهو النشاط الإنتاجي القادر على تحقيق نقلة نوعية في مسار النهضة الاقتصادية والاجتماعية نظرا لطبيعة العلاقة الجدلية المتفاعلة بين النشاط الإنتاجي الصناعي والتنمية الحضارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع، حيث لا يوجد اختلاف على أهمية وألوية الاعتماد على التصنيع في عملية التنمية الحضارية الشاملة، بل يكمن الاختلاف في نوعية الصناعات التي يتعين البدء بها، وبذلك يعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات الإنتاجية لأي دولة ، حيث يلعب دوراً رئيسياً مع باقي قطاعات الإنتاج في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، واستيعاب العمالة من جهة، وتوفير

المنتج المحلي بدلاً من الاعتماد على السلع المستوردة من جهة أخرى، لما لذلك من أهمية اقتصادية واجتماعية على الدولة.(نصر الله ، عواد 2004)

أصبحت المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم اليوم تحتل مرتبة متقدمة في مجال البحث والدارسة ، بل وصلت إلى درجة الاستقلالية والثبات في حقل علمي وبحثي قائم بذاته يدرس في المعاهد والجامعات المختلفة ، مما يدل على أهمية هذه المشروعات وحيويتها (هيكل 2003)

في مناطق السلطة الفلسطينية يصعب إيجاد تعريف واضح موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية، حيث تختلف آلية التعامل مع هذه المؤسسات الصناعية حسب طبيعة النشاط ، والجهة ذات المسؤولية ، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، ويعود ذلك للواقع السياسي والاجتماعي غير المستقر والمتذبذب الذي ساد الضفة والقطاع، والذي بدوره أدى إلى عدم استقرار هذه المؤسسات طيلة فترة الاحتلال مما جعل الواقع الصناعي في فلسطين مضطرباً مفكك الأوصال وليس له أسس مستقرة وثابتة يمكن دراستها بشكل دقيق (مكحول 2002) على الرغم من العديد من المساعي مثل المساعي التي بذلتها الإدارة العامة للشركات والتراخيص في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني لتصنيف المؤسسات حسب طبيعة عملها ، وتصنيف وزارة المالية للمؤسسات الصناعية حسب الشرائح الضريبية للمكلفين ، كما أن قانون تشجيع الاستثمار لعام 1998 يعطي امتيازات حسب فئات رأس المال والعمالة ، مع العلم بأن وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية حددت لأغراض إحصائية تقسيمات المؤسسات الصناعية حسب الملف الصناعي عام 1997، إذ اعتمدت على رأس مال المشروع وعدد العمال (عبد الهادي، ع، وعقل، م، والنحاس، ز (1998))

كما وتعتمد وزارة الاقتصاد الفلسطينية إلى تقسيم القطاع الصناعي الفلسطيني وفقاً لتصنيف الصناعة حسب الأنشطة والفروع التسعة الرئيسية وذلك بموجب التصنيف القياسي الدولي للأنشطة الصناعية (ISiC). ويعتبر هذا التصنيف الدولي من أكبر التصنيفات شيوعاً واستخداماً في الإحصاءات الدولية والذي وضعته الدائرة الإحصائية للأمم المتحدة ، وبموجب هذا التصنيف قسمت الصناعة إلى ثلاث مجموعات رئيسية كالتالي :

1.الصناعات الإستخراجية (التعدين والمقالع) 2.الصناعات التحويلية 3.الكهرباء والمياه

وبموجب هذا التصنيف فإنه تم تقسيم وتصنيف الصناعات التحويلية في فلسطين إلى عدة أقسام حيث شكلت هذه الأقسام تسعة فروع رئيسية وهي :

- صناعة الملابس والمنسوجات.
- صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات.
- صناعة منتجات المعادن اللافلزية.
- صناعة الخشب ومنتجاته وأصناف من القش .
- صناعة منتجات المعادن عدا الماكينات.(الآلات)
- صناعة منتجات اللدائن والمطاط.
- صنع المواد والمنتجات الكيماوية.
- صنع الورق ومنتجاته.
- الدباغة وتهيئة الجلود وصنع الحقائب والأحذية. (.نصر الله ، عواد 2004) (القرشي 2000)

وتشير البيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى أن قطاع الصناعة التحويلية يعتبر من أهم الفروع المكونة للقطاع الصناعي الفلسطيني ، الأمر الذي يشير إلى أن الغالبية العظمى من الصناعات الفلسطينية هي صناعات تحويلية ، أما بالنسبة لأنشطة التعدين وإمدادات المياه والكهرباء فلا تتجاوز مساهمتها في القيمة المضافة في الصناعة نصفاً في المئة. (الصوراني 2006))

وفي فلسطين فإن قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم لا يقل أهمية عن غيره من الدول سواء المتقدمة منها أو الأقل تطوراً، بل على العكس من ذلك فهذا القطاع يلعب دوراً في غاية الأهمية في تنمية اقتصاد الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ حزيران 1967 ، حتى يومنا هذا. (ابو الرب 2004)

إن المتتبع لمسيرة تطور المؤسسات الصناعية فلسطينياً يلحظ أن عدد المؤسسات الصناعية بعد عام 1967 بلغ حوالي 3999 مؤسسة صناعية ، تضم أكثر من 17220 عاملاً. ولكن في عام 1978 تقلص هذا العدد إلى أن أصبح 2587 مؤسسة صناعية وأصبح مجموع العاملين فيها لا يتجاوز ما نسبته 14% من مجموع العاملين وهو 114600 ، وهذا يعني أن تعطيل المؤسسات الصناعية الفلسطينية قد تم نتيجة للسياسة الإسرائيلية المبرمجة ، حيث تم

تحويل العمالة الفلسطينية إلى جيش من العمالة داخل المؤسسات الصناعية الإسرائيلية.
(قطامش ، 1989)

تشير الدراسات إلى أن القطاع الصناعي في الفترة الواقعة بين 1994-2000 عاد للانتعاش بعد توقيع اتفاقيات السلام وما تبعها من اتفاقيات ثنائية ومتعددة ، حيث بلغ تقريباً 15 ألف مشروع ، أي تنامت بزيادة نسبتها 25% ، أما الصناعات التحويلية فقد ارتفعت إلى حوالي 14 ألف مشروع وبزيادة قدرها 44% .. وبالرغم من الزيادة الملحوظة في ظل هذه المرحلة الإنتقالية وزيادة عدد الأيدي العاملة فيها ، إلا أن هذه المؤسسات الصناعية الصغيرة بقيت تحافظ على سماتها التقليدية مثل صغر الحجم، إذ بلغ مجموع المؤسسات التي يعمل بها أقل من عشرة عمال حوالي 92%. (ماس 2002)

وبعد الانتعاش البسيط الذي رافق اتفاقيات السلام ما بعد 1994 تضرر قطاع الصناعة من جديد بعد اندلاع انتفاضة الأقصى عام 2000 نتيجة لممارسة إسرائيل لسياسة الحصار والإغلاق أمام حركة نقل السلع والأفراد بين التجمعات السكانية والمناطق الفلسطينية المختلفة مما ألحق انخفاضاً في عدد هذه المؤسسات بشكل متنامٍ ، فانخفض بما نسبته 2.2% عام 2000 ، 4% عام 2001 ، 3.4 عام 2002 ، و 7% عام 2003 وقد ترافق ذلك مع انخفاض ملحوظ في الأيدي العاملة في هذا القطاع (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2005)

كما يرى (ناجي، ج 2007) أن أداء الصناعة الفلسطينية مرتبط بعاملين أساسيين هما :

1. الأوضاع السياسية والإجراءات الإسرائيلية المتمثلة في بناء المستوطنات وبناء جدار الفصل العنصري والإغلاقات والحواجز التي أثرت وبشكل مباشر على تكاليف الإنتاج.
2. التغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية ، والتي أثرت وبشكل كبير على تنافسية فلسطين المعتمدة بالدرجة الأساسية على الصناعات ذات الكثافة العمالية وتدني القيمة المضافة .

إن للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص أهمية كبيرة لا يغفلها أحد ، وتكمن أهمية هذه المؤسسات فيما يلي : -

1. إيجاد فرص عمل جديدة ومحاربة للفقر والبطالة ، حيث إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لها قدرة استيعاب الكم الأكبر من العمالة، حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن المؤسسات الصناعية التي توظف أقل من 500 عامل في أمريكا مثلاً وفرت ثلث فرص العمل ، بينما المؤسسات التي تستخدم أقل من 20 عامل فقد وفرت أكثر من نصف فرص العمل (عطية 2002)
2. تشكل المؤسسات الصغيرة الصناعية نواة المؤسسات الكبيرة ، إذ تعتبر البداية للمؤسسات الكبيرة ، لأنها لا تعتمد في نموها وإدارتها على التعقيدات والبيروقراطية ، كذلك سهولة وصول إنتاجها إلى الأسواق التي لا تعتبر مغرية بالنسبة للصناعات الكبيرة ، مما يساهم في نمو و تطور هذه الصناعات. (أبو الرب ، 2006)
3. تشجيع التوظيف الذاتي والتدريب وإعداد الرياديين : حيث تعتبر المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم مركزاً لتدريب العاملين فيها ، سواء لصاحب المؤسسة او العمال المستأجرين ، وذلك وسط عمليات الإنتاج والتسويق ، مما يكسبهم المزيد من المعلومات والخبرات ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية في المستقبل . (مركز بيسان للبحوث والانماء ، 2005)
4. دعم المؤسسات الكبيرة بإنتاج بعض متطلباتها ، حيث يشكل ذلك نوعاً من الاستثمار للمؤسسات الكبيرة لتوفير الوقت والجهد لإنتاج متطلبات أكثر أهمية ، وقد برزت هذه التجربة في اليابان في صناعة السيارات حيث تساهم مئات المؤسسات الصناعية الصغيرة في تصنيع أجزاء السيارة ، وهذا يعود بالنفع على الشركة الكبرى . (غنام 2004)
5. الحد من الهجرة من الريف إلى المدينة إضافة إلى خدمة القطاعات المهمشة، وذلك بإنشاء المؤسسات الصغيرة في المناطق القروية مما يؤدي إلى إيجاد فرص العمل والحد من الهجرة بحثاً عن لقمة العيش ، بالإضافة إلى استغلال موارد تلك المناطق الطبيعية والبشرية . (منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين 1999)
6. تلعب المؤسسات الصناعية الصغيرة دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية ، وتشكل عنصراً استراتيجياً فعالاً في التنمية والتقدم الاقتصادي في معظم دول العالم سواء كانت متقدمة صناعياً أم نامية على حد سواء (هيكل ، 2003)
7. توظف المؤسسة الصغيرة الصناعية رأس مال صغيراً ، يعتمد صاحبه على المدخرات و الإقتراض من الأصدقاء ، ويبتعد عن البنوك والمؤسسات المالية

- الربحية، حيث إن رأس المال المستخدم لا يمكن استخدامه في التجارة أو الصناعات الكبرى لصغر حجمه وقيمه . (مؤسسة الشرق الأدنى 1988)
8. تعمل المؤسسات الصناعية الصغيرة على الحد من استيراد بعض السلع التي تصنع فيها حيث تغطي جزءا كبيرا من احتياجات السوق المحلية ، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الاقتصاد القومي للدولة. (هيكل 2003)
9. تلعب المؤسسات الصناعية الصغيرة دورا مهما في التجديد والابتكار ، لما له من القدرة على التطور والإبداع والبقاء في السوق وتعزيز الصمود أكثر من الشركات الكبرى وذلك لصغر رأس المال وقلة الأيدي العاملة فيها. (اتحاد الغرف التجارية الصناعية الرزاعية الفلسطينية 2001)
10. تلعب المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم دورا هاما في زيادة القيمة المضافة المتحققة في ظل تطوير واستغلال الموارد الطبيعية والبشرية المحلية في المؤسسات الوطنية ، مما يعزز الناتج المحلي الإجمالي. (عبد الرزاق ، 1998)

1.7.7.2. خدمات الغرف في المجال الصناعي

لقد تم تجنيد أموال طائلة لغرض بناء وتقوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أدت في بعض الأحيان إلى "قصص نجاح" عديدة على مستوى المؤسسات ، والتي جاءت نتيجة للخدمات التي تتلقاها من الغرف ومن مزودي الخدمات BDS فهي لازالت قائمة بل وتطورت وكبرت ، حيث يجدر القول أن الخدمات التطويرية المقدمة من قبل الغرف التي تؤدي إلى مثل هذه القصص من النجاح على مستوى المؤسسات تكسبها مصداقية بخدمات الغرفة فيزداد الطلب عليها مما يكسب هذه الغرف استدامة وديمومة وخاصة مالية تغنيها عن الحاجة للتغطية المالية من قبل المانحين .ولكن يجدر القول بأن هذه ليست الحالة السائدة للسوق الفلسطيني ، حيث لا زالت هناك ثغرات وضعف في مجال السوق وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين العرض والطلب. (برامكي 2006)

تقدم الغرف العديد من الخدمات المتنوعة التي تخصص للقطاعات المختلفة كل حسب احتياجاته ومتطلباته ،حيث يصنف (د.غنطوس وجواد) خدمات الغرف في المجال الصناعي وفقا لست مجموعات وهي:

أولاً: خدمات ما قبل الاستثمار : حيث تركز هذه الخدمات على جانبيين أساسيين هما تنمية روح المبادرة والريادة الصناعية لدى صغار المستثمرين كخطوة أولى وأساسية في تشجيع الإستثمار في الفروع الصناعية المختلفة، إضافة إلى بلورة الأفكار الاستثمارية في شكل دراسات جدوى يمكن من خلالها إقامة المشروعات .
كما تركز هذه الخدمات أيضا على إرشاد رجال الأعمال إلى الخطوات التأسيسية للمشاريع من خلال إعداد الأدلة الإرشادية للاستثمار الصناعي .

ثانياً: خدمات التمويل : حيث يشكل التمويل أحد أهم المعوقات التي تواجهها مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم و هذه المعوقات تتطلب من الغرف أن تبذل المساعي لدى الجهات والوزارات المعنية لوضع سياسات أكثر استجابة لحاجات تمويل هذه القطاعات ، إضافة إلى بذل مساعٍ لدى الجهات الدولية للحصول على الدعم لمثل هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، بالإضافة إلى بذل جهود تنسيقية مع المصارف لعمل تسهيلات للمؤسسات الأعضاء .

ثالثاً : الخدمات المعلوماتية والاستثمارية : حيث تتوفر المعلومات التي تحتاجها هذه المؤسسات لتشمل المعلومات عن السلع والمكائن والمعدات ومدخلات الإنتاج ومصادر التجهيز المحلية والخارجية.... وغيرها من المعلومات التي يتطلب من الغرف أن تسعى إلى تأسيس مراكز ووحدات لغرض توفير هذه المعلومات بالتنسيق مع الجهات المختصة،

رابعاً خدمات البنى الأساسية والتوطين الصناعي : حيث تحتل هذه الخدمات أهمية كبيرة في توفير المستلزمات الاقتصادية الأساسية والفنية لتأسيس المشاريع الصناعية، حيث إن الغرف بإمكانها أن تتعاون مع الوزارات في تأمين هذه الخدمات من خلال السعي في إقامة المجمعات الصناعية الحديثة ، إضافة إلى السعي في توفير الخدمات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من مياه وكهرباء بأسعار تشجيعية لأعضاء الغرفة .

خامساً : خدمات التطوير والدعم التكنولوجي : حيث تشمل هذه الخدمات عمل برامج لتطوير الفروع الصناعية المختلفة تكنولوجيا ، وعمل مراكز البحث والتصوير الصناعي ، بالإضافة إلى مراكز التكنولوجيا وتنظيم الاستفادة من تراخيص وبراءات الاختراع .

أخيرا خدمات تحسين الأداءالاقتصادي للمؤسسات عن طريق تبني برامج للصيانة الجماعية ، تنظيم التعاون والتشبيك بين المؤسسات ، إيجاد صيغ لدمج المؤسسات الصغيرة ذات المنتجات المتماثلة ، تقديم المشورة في مجال تطوير المؤسسات وتقويم أدائها ، خدمات رفع المستوى النوعي للمنتجات الوطنية بالإضافة إلى خدمات التدريب والتأهيل المهني .
(غنطوس ، جواد 2001)

8.2 الأداء المؤسسي

ما يمكن قياسه يمكن إدارته" هذه المقولة تدوولت كثيرا بين ذوي الاختصاص في المجال الإداري، وبما أن فكرة القياس المؤسسي تشكل البدايات الأولى التي تعتمد عليها المؤسسات في إطار تقويم استراتيجيتها الشاملة، فقد بادرت العديد من المنظمات إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء، وإن كانت تلك المقاييس تركز على الجوانب المالية في الأداء، ولكن التوجه نحو استخدام مقاييس غير مالية يعتبر مدخلا حديثا في تقييم الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة من خلال ما يسمى ببطاقات الأداء المتوازن.

1.8.2 بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

بطاقة الأداء المتوازن هي منهجية رقابية استراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الاستراتيجية في جميع إدارات المنظمة. وبعبارة أخرى هي إدارة إدارية تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وطوّر هذه الطريقة روبرت كابلن وديفيد نورتن من جامعة هارفرد عام 1992م، (R.Kaplan D.Norton) وتحتوي هذه البطاقة على معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الأداء في المنظمة. (الجيبب ب ت) وبالتالي فعندما نأخذ المعنى الشامل لبطاقة القياس المتوازن أو التقييم المتوازن فالمقصود هو: أن التقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة المؤسسية المشار إليها في تحقيق عملية الأداء الفعال. إن فكرة البطاقة في حد ذاتها ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب ، بل أهميتها في تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في البناء الاستراتيجي التخطيطي بالإضافة لكونها تقدم خطة شاملة للعمل وتوضح مواقع الخلل ، توازن بين العمليات على المدى القصير والطويل كما تعتبر دليلا ومؤشرا يساعد على ضبط النظام الإداري والمالي بالمنظمة.(العمرى ب،ت) ويتيح هذا النظام للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة لتوصيل النوايا

الاستراتيجية ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الاستراتيجية، وذلك من خلال تقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أبعاد أربعة: منظور العملاء والأطراف ذات الاهتمام، والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء الإداري داخل المنظمة، ومنظور النمو والتعلم والإبداع. ولكل منظور وزن وأهمية مختلفة لدى المنظمة، فلا تعتمد المنظمة على مقياس واحد للأداء -مالي مثلا- ولكن على مقاييس أخرى أيضا، وهذه البطاقة تعتبر نظاما متوازنا لقياس الأداء ، لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية، وبين المقاييس القائدة واللاحقة، وبين المقاييس طويلة الأجل و قصيرة الأجل ويبين الشكل 2.2 معايير تقييم الأداء في بطاقة الأداء المتوازن وترابط هذه المعايير مع بعضها البعض (الحبيب، ب.ت)



شكل: (2.2): معايير تقييم الأداء في بطاقة الأداء المتوازن

9.2 الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تبحث سبل تدعيم وتعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية وذلك بعد لمس الدور الرئيس لهذا القطاع كدعم أساسية في الاقتصاد الوطني ، حيث ان هناك العديد من الدراسات التي تدرس واقع هذا القطاع وسبل تعزيزه ، كما ان هناك عدد من الدراسات الميدانية التي اعدتها الغرف التجارية والتي تبحث سبل تقييم ادائها من قبل اعضائها .

ولكن الدراسات المتخصصة ذات العلاقة المباشرة بموضوع هذه الدراسة عن دور الغرف- بالتحديد- في تعزيز دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة يعتبر على حدود معرفة الباحثة شبة غير موجود ، حيث ان هناك العديد من الدراسات التي تبحث خدمات تطوير الاعمال

والعرض والطلب عليها وفي ثنايا هذه الدراسات اشارة الى دورالغرف باعتبارها واحدة من مقدمي خدمات تطوير الاعمال BDS Providers

وفيما يلي سرد لاهم الدراسات السابقة مرتبة من الاحداث للاقدم :

- Bennett,R,(2008) Business associations and their potential contribution tothe competitiveness of SMEs

تهدف هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وبين المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص، استخدمت الاستبانة كأداة لمعرفة الفرق بين العرض والطلب على خدمات تطوير أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في بريطانيا ، حيث تم التطرق الى كيفية عمل المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص وخدماتها في مجال خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، مقابل الطريقة المطلوبة لتطوير عمل هذه المؤسسات لتلبية جميع احتياجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم.

.أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي من أقل المجموعات والمؤسسات تمثيلا من قبل المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص، حيث هناك ضياع لمتطلبات وحاجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في سوق المؤسسات الكبيرة والفردية ..حيث يخلص الباحث الى أن الخدمات المقدمة لهذه المؤسسات تعتبر محدود نسبيا مقارنة بالطلب على مثل هذه الخدمات .

أوصت هذه الدراسة بتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم عن طريق تحسين معايير الصناعة الجماعية ، وتوفير المعلومات ، بالاضافة الى الفعاليات الجماعية التي تهدف الى خدمة هذه المؤسسات واخيرا أوصت الدراسة بعمل دراسات مقارنة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وادارة الحلقات الدراسية المتعلقة بتطوير الخدمات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

إن هناك تشابه بين نتائج هذه الدراسة وتوصياتها وبين ما خلصت له الباحثه من نتائج لدراساتها ، على الرغم من اختلاف المواقع الجغرافية والبيئة والثقافة السائدة في المناطق المبحوثة (فلسطين وبريطانيا)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة ان حاجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم غير ممثلة بالشكل المطلوب وتتوافق هذه النتيجة مع واقع

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الفلسطينية التي تمثل داعم رئيسي للاقتصاد الوطني ،والتي تفتقر للسياسات والبرامج والتشريعات الخاصة بها ..

- (نزال 2008) هيكلية مؤسسة مقترحة لتمثيل القطاع الخاص الفلسطيني
- تناولت هذه الدراسة مسألة تمثيل القطاع الخاص الفلسطيني من حيث الجبهه التي تقوم بالتمثيل ، حيث تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الفلسطينية التي تمثل القطاع الخاص ، كما تم اعتماد منهج المقابلة المباشرة مع القائمين على هذه المؤسسات ، من خلال استمارة مقابلة ، وقديبت نتائج الدراسة أن هناك اشكالية في عملية التمثيل ، ومن ابرز ملامح هذه الاشكالية ان هناك اكثر من جبهه تدعي تمثيل القطاع الخاص وهي في حالة تنافس غير صحي على الدعم المالي الخارجي وعلى القيمة المعنوية لعملية التمثيل ، كما أكدت الدراسة أن غالبية المعنيين يؤيدون ويرغبون في وجود جسم تمثيلي واحد للقطاع الخاص بشرط ان يأخذ شكلا مؤسسيا ذو مرجعية قانونية ، واصت الدراسة بان على القطاع الخاص نفسه والجهات الحكومية ذات العلاقة ان تشترك وتنسق فيما بينها لاجراء التعديل المطلوب في القوانين بما لا يسمح بوجود حالة الرباك القائمة بالنسبة لعملية التمثيل كما توصي هذه الدراسة بان تكون الغرف التجارية ممثله باتحادها هي الجبهه الممثلة للقطاع الخاص لما تتمتع به الغرف من تاريخ طويل في خدمة الغرف ومن مرجعية قانونية يمكن الارتكاز عليها وتتوافق هذه الدراسة بشكل كبير مع ما توصي به الدراسة من اعتبار الغرف الجهة الممثلة الرئيسية للقطاع الخاص.

- (مسعود 2008): تسويق خدمات الغرف التجارية والصناعية -دراسة مقارنة على المملكة العربية السعودية
- إن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في المنشآت التجارية والصناعية والخدمية يعنى إيجاد التوازن بين أهداف المنشأة وإشباع رغبات المستهلك للسلعة أو الخدمة والاهتمام بالمجتمع الذي تعمل فيه المنشأة ، ويعتبر النشاط التسويقي من وظائف المنظمة الهامة سواء كانت المنظمة إنتاجية أو منظمات خدمات، وتتناول هذه الدراسة موضوع تسويق خدمات الغرف التجارية والصناعية لما لها من دور هام في تحقيق خطط التنمية وتطوير الاقتصاد الوطني بتقديمها خدمات متكاملة لرجال الأعمال والدولة على الحديث للتسويق وإعطاء المزيد من الاهتمام لدراسة المستهلك النهائي للخدمة ومتطلباته ومن ثم السياسات التسويقية اللازمة ، ويتطرق الباحث بالدراسة والتحليل للمشاكل التي تعترض تنفيذ السياسات التسويقية على أساس علمي للنهوض بخدمات الغرف التجارية والصناعية لمستوى الغرف العالمية ، ولزيادة

إقبال أصحاب الأعمال على الغرف التجارية والصناعية السعودية وخدماتها ومن منطلق تركيز الدراسة على المفهوم الحديث للتسويق فقد تناولت الدراسة الخدمة وتسويقها بما تشمله من تسعير وترويج ومنافذ توزيع ، وذلك في إطار تأثيرها على المستهلك لجذبه للاستفادة من الخدمة والذي يعتبر الركيزة الأساسية للنجاح والاستمرارية ومن أهم التوصيات التي تقدمها الدراسة تطبيق المفهوم الحديث للتسويق وذلك تسويق خدمات الغرف التجارية والصناعية وتكامل الخدمات التي يجب أن تقدمها الغرف، وإنشاء إدارة لتسويق خدمات الغرف التجارية والصناعية ، وقيام الغرف بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع وبناء قاعدة معلومات مع الاهتمام بالإصدارات الدورية عن أحوال السوق والاهتمام بمساعدة أصحاب الأعمال الصغيرة والمبتدئة ، وأخيرا توفير فرص الأعمال والإعلام عنها لرجال

تتوافق الباحثة في توصياتها مع ما أشارت له هذه الدراسة من أهمية لتسويق خدمات الغرف وتكاملها ، عن طريق انشاء دائرة لتسويق خدمات الغرف .

- (Sultan2007) :The competitive advantage of SMEs The Case of Jordan's Natural Stone Industry

تعتبر هذه الدراسة اطروحة دكتوراه تسعى الى تطبيق دراسة حالة على صناعة الاحجار الطبيعية في الاردن بهدف دراسة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في هذه القطاعات. ان الهدف الرئيسي من هذه لاطروحة هو دراسة العوامل التي تؤدي الى الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تعمل في صناعة الاحجار الطبيعية في الاردن ، ودراسة العوامل التي بحاجة الى تطوير لتحسن الميزة التنافسية لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

ان السؤال الرئيس لهذه الاطروحة هو : " كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعة الاحجار الطبيعية في الاردن التوجه من المرحلة المعتمدة على العوامل الى المرحلة المعتمدة على الابتكار ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم طرح عدد من الاسئلة الفرعية مثل السؤال عن ماهي درجة فاعلية الشبكات العنقودية لصناعة الحجر في الاردن مقارنة بكل من تركيا وايطاليا وماهي الاجراءات التي يجب ان تتخذ لتطويرها ؟ .. كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في صناعة الحجر الاستفادة من تكنولوجيا انظمة المعلومات كأداة لتطوير الميزة التنافسية؟ وللإجابة على اسئلة الدراسة تم استخدام كل من اسلوب الاستمارة والمقابلات المجدولة للحصول على المعلومات من العينة العشوائية التي

تم اختيارها من مجتمع الدراسة المتمثل من جميع المؤسسات العاملة في قطاع صناعة الحجر في كل من الاردن وتركيا وايطاليا .

أظهرت هذه الدراسة العديد من النتائج أهمها أنه توجد العديد من الفروق في العوامل المؤثرة بالميزة التنافسية بين كل من الاردن وتركيا وايطاليا .حيث اظهرت النتائج ان هناك فروق جوهريّة بين مؤشرات الأداء (الأداء المالي ، الزبائن، العمليات الداخلية ، الابداع) المستخدمه وفقا لنظام بطاقة الأداء المتوازن بين كل من الاردن وتركيا وايطاليا .وتجد الاشاره الى ان الباحثه قامت باستخدام نفس معايير الاداء المستخدمه في الاطروحه لدراسة دور الغرف في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم .، حيث تم بناء رؤى التفعيل بناءا على معايير الأداء المستخدمة في هذه الأطروحة والتابعة لنظام بطاقة الأداء المتوازن .

• (مكحول ب 2007): خدمات تطوير الاعمال في الاراضي الفلسطينية : تحليل العرض والطلب

تقدم هذه الدراسة عرضا لدور وخصائص ومشاكل وسبل الارتقاء بقطاع خدمات تطوير الاعمال في الاراضي الفلسطينية ،كما تقدم هذه الدراسة صورة تفصيلية لأوضاع العرض والطلب لخدمات تطوير الاعمال ، وتستعرض المشكلات والنواقص والتحديات التي تواجه مزودي خدمات تطوير لاعمال من جهة والمؤسسات المتوسطة والصغيرة المستهدفة من جهه اخرى .

استندت الدراسة بشكل رئيس الى الاسلوب التحليلي والوصفي حيث تمثلت عينة الدراسة من عينتان عينة ممثلة لجانب الطلب والمتمثلة ب 493 مؤسسة على مستوى الضفة وقطاع غزه ،كما قامت الدراسة باجراء مسح لسوق خدمات تطوير الاعمال شمل جانب العرض من مؤسسات حكومية وخاصة ومؤسسات دولية وبلغ حجم العينة 40 مزودا .والتي تعتبر الغرف التجارية واحده من ضمن هؤلاء المؤسسات .

خلصت هذه الدراسة الى العديد من التوصيات اهمها رفع درجة اهتمام السلطة الوطنية الفلسطينية بسوق خدمات تطوير الاعمال، وتوسيع نطاق المعرفة ونشر ثقافة خدمات تطوير الاعمال لدى اصحاب المؤسسات الفلسطينية بكافة الوسائل الترويجية . بالاضافة الى تفعيل دور اتحاد الشركات الاستشارية كاطار عمل يجمع المؤسسات الاستشارية بالاضافة الى تشجيع طلب المؤسسات المستفيدة على خدمات تطوير الأعمال من خلال تحفيز المؤسسات

الداعمة كالغرف التجارية والاتحادات المتخصصة وجمعيات الاعمال وغيرها على تخصيص موارد اضافية لهذا الغرض .

وباعتبار الغرف التجارية واحده من المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص ، فان نتائج وتوصيات هذه الدراسة جاءت منسجمة ومتوافقة ما أظهرته الباحثة من نتائج وتوصيات الى حد بعيد ، كونهما تدوران حول نفس المشكله البحثية .

• (الحدوة،البندك ع سبتمبر 2006):المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين : الوضع الحالي والرؤية المستقبلية

تعتبر هذه الدراسة واحده من ثلاثة دراسات بادر في اجرائها مركز المؤسسات الصغيرة بهدف البحث الى فحص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في فلسطين عن طريق توفير صورة مفصلة عن وضعه الحالي . وفي الوقت ذاته البحث في رؤيته وحالته المستقبلية

تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين (الضفة الغربية قطاع غزة) والذي يقدر عددها حوالي 87918 مؤسسة حسب احصاء 2004 الرسمي . تكونت عينة الدراسة من 500 مؤسسة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتغطي مواقع جغرافية وقطاعات تجارية مختلفة .

أظهرت هذه الدراسة العديد من النتائج اهمها : غياب وجود تعريف وطني واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاضافة الى غياب رؤية استراتيجية وطنية من اجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين التي تتاثر الى حد كبير بالملكية العائلية والثقافة ، كما بينت نتائج الدراسة الى ان النوع الاجتماعي لهذه المؤسسات حكرا على الذكور بنسبة 98.1% ، كما اظهرت نتائج هذه الدراسة ايضا العديد من معوقات التطوير لهذه المؤسسات والدور الضعيف الذي يلعبه القطاع العام في دعم هذه المؤسسات

خلصت هذه الدراسة الى العديد من التوصيات التي توصي بالتدخل على مستويين : مستوى البيئة المساعدة ومستوى المؤسسة .

ويجدر الذكر الى أن هذه الدراسة توافقت الى حد بعيد مع توصلت اليه الباحثة من نتائج خاصة في الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس المؤهل العلمي ..

- (إخميس، 2006): دور المنظمات غير الحكومية في دعم المشاريع الصغيرة وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية في جنوب الضفة الغربية:
تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور المنظمات غير الحكومية الإقراضية ، وابرار الدعم المالي للمشاريع الصغيرة وكون هذا الدعم يهدف الى المساهمة الاقتصادية والاجتماعية سواء على مستوى الدولة او على المستوى الشخصي لاصحاب المشاريع الصغيرة .

أجريت هذه الدراسة في منطقة الجنوب (الخيل وبيت لحم) لقياس اتجاهات المبحوثين نحو المنظمات غير الحكومية الإقراضية العاملة في منطقة الدراسة لقياس مستوى الرضا لدى المقترضين .

اظهرت نتائج ان غالبية المبحوثين اظهروا مستوى متوسط من الرضا تجاه مساهمة القرض في توسيع وتطوير مشاريع جديدة وايضا في زيادة المبيعات او الخدمات التي تقدمها للمشاريع الصغيرة . بالاضافة الى مستوى متدني من الرضا تجاه وجود اي تأثير على صعيد تاسيس مشروع جديد ، زيادة في الدخل ، زيادة في العاملين في المشروع كما خلصت هذه الدارسة الى العديد من التوصيات اهمها تقديم خدمات مالية من المنظمات غير الحكومية الإقراضية لصغار المقترضين وتلبية احتياجات الفقراء من خلال التمعن بدراسة الشروط التي تضعها المنظمات غير الحكومية الإقراضية .

تؤكد هذه الدراسة على أهمية توفير الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تسعى هذه الدراسة الى الخروج بتوصيات لتوفير مثل هذا الدعم المالي لهذه المؤسسات عن طريق الغرف

- (مكحول ، عطياتي، خليل 2005) : مراجعة نقدية لمشروع قانون الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطيني

تهدف هذه الدراسة النقدية الى الى المساهمة في تطوير مشروع القانون ، بما يعزز البيئة القانونية في المناطق الفلسطينية ، ويخلق بيئة قانونية واستثمارية مواتية . اذ تتعرض الدراسة

لاهمية وجود قانون فاعل ومؤثرفي هذا المجال ، يعمل على خلق بيئة قانونية تشجع القطاع الخاص على لعب دور اكثر فاعلية في عملية التنمية الاقتصادية .

يتكون مشروع قانون الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية من خمس وعشرين مادة ، حيث عالجت هذه المواد مسألة العضوية في الغرف التجارية وكيفية تأسيس الغرف التجارية واماكن تواجدها في المحافظات الفلسطينية ن وامكانية افتتاح مكاتب فرعية للغرف الرئيسية ، في تجمعات سكانية معينة ن كما تطرق ايضا الى تسجيل مجلس الادارة والعضوية فيه

خلصت هذه الدراسة النقدية لمشروع القانون الحالي ، الى انه ما زال يعاني من جوانب ضعف عديدة ، كما انه لا يزال يفتقر الى بعض المكونات الرئيسية ، فيجب العمل على تطوير التشريعات القانونية الخاصة بالغرف ، بما يسم لها بتادية المهام المطلوبة منها بصورة صحيحة. والعمل على توسيع اختصاصاتها بما يفسح لها المجال للمشاركة الفاعلة في دراسة واعداد القوانين ، والسياسات الهادفة الى تنظيم عمل القطاع الخاص ، وتحسين قدرته التنافسية ، وتعزيزها في الاسواق المحلية ، والاقليمية والدولية . .

خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات بعد ان اقرت ان اصدار قانون مناسب لا يكفي لتحسين اداء الغرف التجارية ، اذ لا بد من العمل على تطوير الاجهزة الادارية ، والفنية في الغرف لتحسين اداء هذه الغرف ، وبالتالي تقديم الخدمات بما يساعد القطاع الخاص على لعب دور اكثر فاعلية في عملية التنمية الاقتصادية ، وهنا لا بد من التاكيد على ضرورة توطيد العلاقات وقنوات الاتصال ، بين الغرف التجارية واجهزة الدولة ومؤسساتها والمؤسسات الدولية بما يخدم مصلحة المجتمع والاقتصاد ككل

تعتبر هذه الدراسة مرجعية اساسية استخدمتها الباحثة في التعمق في فهم القانون الخاص بالغرف الفلسطينية وأهميته ونواحي النقص التي تعتريه

- (UNCTAD 2004): Palestinian Small And Medium Sized Enterprises :Dynamics And Contribution To Development :

ركزت هذه الدراسة على البحث في العوامل التي تؤثر على قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية التي تعرف على انها منشآت توظف 5-50 عاملا مع التشديد على قطاعات اقتصادية مختلفة : الصناعة البناء والسياحة ، كما انها اقترحت اطارا عاما للدعم

ووضع سياسة من اجل تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية . اعتمدت هذه الدراسة على مسح ميداني شامل اجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بالتعاون مع UNCTAD. حيث يغطي البحث فترة ما بين حزيران 2000 وحزيران 2002 ويعالج ما مجموعه 7353 منشأة .

خلصت نتائج هذه الدراسة الى ان نقطة البداية من اجل تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية هي في جعل هذه المنشآت قادرة على زيادة انتاجيتها وتحسين ادائها، على الرغم من صعوبة هذه المهمة بسبب الوضع الاقتصادي الخانق الذي تعيشه هذه المنشآت . كما توصي هذه الدراسة باقتراح سياسة عامه تسعى الى تحسين اداء وكفاءة وقدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتؤكد التوصيات على ضرورة ان تتماشى هذه السياسة مع سياسات ورؤية السلطة الفلسطينية للتطوير وان لا تتعارض معها .

ان توصيات هذه الدراسة جاءت منسجمة مع ما أشارت له الباحثة من أهمية قصوى لمشاركة الغرف مع الجهات الرسمية في رسم السياسات والتشريعات والقوانين التي تخص هذا القطاع انطلاقاً من احتياجات هذا القطاع .

- Dammert J (Nov.1999): From principles to practice – ten critical challenges for BDS market development :

ان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الى أين وصل سوق تطوير الاعمال الان؟ وما هي انجازاته؟ وما هي المتطلبات اللازمة لتفعيل دوره في المستقبل؟، وظهرت نتائج هذه الدراسة ان هذا السوق (سوق تطوير الاعمال) بحاجة الى التطوير والتحديث في الاداء .

خلصت هذه الدراسة بعشرة توصيات لتفعيل سوق تطوير الاعمال الذي تعتبر الغرف التجارية عضوا فاعلا في هذا السوق , اهم هذه التوصيات هي في جعل جوهر عمل سوق تطوير الاعمال هو في الاجابة عن السؤال الذي يبحث في ماهية مشاكل القطاع الخاص وكيف يمكن مساعدته في تخطي هذه المشاكل؟، اضافة الى أهمية ان يتم وضع خدمات تطوير الاعمال ضمن خطط تنمية السوق المنشودة وتحديد الدور المناسب للدولة حيث أن خدمات تطوير الاعمال لا تتعارض مع سياسات الدولة ، كما جاءت التوصيات مؤكدة على ضرورة تحليل العرض والطلب على الخدمات بطريقة منطقية ، حيث اشارت الى ضرورة تواجد مقدمي خدمات تطوير الخدمات في سوق المنتجات للوقوف على احتياجاته بدل من الحكم عن بعد وغيرها من التوصيات .

تأتي هذه الدراسة متوافقة مع توصيات ونتائج الباحثة المشيرة الى أهمية تكامل وتعاون الغرف في تقديمها لخدماتها مع الدولة ، إضافة الى أهمية معرفة حاجات الاعضاء من الخدمات المأمولة والوقوف عليها للسعي في تقديمها وغيرها من النتائج التي اشارت لها نتائج هذه الدراسة .

- (Abuznaid1999):Palestinian businesses in the west bank: and exploratory study of SME exporting activities motivations , needs and barriers

تعتبر هذه الدراسة الاستكشافية للأنشطة التصديرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الدراسات الهامة التي تسعى لغرض دراسة المؤسسات التجارية الفلسطينية في الضفة الغربية من حيث انشطتها التسويقية والتصديرية وخاصة الاحتياجات والدوافع والمعوقات . حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مع عينة الدراسة والمتمثلة بـ 118 شركة حيث تركزت اسئلة الاستبانة على الامور المتعلقة بحجم المؤسسات ، عدد سنوات التصدير ، البلدان التي يجري التصدير لها ، معدلات التصدير والمعوقات والحوافز

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها ان المؤسسات التجارية الفلسطينية ما زالت تنتهج الطرق التقليدية في انشطتها التصديرية والتسويقية لا تعتمد الا قليلا على الوسائل الجديدة مثل الانترنت وعقد المؤتمرات الالكترونية .

وتوصي هذه الدراسة ان يتم فتح الطريق امام الباحثين المهتمين بايجاد الوسائل الضرورية للتغلب على المشاكل التي تعترض الأنشطة التصديرية ، وترى الباحثة أن هذه التوصية تعتبر مبررا لاتمام هذه الدراسة التي تسعى الى تفعيل دور الغرف في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم جميع أنشطتها التصديرية والتسويقية.

10.2 دراسة نقدية للدراسات السابقة :

تركز الباحثة من خلال هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية ورؤى تحسين أدائها عن طريق تفعيل دور الغرف الداعمة لهذه المؤسسات ، حيث أن تفعيل دور الغرف التي تعتبر من الجهات الداعمة لمؤسسات القطاع الخاص يعم بالفائدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تشكل غالبية المؤسسات الأعضاء في الغرف

استفادت الباحثة من خلال مراجعتها للأدبيات والدراسات السابقة ، حيث ان جميع هذه الدراسات تلتف حول نفس الهدف وهو تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، اضافة الى تحسين خدمات الجهات الداعمة لهذه المؤسسات (التي تشكل الغرف جزءا لا يتجزأ من هذه الجهات) ، وان كانت تختلف هذه الدراسات بعضها البعض في تحديد منطقة مجتمع و منهجية الدراسة فبعض هذه الدراسات فلسطينية تركز على الواقع الفلسطيني والبعض الاخر عربي يركز على الدول العربية الاخرى واسهاماتها في نفس المجال ، وقسم اخر من هذه الدراسات طبق على دول اجنبية مثل بريطانيا وتركيا وايطاليا . وعلى الرغم من هذه الفروقات الجغرافية الا ان النتائج تطابقت الى حد بعيد في بعض حيثيات الدراسة وتتمايز الباحثة في دراستها عن باقي الدراسات في ان هذه الدراسة هي الوحيدة التي تركز على الغرف دون غيرها من الجهات الداعمة لخدمات تطوير الاعمال ، وتربط دور الغرف مباشرة بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وفقا لمعايير ثابتة. حيث ان هذا التخصص في دراسة الواقع واستخلاص الطموحات والرؤى المطلوبة من الغرف يزيد من التركيز على خدمات الغرف بشكل خاص والتي لها خصوصيتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات ، في حين تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الكثير من النقاط أهمها ان معظم هذه الدراسات تأخذ من سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم مجتمعا لها .

ولا تنكر الباحثة استفادتها من هذه الأدبيات ، بتعزيز هذه الدراسة، وتدعيمها بالمعلومات والأفكار النظرية والأدبية اللازمة والمناسبة لانجازها ، كما أن هذه الدراسات قد ولدت لدى الباحثة الوعي المناسب، حيث أنضجت لديها المفاهيم المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، وبالجهات الداعمة لمثل هذه المؤسسات كالغرف وغيرها من الجهات، وقد خلصت الباحثة من خلال قراءة تلك الأدبيات وتمحيصها، أنها بشكل عام لا تتعارض مع موضوع الدراسة التي تعمل الباحثة على إعدادها ، إنما هذه الدراسة تعتبر خطوة مدعمة لتلك الدراسات، وكما تأمل الباحثة ان تعتبر هذه الدراسة المتواضعة بمثابة لبنة أولى في أساس قاعدة معلومات وأدبيات أولية للغرف المبحوثة في سعيها لتطوير خدماتها وللوقوف على أوجه النقص والقصور في الخدمات المقدمة من قبلها .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3. تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للخطوات والمراحل التي اتبعتها الباحثة في مسيرة إعداد هذه الدراسة من جوانبها كافة، وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة والذي يتجلى في اقتراح رؤى لتفعيل دور الغرف في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية الفاعلة في جنوب الضفة الغربية، وإن المراحل التي تم انجاز هذه الدراسة فيها، ابتداءً من وضوح فكرة الدراسة، ومروراً بتوضيح خطواتها، ومنهجيتها، وعينتها، ثم التأكد من صحة صدق وثبات أدوات الدراسة، كل ذلك سيتم عرضه في هذا الفصل، وفق الترتيب المتدرج في الصفحات القادمة .

2.3. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمة هذا الأسلوب لأغراض هذه الدراسة، التي تهدف الى الوصول إلى مقترحات لتفعيل دور الغرف في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية في المجالات المتنوعة، وإيجاد العلاقات بين المتغيرات لهذه الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على العديد من الأدوات البحثية والدراسية المختلفة، كالنشرات العلمية، والمراجع والأبحاث والمقالات المختلفة، والندوات المتعلقة بموضوع هذه الدراسة. كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة الميدانية والمقابلات ، بهدف جمع البيانات من مصادرها الأولية ضمن إطار منطقة الدراسة ومجتمعها ، حيث تم

معالجة البيانات الأولية المتوفرة من خلال عينة الدراسة المبحوثة ، وقد كان البرنامج الاحصائي التحليلي (SPSS) هو قاعدة تحليل هذه البيانات .

3.3: أداة الدراسة :

لقد تم استخدام عددا من أدوات المنهج الكمي والكيفي في هذه الدراسة على النحو التالي :

أولاً: الاستبانة الميدانية :إعتمدت هذه الدراسة بشكل رئيس على الاستبانة الميدانية(كأداة للمنهج الكمي) للحصول على البيانات المطلوبة ، حيث أن كبر حجم مجتمع الدراسة حتمّ على الباحثة استخدام هذه الأداة دون غيرها من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات من أفراد الدراسة واستطلاع الرأي، كما عمدت الباحثة بعد اعداد الاستمارة وتحكيمها- من ذوي الخبرة والدراية والاختصاص-(ملحق رقم 2) وفحص صدقها وثباتها الى توزيعها على عينة الدراسة (المرفقة اسمائهم في سجلات الغرف المبحوثة) ، اعتمدت الباحثة على التوزيع المباشر للاستبانة عن طريق قيام الباحثة نفسها بتسلم الاستبانة لعدد من افراد العينة ، كما لجأت الباحثة أيضا الى التوزيع غير المباشر بالاعتماد على فريق قامت الباحثة بتدريبه على أسئلة الاستبانة وفقراتها وقاموا بتوزيع الاستبانة على العينة المطلوبة كما في الجدول التالي:

جدول 1.3: توزيع محاور الاستبانة وفقراتها.

الرقم	محور السؤال	عدد الفقرات
1	البيانات الديمغرافية	9
2	محور قياس مستوى الخدمات المقدمة من قبل الغرفة	26
3	محور قياس الخدمات المأمول من الغرف تقديمها في المستقبل	26
4	محور قياس المشاكل والعقبات	15
—	المجموع	76

ثانيا :المقابلات الشخصية :ولتعزيز نتائج اسئلة الاستبانة قامت الباحثة باجراء المقابلات (كأداة للمنهج الكيفي) مع عدد من المختصين المرفقة اسمائهم في ملحق رقم (4)، حيث أن المقابلات الشخصية مكنت الباحثة من التعمق في الحصول على المعلومات التي أغنت الدراسة وساعدت الباحثة على التبحر في مجال الدراسة وتشير الباحثة هنا الى أهمية

المقابلات التي تمت مع عدد من مدراء ورؤساء الغرف المبحوثة ومدير مركز المؤسسات الصغيرة GTZ بهدف الوقوف على حيثيات المشكلة البحثية والتعرف على واقع الغرف المبحوثة اضافة الى مقابلة مدير اتحاد الغرف التي تم الاعتماد عليها في تفسير نتائج الدراسة انطلاقا من كونه ممثلا للمظلة التي تحتوي الغرف المبحوثة والتي تسعى للارتقاء بخدماتها والوقوف على اوجه القصور بهذه الخدمات.. حيث قامت الباحثة قبل اجراء المقابلات واخذ مواعيد محدده لها بإعداد مجموعة من الأسئلة لتي تسعى المقابلات للاجابة عنها ، مرفق اسئلة المقابلة ملحق رقم (5)

ثالثا : المجموعات المركزه (Focus Group قامت الباحثة بعد اعداد الاستبانة البحثية وقبل توزيعها على عينة الدراسة ، بعمل اجتماع في غرفة محافظة بيت لحم ضم مجموعة قصدية مختارة من اصحاب المؤسسات المبحوثة (ملحق رقم 6)، حيث تم بالاستعانة بموظفوا العضوية في غرفة بيت لحم تجهيز قائمة بأسماء المؤسسات المختاره ثم الاتصال بهم مباشرة ، حيث تم الاتصال بـ 19 مؤسسة في حين كان الحضور مكون من 9 مؤسسات من قطاعات مختلفة واعتبر هذا العدد مناسب للهدف من اللقاء ، حيث تشير دراسات المناهج العلمية ان العدد المطلوب لمثل هذه الاجتماعات يتراوح بين 6-12 (عوده،أ،ملاكوي،ف،1992)ولقد تجلى الهدف من هذا اللقاء في :

1. مناقشة مستوى الخدمات المقدمة من قبل الغرف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم .
2. مناقشة اسباب تسجيل بعض أعضاء الغرف في أكثر من جهة تمثيلية مثل PALTRADE، ومناقشة الأهمية والوسائل لجعل الغرفة الجهة التمثيلية الوحيدة لأعضاء القطاع الخاص
3. مناقشة الرؤى والتطلعات المستقبلية التي يأمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الغرفة تقديمها في المستقبل
4. مناقشة المشاكل والمعوقات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف وامكانية تفاديها
5. تعبئة استمارة البحث كدراسة استطلاعية (Pilot Study)

مخرجات هذا اللقاء مكنت الباحثة من الحصول على صورة معمّقه عن الغرفة المبحوثة من حيث الخدمات المقدمه والمشاكل والمعوقات التي تواجه هذه المؤسسات في التعامل مع الغرفة ، كما أن هذا اللقاء مكّن الباحثة من بناء محور هام في الاستمارة البحثية وهو المحور رقم 3

الذي يناقش الخدمات المأمولة من الغرف مستقبلا ، حيث ان هذه الخدمات تم التصويت عليها خلال هذا اللقاء ، كما أن تعبئة الاستمارات خلال هذا اللقاء مكن الباحثة من إجراء دراسة استطلاعية للاستثماره ، حيث تم تعديلها بناء على الملاحظات المقدمة من قبل الحضور بعد تعبئتهم للاستثماره .

4.3 منطقة الدراسة

تتمثل منطقة هذه الدراسة في جنوب الضفة الغربية (محافظة الخليل وبيت لحم) ، حيث يتركز في هذه المنطقة الجغرافية أربعة غرف تجارية موزعه على شمال وجنوب ووسط الخليل بالإضافة الى غرفة محافظة بيت لحم

5.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم (التي توظف من 5-20 موظف) المسجلة رسميا في سجلات الغرف الرسمية والمبينة في الجدول (2.3) : مع العلم بأن الأعداد المذكورة في الجدول (2.3) والمأخوذة من سجلات الغرف المبحوثة لم تكن دقيقة 100% حيث أن عدد من المؤسسات المبحوثة كانت قد حولت نشاطها من صناعي الى تجاري مثلا ، كما أن عدداً من هذه المؤسسات كان قد أغلق أو غير نشاطه دون تحديث لهذه المعلومات في سجلات بعض الغرف .وهذه المفارقات توصلت لها الباحثة خلال توزيعها للاستمارات على عينة الدراسة مما اضطرها الى استثناء بعد الاستثمارات وعدم التمكن من الوصول إلى بعض مفردات العينة

جدول 2.3 مجتمع الدراسة

موقع الغرفة	عدد اعضاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية	نسبة التمثيل من حجم المجتمع
مدينة الخليل	500	59%
شمال مدينة الخليل	27	3%
جنوب مدينة الخليل	17	2%
محافظة بيت لحم	318	36%
المجموع	862	100%

6.3 عينة الدراسة

تم استخدام العينة الحصصية للحصول على البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة والمتمثل بمدراء المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم الصناعية الفاعلة في جنوب الضفة الغربية-او من ينوب عن المدير في حال تعذر وجوده- .تم اختيار 30% كنسبة لتمثيل حجم العينة المختاره من مجتمع الدراسة .حيث تعتمد معظم الابحاث العلمية على نسبة (20-25)% كنسبة تمثيلية لحجم العينة ، في حين سعت الباحثة الى تكبير حجم العينة حيث تشير مراجع البحث العلمي الى انه" كلما زادت عدد مفردات العينة المسحوبة كلما زادت الدقة في الحكم على المجتمع موضوع الدراسة باستخدام العينات"(فنام2006)

مع العلم انه تم توزيع ثلاثمائة استمارة على عينه الدراسة وفق النسب المذكوره في الجدول (3.3) ،حيث تمكنت الباحثة من استرجاع 275 كما تم استثناء ما يقارب 25 استماره لعدم استيفائهم للمعلومات المطلوبه ولازدواجية التسما في جيل في الغرف(مؤسسة مسجلة في غرفة الخليل وغرفة شمال الخليل مثلا) ليصبح حجم العينة الممثل 255 استماره وهو يمثل 85% من الاستثمارات الموزعه وما يشكل تقريبا 30% من حجم مجتمع الدراسة .والجدول(3.3) يبين توزيع العينة على منطقة الدراسة وفق النسب المذكوره :

جدول 3.3:نسب توزيع عينة الدراسة .

عدد الاستبانات المفقودة والاستثناء	نسب تمثيل العينة %	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	الغرفة
30	60	152	182	غرفة مدينة الخليل
0	4	10	10	غرفة شمال محافظة الخليل
0	3	8	8	غرفة جنوب محافظة الخليل
15	33	85	100	غرفة محافظة بيت لحم
45	100	255	300	المجموع

7.3 خصائص عينة الدراسة

يبين القسم التالي خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات المستقلة لهذه الدراسة وهي _الجنس المؤهل العلمي سنوات الخبرة، قطاع العمل ، قطاع التصدير ، الصيغة لقانونية للمؤسسة والملكية-

أولا متغير الجنس

يتضح لنا من الجدول (4.3) أن أفراد العينة من الذكور كانوا بنسبة 96% في حين شكل الاناث ما نسبته 4% من العينة وان هذا التباين في النسب، باعتقاد الباحثه، قد يعود الى أن الثقافة للمجتمع الفلسطيني تجعل من دور المرأة داخل البيت والأسرة أكثر من الذكور، بالإضافة الى عوامل ثقافية تجعل من الذكور الوارثين لمنشات آبائهم .زيادة على ان مشاركة النساء في النشاطات السياحية والتجارية قد يكون اكثر من النشاطات الصناعية التي يغلب عليها سمة العمل اليدوي الشاق والتي تكون ملائمة عادة لطبيعة الذكور اكثر من الاناث، حيث تشير الباحثه الى ان هذه النتيجة تتماثل مع الكثير من الدراسات السابقة مثل دراسة (الحدوه والبندك2006) ،

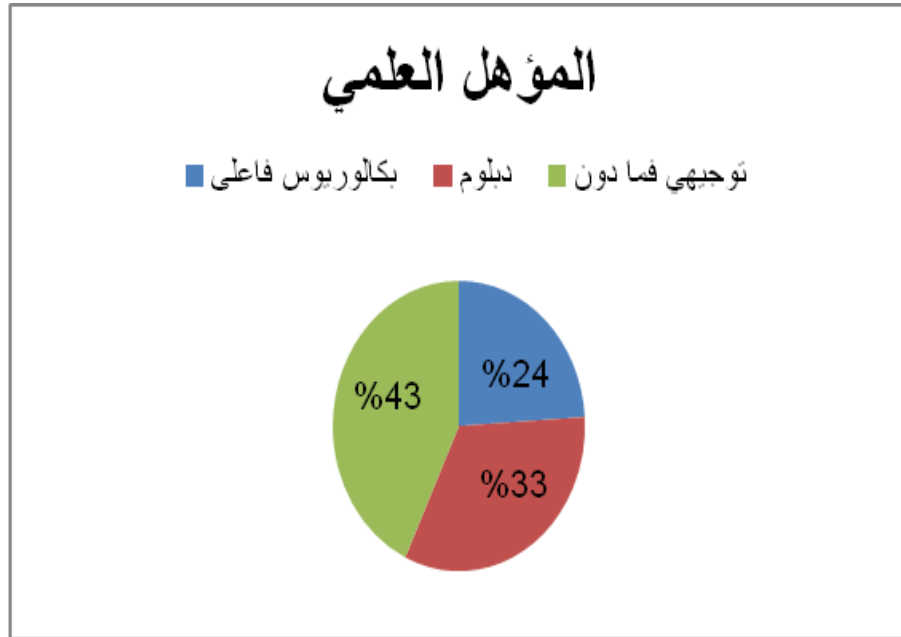
جدول 4.3 : الأعداد والنسب لمتغير الجنس:

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	246	96
	أنثى	9	4
	المجموع	255	100

ثانيا : متغير المؤهل العلمي لمدير المؤسسة:

يتضح لنا من الشكل رقم (1.3) أن أفراد العينة من فئة المؤهل العلمي (توجيهي فما دون) كانوا بنسبة مئوية 43 % و من فئة المؤهل العلمي (دبلوم) كانوا بنسبة 33 % ، و شكلت فئة

المؤهل العلمي (بكالوريوس فأعلى) ما نسبته 24 % من إجمالي حجم العينة .



شكل 1.3: المؤهل العلمي لأفراد العينة

ان المتأمل للشكل السابق يلحظ ان افراد العينة من حملة الشهادات العلمية (دبلوم فاعلى) شكلوا غالبية العينة بنسبة تمثيل 57% وتبشر هذه النتيجة باعتقاد الباحثة بإمكانية تطوير وتقديم هذه المشاريع باتباعها للاسس العلمية في الادارة ، وكما يمكن أن نعزو هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الصناعية تتطلب خبرات أكاديمية ومهنية عالية من أجل القدرة على تطبيق المواصفات والمقاييس المطلوبة للجودة ، زيادة على أن هذه المشاريع بحاجة الى التطور المستمر لمواكبة التطور والمنافسة المستمرة في سوق العمل ، أما بالنسبة الى الفئة الحاصلة على الثانوية العامة فما دون من عينة الدراسة والذين يشكلون 43% ، فاننا نستطيع ان نعزو هذه النسبة غير القليلة إلى أن المجتمعات الفلسطينية مازالت متمسكة بالعلاقات الاجتماعية القوية القائمة على التوارث وانتقال الملكية من الآباء الى الأبناء ، مما يحمل الأبناء مسؤوليات كبيرة تفقددهم القدرة على مواكبة مسيرتهم التعليمية حيث جاءت هذه النتيجة مشابهة للعديد من الدراسات مثل دراسة .مثل دراسة (الشاعر 2006) التي اشارت الى ان الغالبية العظمى من المؤسسات هم من الفئات الغير متعلمه ، في حين جاءت هذه النتيجة مناقضة تماما لعدد اخر من الدراسات مثل دراسة (ابو الرب 2006) ، وقد يرجع السبب في ذلك لاختلاف تركيبة وطبيعة المجتمعات التي مثلتها الدراسة

ثالثا: متغير سنوات الخبرة في مجال العمل:

جدول 5.3 : الأعداد والنسب لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل.

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
سنوات الخبرة في ادارة المؤسسة	أقل من 5 سنوات	22	9
	من 5 _ 10 سنوات	58	23
	أكثر من 10 سنوات	175	68
	المجموع	255	100

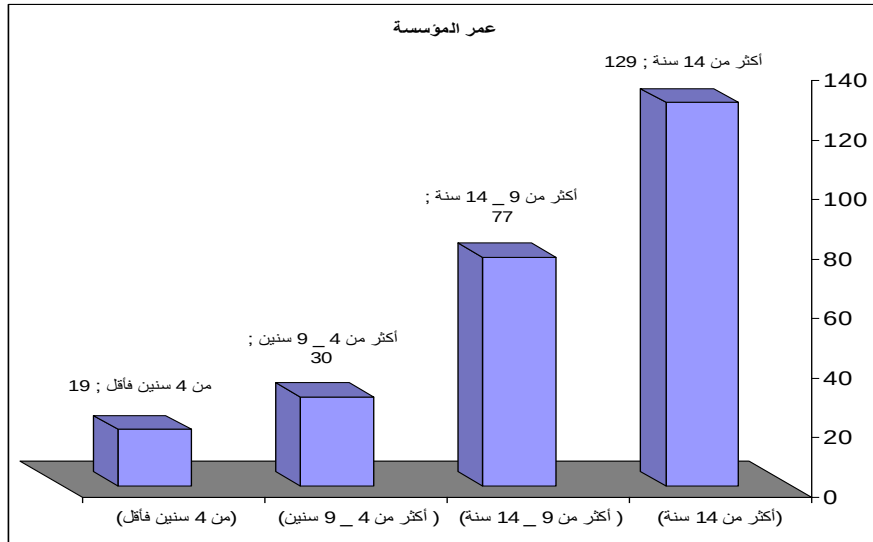
يتضح لنا من الجدول رقم 5.3 ان الغالبية العظمى من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية المبحوثة هم من ذوي الخبرة في مجال ادارة المؤسسة بنسبة 91% لديهم اكثر من 5 سنوات في مجال العمل ، وتؤكد هذه النتيجة ان القطاع الصناعي بحاجة الى خبرة كبيره لمواكبة سوق المنافسة والعمولة والانفتاح السائد في هذه الايام الذي أدى الى إغلاق العديد من المؤسسات الحديثة التي لا يوجد لها باع في العمل الصناعي .

رابعاً: متغير تاريخ تأسيس المؤسسة:

يبين الجدول 6.3 والشكل 2.3 توزيع أفراد عينة الدراسة على تواريخ تأسيس المؤسسات بالاضافة الى عمر المؤسسة في مجال العمل :

جدول 6.3 : الأعداد والنسب لمتغير تاريخ تأسيس المؤسسة (عمرها) .

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
تاريخ تأسيس المؤسسة	ما قبل عام 1994	129	51
	من عام 1994 _ ما قبل 2000	77	30
	من عام 2000 _ ما قبل 2005	30	12
	من عام 2005 حتى اليوم	19	7
	المجموع	255	100



شكل 2.3 تصنيف المؤسسات حسب متغير عمر المؤسسة

يتضح لنا من الجدول رقم (4.3) والشكل (2.3) أن نسبة المؤسسات التي عمرها (أكثر من 14 سنة) كانت 51 % من إجمالي حجم العينة، وكانت نسبة المؤسسات التي عمرها في الفترة (أكثر من 9 _ 14 سنة) 30 % من إجمالي حجم العينة ، وكانت نسبة المؤسسات التي عمرها في الفترة (أكثر من 4 _ 9 سنين) 12 % من إجمالي حجم العينة أما نسبة المؤسسات التي عمرها من 4 سنين فأقل كانت 7 % من إجمالي حجم العينة وان الملاحظ من هذه النتائج هو أن الغالبية العظمى من المؤسسات 51% هي المؤسسات القديمة ذات الخبرة في مجال العمل ، كما أن نسبة المؤسسات في الفترة الواقعة بين 1994 الى 2000 مثلت 30% من حجم العينة ، ويمكن عزو هذه النتيجة الى أن حالة الاستقرار التي رافقت قدوم السلطة الفلسطينية في الفترة الواقعة بين 1994-2000 أدت الى انتشار وتأسيس العديد من المؤسسات كما نلاحظ ان نسبة المؤسسات العاملة في الفترة الواقعة بين 2000-2005 تراجعت من 12% فترة قدوم السلطة الى 7% وتعزو الباحثة السبب الى ان معظم القطاعات تراجعت عن العمل بسبب الممارسات الاسرائيلية القمعية التي رافقت انتفاضة الأقصى التي اندلعت في اواخر تشرين الاول من العام 2000، وادت الى اعادة الاحتلال المباشر، حيث شهدت تلك الفترة تراجعاً كبيراً في النشاط الاقتصادي بسبب ممارسات الجيش الاسرائيلي من إجتياحات وإغلاقات وأعمال قتل وهدم بيوت وممتلكات ومنع التجول الذي كان أحياناً يستمر أسابيع طويلة .وفي الفترة الاخيرة منذ عام 2005 حتى اليوم فقد مثلت فقط 7% من المؤسسات المشمولة بالدراسة حيث ان العام 2006 شهد تراجعاً حاداً ،التغيرات السياسية والاقتصادية التي زامنت تلك الفترات وحصول الإنقسام السياسي بين فتح وحماس وعدم دفع

مستحقات موظفي القطاع العام إضافة الى المقاطعة الدولية التي منعت البنوك من تحويل المساعدات العربية والدولية إلى وزارة المالية الفلسطينية كل ذلك أدى الى تراجع عدد المؤسسات المنشأة في تلك الفترات وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج المراقب الاقتصادي والاجتماعي الذي أعده (الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني 2008)

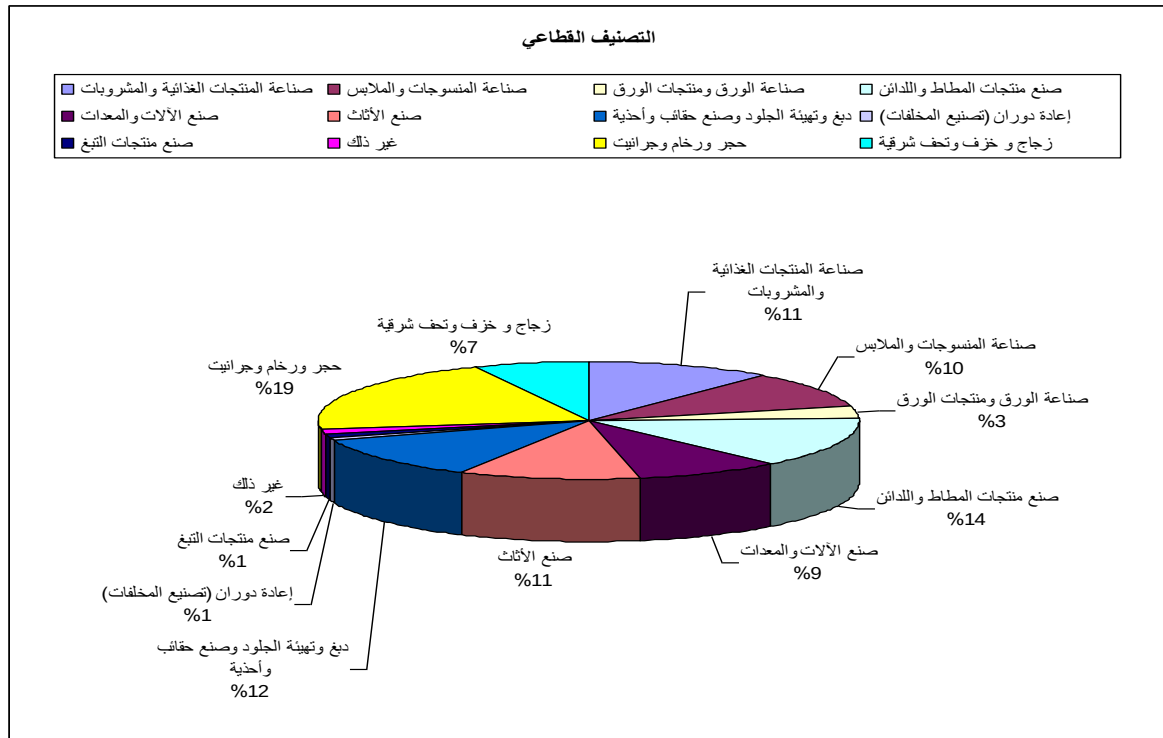
كما يمكن ربط هذه النتيجة بنتيجة تحليل متغير سنوات خبرة مدراء المؤسسات في مجال إدارة المؤسسة جدول (5.3) حيث أشارت النتيجة الى ان 91% من افراد العينة لديهم أكثر من خمس سنوات خبرة في مجال إدارة المؤسسة .أما بالنسبة لتحليل متغير عمر المؤسسة يتبين أن 93% من المؤسسات هي من المؤسسات التي يفوق عمرها الـ 4 سنوات ،ويمكن الاستنتاج من هذا التطابق أن مدراء المؤسسات هم المالكين لهذه المؤسسات ، حيث أن العادات الفلسطينية تجعل من الابن الأكبر المدير للمؤسسة .

خامسا : متغير التصنيف القطاعي للمؤسسات الصناعية: يبين الجدول التالي أعداد ونسب القطاع الصناعي المستهدف حيث أن العينة كانت حصصية من مجتمع الدراسة ،ويذكر أن محافظتي الخليل وبيت لحم تشتهر بالعديد من الصناعات التي حاولت الباحثه قدر المستطاع أن تشملها جميعا في عينة الدراسة :

جدول 7.3: الاعداد والنسب للقطاع الصناعي المستهدف

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
التصنيف القطاعي	صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات	28	11
	صناعة المنسوجات والملابس	26	10
	صناعة الورق ومنتجات الورق	8	3
	صنع منتجات المطاط واللدائن	36	14
	صنع الآلات والمعدات	22	9
	صنع الأثاث	27	11
	دبغ وتهيئة الجلود وصنع حقائب وأحذية	30	12
	إعادة دوران (تصنيع المخلفات)	2	1
	صنع منتجات التبغ	2	1
	غير ذلك	4	2
	حجر ورخام وجرانيت	52	19
	زجاج و خزف وتحف شرقية	18	7
	المجموع	255	100

يتضح لنا من الجدول رقم (7.3) أن التصنيف القطاعي صناعات استخراجية (حجر ورخام وجرانيت) للمؤسسات في العينة شكل ما نسبته 19 % من إجمالي حجم العينة ، كما شكل التصنيف القطاعي (صنع منتجات المطاط واللدائن) 14% من إجمالي حجم العينة و شكل التصنيف القطاعي (دبغ وتهيئة الجلود وصنع حقائب وأحذية) للمؤسسات في العينة ما نسبته 12 % من إجمالي حجم العينة ، و شكل التصنيف القطاعي (صنع الأثاث) وكذلك التصنيف القطاعي (صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات) ما نسبته 11 % لكل منهما تقريبا من إجمالي حجم العينة ، و شكل التصنيف القطاعي (صناعة المنسوجات والملابس) للمؤسسات في العينة ما نسبته 10 % من إجمالي حجم العينة ، كما شكل التصنيف القطاعي (صنع الآلات والمعدات) ما نسبته 9 % و شكل التصنيف القطاعي (صنع الزجاج والخزف والتحف الشرقية) للمؤسسات في العينة ما نسبته 7 % لكل منهما من إجمالي حجم العينة ، ثم التصنيف القطاعي (صناعة الورق ومنتجات الورق) للمؤسسات في العينة الذي شكل ما نسبته 3 % من إجمالي حجم العينة ، كما شكل التصنيف القطاعي (إعادة الدوران تصنيع المخلفات) وأيضا التصنيف (صنع منتجات التبغ) ما نسبته 1 % لكل منهما من إجمالي حجم العينة وأخير التصنيفات القطاعية الأخرى للمؤسسات في العينة فقد شكلت ما نسبته 2 % من العينة



الشكل 3.3 : توزيع المؤسسات حسب متغير التصنيف القطاعي للمؤسسة

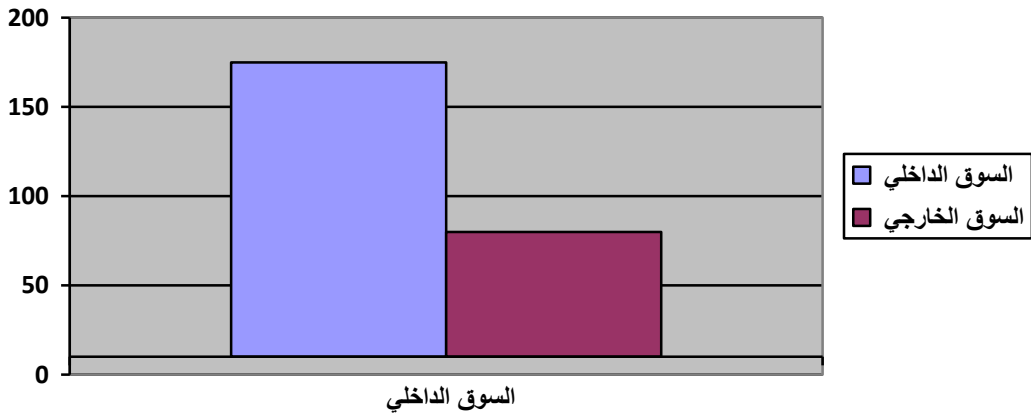
ولفحص العلاقات بين متغير التصنيف القطاعي ومتغيرات الدراسة التابعة ، تم استخدام التصنيف القياسي الدولي للأنشطة (ISiC) وبموجب هذا التصنيف قسمت الصناعة الى ثلاث مجموعات رئيسية كالتالي :

1.الصناعات الاستخراجية: (التعدين والمقالع) ,وتشكل 19% من حجم العينة (حجر رخام جرانيت)

2.الصناعات التحويلية: وتشمل باقي الصناعات المشمولة بالدراسة وتشكل 81%

3.تمديدات الكهرباء والمياه:لم تشمله عينة الدراسة حيث تشير الدراسات الى أن هذا القطاع يعتبر قطاع صغير لا تتجاوز مساهمته في القيمة المضافة في الصناعة نصف في المئة (الصوراني 2006)

سادسا: السوق الذي تستهدفه المؤسسة في تسويق بضائعها :
كما هو مبين في الشكل 4.3 يظهر لنا ان السوق المحلي هو السوق الرئيس المعتمد في تسويق بضائع المؤسسات اضافة الى ان بعض المؤسسات تصدر للسوق الخارجي



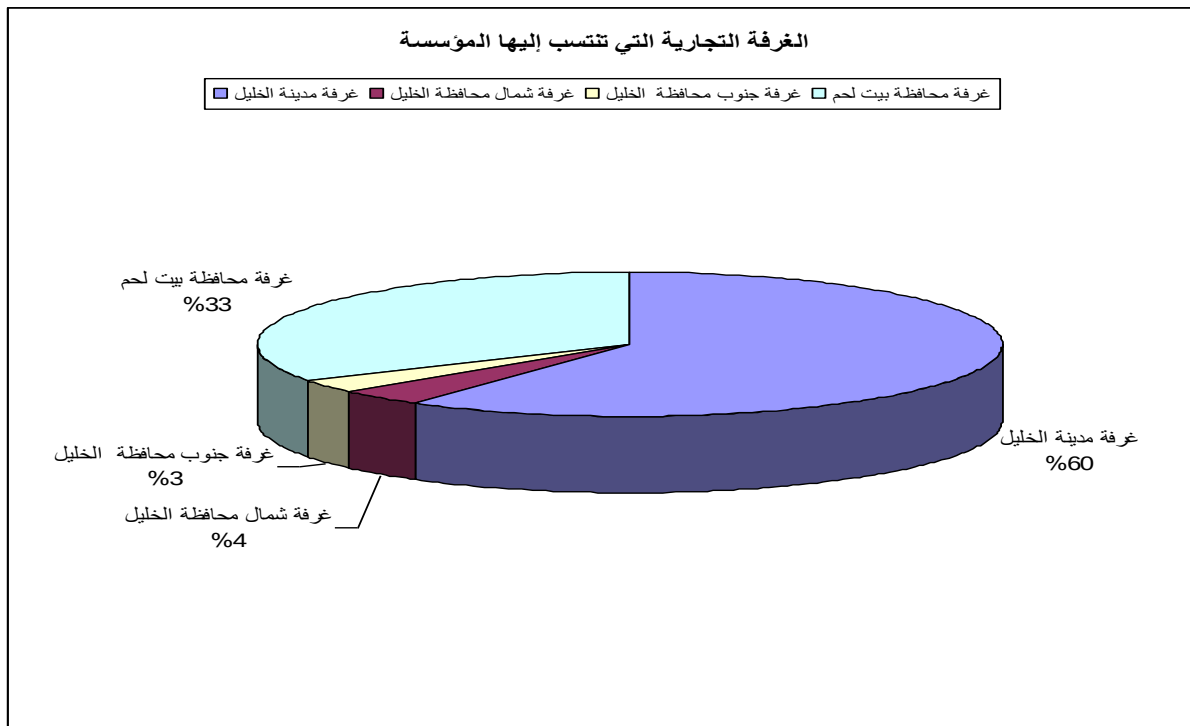
شكل 4.3: السوق الذي تستهدفه المؤسسة في تصدير بضائعها

وتشير هذه النتيجة الى أن السوق (المحلي) شكل 69 % من إجمالي الأسواق التي تستهدفها المؤسسات في تسويق بضائعها ، في حين شكل السوق الخارجي مانسبته 31% وترتكز الباحثة في تفسير هذه النتيجة الى دراسة (أبو زنيد 2009) التي أشارت الى أن المؤسسات الفلسطينية مازالت تنتهج طرقا تقليدية في أنشطتها التصديرية والتسويقية ولا تعتمد إلا قليلا

على على الوسائل الحديثة للتصدير .مما يجعل يحد من نسبة المؤسسات التي تستهدف السوق الخارجي لتسويق بضائعها .

سابعاً:موقع الغرفة التي تنتسب إليها المؤسسة :

يتضح لنا من الشكل (5.3) أن نسبة المؤسسات التابعة لغرفة (مدينة الخليل) 60 % من إجمالي المؤسسات الكلي في العينة ، وكانت نسبة المؤسسات التابعة لغرفة (محافظة بيت لحم) 33 % من إجمالي المؤسسات الكلي في العينة ، وبلغت نسبة المؤسسات التابعة لغرفة (شمال محافظة الخليل) 4 % من إجمالي المؤسسات الكلي في العينة أما نسبة المؤسسات التابعة لغرفة (جنوب محافظة الخليل) فقد بلغت 3 % من إجمالي المؤسسات الكلي في العينة .كما وتجدر الإشارة الى أن كبر مساحة محافظة الخليل وتعدد قراها وكثرة عدد المنشآت الفاعلة فيها يجعلها تحتل نصيب الأسد من عدد الاعضاء المنتسبين للغرف (انظر شكل 3-1 التقسيم السكاني في الضفة الغربية)، ناهيك عن طبيعته الاقتصادية التجارية التي تمتاز فيها مدينة الخليل التي يعتبرها البعض عاصمة الاقتصاد الفلسطيني ، وتأتي في المرتبة الثانية غرفة بيت لحم لتمثيل 33% من حجم العينة ، في حين لم تتعدى نسب غرفة شمال وجنوب الخليل ال 4% وذلك لحدائثة هذه الغرف . ولقلة عدد المنشآت الفاعلة بها



شكل: 5.3 : توزيع المؤسسات حسب جهة العضوية (موقع الغرفة)

ثامنا: الصيغة القانونية للمؤسسة

جدول 8.3 : الأعداد والنسب لمتغير الصيغة القانونية للمؤسسة .

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الصيغة القانونية للمؤسسة	ملكية فردية	122	48
	شركة تضامن	53	21
	شركة محدودة المسؤولية	80	31
	المجموع	255	100

يتضح لنا من الجدول رقم (8.3) أن نسبة المؤسسات التي صيغتها القانونية (ملكية فردية) بلغت 48 % من إجمالي حجم العينة وبلغت نسبة المؤسسات التي صيغتها القانونية (شركة محدودة المسؤولية) 31 % من إجمالي حجم العينة كما بلغت نسبة المؤسسات التي صيغتها القانونية (شركة تضامن) 21 % من إجمالي حجم العينة .

وتشير الباحثة الى ان النسبة الأكبر من المؤسسات هي مؤسسات فردية حيث ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم عادة ما تكون فردية وهذا مطابق لما اظهرته الدراسات السابقة في هذا المجال ، حيث اشارة دراسة (الحدوة والبندك 2006) الى أنه كلما كبر حجم المؤسسات كلما انخفضت نسبة الملكية الفردية وارتفع عدد مؤسسات الشراكة والشركات المساهمة المحدوده ، والتفسير المعقول لهذا هو ان النمو في الحجم يتطلب تمويل اضافي لا تستطيع الملكية الفردية من تغطيته مما يدفع الى ايجاد شركاء .

تاسعا : الملكية العائلية للمؤسسات :

تظهر الارقام والنسب الظاهرة في الجدول (9.3) أن الصيغة السائدة للمؤسسات الفلسطينية بشكل عام والمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل خاص هي السمة العائلية حيث شلكت ما نسبته 73% من عدد المؤسسات المشموله في عينه الدراسة . حسب الجدول التالي

جدول 9.3 : الأعداد والنسب لمتغير ملكية المؤسسة .

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
ملكية المؤسسة	عائلية	185	73
	غير عائلية	70	27
	المجموع	255	100

وان هذه النسبة العالية من المؤسسات ذات الملكية العائلية مقابل غير العائلية يمكن تبريرها بالنظر الى التركيبة الاجتماعية السائدة في مجتمعاتنا العربية والفلسطينية ، حيث ان سمة الترابط والتوارث ساعدت في تكوين العديد من المؤسسات العائلية التي تكون في العادة مملوكة من الأب ومن ثم تنتقل الملكية للأبناء بعد وفاة الاب

8.3 ثبات أداة الدراسة

يقال للأداة أنها ثابتة إذا قاست ما تقيسه بدرجة عالية من الدقة والاحكام ، (أي تكون النتائج التي تعطيها الأداة متقاربة اذا تكرر تطبيق الأداة على نفس الفرد الداخل ضمن عينة الدراسة)(قnam 2006) ولقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات الاستبانة بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح من الجدول التالي :

جدول 10.3 : ثبات أداة الدراسة :

المجال (البعد)	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا
مستوى خدمات الغرفة	26	0.92
الخدمات التي يؤمل من الغرفة تقديمها في المستقبل	26	0.91
المشاكل والمعوقات	15	0.90
الدرجة الكلية	67	0.92

ونلاحظ من هذه القيم أن درجة الثبات في قياس أداة الدراسة الكلي عالية ، حيث أنها تساوي 92 % عند الدرجة الكلية ، كذلك فهي عالية ومناسبة بالنسبة لكل من مستوى خدمات الغرفة بنسبة (92 %) و الخدمات التي يؤمل من الغرفة تقديمها في المستقبل بنسبة (91 %) و المشاكل والمعوقات بنسبة (90 %) وتعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس عالية و مناسبة وتفي لأغراض الدراسة وهذه القيم مناسبة في التحليلات الإحصائية للأبحاث العلمية .

9.3 صدق أداة الدراسة

تعتبر الأداة صادقة إذا قاست المطلوب ، ولم تقيس شيئاً آخر ، (قnam 2006)ومن اجل فحص درجة الصدق تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) كما هو موضح بالجدول 11.3

جدول رقم 11.3: مصفوفة قيم معامل الارتباط

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
1.	مستوى خدمات الغرفة	0.56	0.00
2.	الخدمات التي يؤمل من الغرفة تقديمها في المستقبل	0.62	0.00
3.	المشاكل والمعوقات	0.53	0.00

حيث يلاحظ ارتفاع قيم مصفوفة معاملات الارتباط بدرجة جيدة مع البعد الأول بقيمة (0.56) ، ومع البعد الثاني بمقدار (0.62) ومع البعد الثالث بمقدار (0.53) مما يدل على ارتفاع ثبات وصدق أداة الدراسة ، ويلاحظ أن قيم معامل الارتباط موجبة مما يدل على العلاقة الطردية القوية بين مستوى خدمات الغرفة والدرجة الكلية وهي موجبة وطرديّة كذلك بالنسبة للخدمات التي يؤمل من الغرفة تقديمها في المستقبل و المشاكل والمعوقات ، بحيث كلما زاد مستوى خدمات الغرفة زادت رؤى تفعيل دور الغرف في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب الضفة الغربية وأيضاً كلما زادت درجة الخدمات التي يؤمل من الغرفة تقديمها في المستقبل أيضاً يزيد رؤى تفعيل دور الغرف التجارية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب الضفة الغربية وكذلك كلما زادت المشاكل والمعوقات أيضاً سوف يزيد ذلك من رؤى تفعيل دور الغرف في تحسين أداء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب الضفة الغربية .ولحساب درجة صدق الاداة بشكل مفصل أكثر لاحظ ملحق رقم (7)

10.3 متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية .:

أولاً: المتغيرات المستقلة:(نوع المؤسسة ، موقع الغرفة التجارية المنتسبة لها ،سوق تصدير منتجاتها، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها ، المؤهل العلمي لمدراء المؤسسات ، سنوات خبرته في مجال العمل).

ثانياً : المتغيرات التابعة:(الدرجة الكلية لكل من مستوى خدمات الغرفة ، الخدمات التي يؤمل من الغرفة تقديمها في المستقبل و المشاكل والمعوقات)

11.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة ، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية ،

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، عن طريق اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T_test)، و اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، ولقياس الصدق و الثبات فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) ومعادلة الارتباط بيرسون (Pearson) ، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

12.3 مفتاح التصحيح

لقد تم استعمال طريقة ليكرت في حساب المجالات التسيتم تقييم الاوساط الحسابية من خلالها كالتالي :

طريقة الحساب : خماسي (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5)
أعلى قيمة 5 وأدنى قيمة 1 وبالتالي فإن المدى هو $5 - 1 = 4$ ، ثم نقسمها على عدد البدائل وهي 5 ، لتصبح $5/4 = 0.8$ ، ونستعمل النتيجة لإعداد فئات التصحيح ابتداء من أدنى قيمة كما في الجدول 12.3:

الجدول 12.3 .:مفتاح التصحيح الخماسي

القيمة	الخدمات المقدمة	الحالة/الخدمات المأمولة	المعوقات
أقل من 1.8	ضعيفة جدا	هامة جدا	قليلة جدا
1.8 _ 2.59	ضعيفة	هامة	قليلة
2.6 _ 3.39	متوسطة	متوسطة الأهمية	متوسطة
3.40 _ 4.19	جيدة	ضعيفة الأهمية	كبيرة
4.2 فأكثر	جيدة جدا	غير مهمة	كبيرة جدا

13.3 اجراءات تطبيق الدراسة

يبين الشكل (6.3) الاجراءات التي تمت لاستكمال الدراسة: ابتداء من وضوح فكرة الدراسة وصولا الى معالجة النتائج المترتبة على الرسالة

إجراءات الدراسة



شكل 6.3 اجراءات استكمال الدراسة

14.3 : خلاصة الفصل الثالث :

تناول هذا الفصل المنهج البحثي الذي اعتمدت عليه الدراسة، حيث تم فيه عرض وتوضيح خصائص منطقة الدراسة والمؤلفة من جنوب الضفة الغربية ، كما عرض تفصيلات وحيثيات مجتمع الدراسة المؤلف من كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية

المسجلة رسميا في سجلات الغرف المبحوثة (بالاعتماد على محدد عدد الموظفين) -5
20موظف) في تحديد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحجم .

لقد تم عرض وتوضيح إجراءات اختيار عينة الدراسة، وكذلك فقد تم إبراز الإجراءات التي يعتمد عليها منهج هذه الدراسة، هذا المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توضيح مصادر البيانات الأولية وكيفية الحصول عليها، وكذلك تم في هذا الفصل تحديد إجراءات التحقق من صدق وثبات أدوات البحث المؤلفة من الاستبانة بالدرجة الأولى، والمقابلات الشخصية، وذلك من خلال الرجوع إلى ذو الدراية والخبرة والاختصاص، لتحديد درجة مناسبتها لهذه الدراسة، للحصول على البيانات اللازمة لها، وللتحقق من ثباتها وقدرتها على تحقيق المطلوب منها.

بالإضافة إلى ذلك فقد عرض هذا الفصل للكيفية التي قد تم فيها تحليل البيانات التي توفرت للباحثة من خلال الاستبانات الميدانية، وذلك من خلال معالجة هذه البيانات إحصائيا بالاعتماد على الحاسوب، حيث تم ترجمت هذه البيانات من الجانب اللغوي والتعبيري، إلى لغة الأرقام على هيئة كرارات وفروقات ونسب مئوية.

وأخيرا فإن هذا الفصل قد بين بشكل تفصيلي كل ما يتعلق بخطوات إجراء هذه الدراسة، من الخطوة الأولى وحتى جمع البيانات ومعالجتها، بحيث أصبحت جاهزة للعرض والمناقشة والتفصيل، وهذا ما يحتوي عليه الفصل اللاحق.

الفصل الرابع

عرض نتائج تحليل اسئلة الدراسة

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بهذه الدراسة، والتي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الميدانية التي تم توزيعها على عينة حصصية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية المسجلة رسميا في سجلات الغرف المبحوثة.

تتألف البيانات التي تم تحليلها من إجابات المبحوثين على الاستبانة الميدانية، حيث سيتم عرضها بشكل كمي، ثم التعليق عليها بشكل كفي بالاستتناس والاسترشاد بالبيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات المختلفة.

وإن هذا العرض للتحليل الكمي والكيفي يتناول مناقشة أسئلة الدراسة، وهي (6) أسئلة، ثم فحص فرضيات الدراسة وهي (3) فرضيات. ،حيث سوف يتم الإجابة عن الأسئلة وربطها مباشرة بالفرضيات التي تبحث العلاقات بين المتغيرات المتعلقة مباشرة بالسؤال حسب الترتيب التالي : تحليل السؤال الأول المتعلق بمستوى خدمات الغرفة وربطه مباشرة بالفرضية الأولى التي تبحث تأثير متغيرات الدراسة على مستوى الخدمات ، ثم تحليل السؤال الثاني المتعلق بالخدمات المأمولة وربطه مباشرة بالفرضية الثالثة التي تبحث تأثير متغيرات الدراسة على الخدمات المأمولة ، وأخيرا يتم عرض تحليل السؤال الذي يجيب عن المعوقات التي تواجه مدراء المؤسسات في تعاملهم مع الغرفة ، وربطه مباشرة بالفرضية

الخامسة التي تبحث تأثير متغيرات الدراسة على المشاكل والمعوقات التي يواجهها مدراء المؤسسات في تعاملهم مع الغرفة المبحوثة.

2.4: عرض نتائج تحليل الاسئلة والفرضيات

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقا لمستوى خدمات الغرف ثم الخدمات المأمولة من الغرف واخيرا المشاكل والمعوقات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف أولا: مستوى الخدمات المقدمة من قبل الغرف المبحوثة

1.2.4: تحليل إجابة سؤال رقم (1) :

"ما مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم؟ للإجابة عن هذا السؤال نلاحظ الجدولين (1.4) (2.4) اللذان يوضحان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان التي تقيس مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية .حيث تم تقسيمها على حسب مستوى تقديمها تنازليا :

جدول 1.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الخدمات التي تقدمه الغرف بشكل (جيد او جيد جدا) حسب تقييم مدراء المؤسسات

الترتيب	فقرات الخدمات ذات المستوى الجيدة جداً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة
1.	إصدار شهادة تاجر لأغراض المهنة في جواز السفر	4.30	0.90	7
2.	إصدار شهادات المنشأ	4.06	1.00	2
	الدرجة الكلية	4.18	0.95	
الترتيب	فقرات الخدمات ذات المستوى الجيد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة
3.	الحصول على تصاريح تجارية لدخول أراضي 48	3.94	1.19	1
4.	المساعدة في الحصول على تصاريح تجارية لدخول أراضي 48	3.94	1.19	1

جدول 1.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الخدمات التي تقدمه الغرف بشكل (جيد او جيد جدا) حسب تقييم مدراء المؤسسات

3	1.14	3.83	إصدار بطاقات تعريف لأعضاء الهيئة العامة الراغبين بذلك تحت مظلة الغرفة التجارية لتسهيل ترويج منتجاتهم في الخارج	5.
8	1.25	3.82	إصدار شهادة توصية للسفارات لأغراض التأشيرات	6.
4	1.04	3.78	تصديق شهادات إعادة التصدير (للصناعة ذات المنشأ غير الفلسطيني)	7.
14	1.26	3.77	المساعدة في تقديم معاملة جواز سفر أردني	8.
6	1.16	3.76	السعي في إصدار بطاقة رجل أعمال	9.
15	1.21	3.69	نشر المعلومات المتعلقة بالمعارض التجارية والصناعية في العالم	10.
11	1.18	3.61	تصديق العقود التجارية للأعضاء	11.
17	1.17	3.46	تسهيل اشتراك أعضاء الهيئة العاملة في المعارض الخارجية	12.
16	1.21	3.45	تنظيم معارض محلية لأعضاء الهيئة العامة	13.
9	1.35	3.42	تقديم الكفالة التجارية (كفالة عضو الغرفة لشخص آخر لدى الدوائر الحكومية)	14.
	1.20	3.68	الدرجة الكلية	
	1.16	3.76	الدرجة الكلية للخدمات الجدية والجيدة جدا	

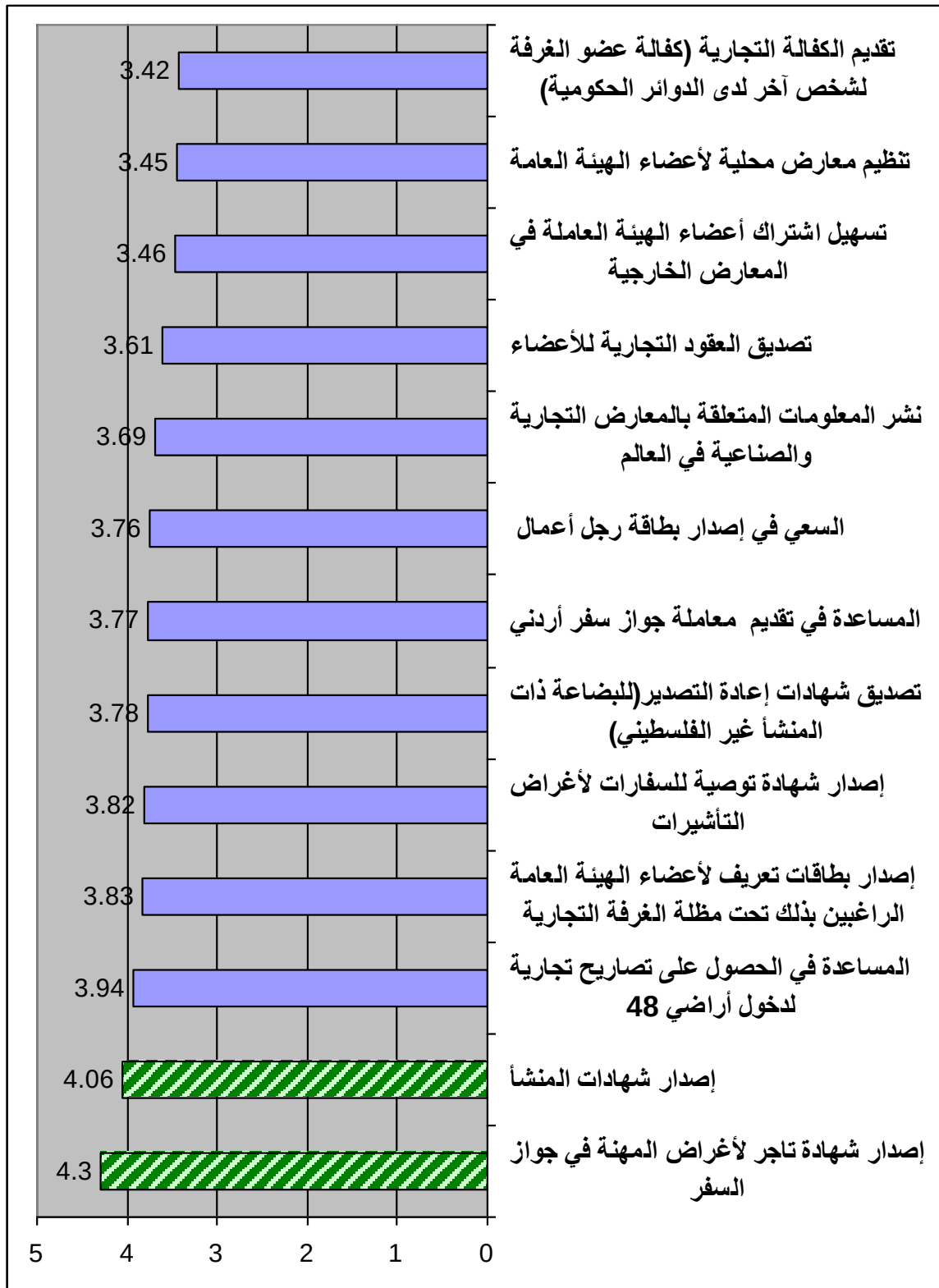
يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول الى أن اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف بشكل جيد أو جيد جدا لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم كانت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.76) مع انحراف معياري مقداره (1.16)

وربّت فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية ، وقد كانت الخدمات التي تقدمها الغرف بشكل جيد أو جيد جدا لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تتمثل بإصدار شهادة تاجر لأغراض المهنة في جواز السفر و إصدار شهادات المنشأ و المساعدة في الحصول على تصاريح تجارية لدخول أراضي 48 و إصدار بطاقات تعريف لأعضاء الهيئة

العامّة الراغبين بذلك تحت مظلة الغرفة التجارية لتسهيل ترويج منتجاتهم في الخارج و إصدار شهادة توصية للسفارات لأغراض التأشيرات وتصديق شهادات إعادة التصدير (لل بضاعة ذات المنشأ غير الفلسطيني) و المساعدة في تقديم معاملة جواز سفر أردني كذلك السعي في إصدار بطاقة رجل أعمال وأيضا نشر المعلومات المتعلقة بالمعارض التجارية والصناعية في العالم ، وأيضا تصديق العقود التجارية للأعضاء و تسهيل اشتراك أعضاء الهيئة العاملة في المعارض الخارجية، و تنظيم معارض محلية لأعضاء الهيئة العامة وأيضا تقديم الكفالة التجارية (كفالة عضو الغرفة لشخص آخر لدى الدوائر الحكومية) .

والشكل (1.4): يوضح مستويات فقرات الخدمات المقدمة بشكل جيد أو جيد جدا من وجهة نظر مدراء المؤسسات

مستويات فقرات الخدمات المقدمة بشكل جيد وجيد جدا .



شكل 1.4: فقرات الخدمات المقدمة بشكل جيد و جيد جدا من وجهة نظر مدراء المؤسسات

وتظهر النتائج السابقة وكما هو موضح في الشكل (1.4) أن الخدمات التي يصنفها أصحاب المؤسسات على أنها خدمات جيدة وجيدة جدا هي الخدمات الروتينية بالإضافة إلى التسهيلات اللوجستية التي تقدمها الغرف بشكل دوري والتي تساعد أصحاب المؤسسات على الترويج للبضائع والتنقل داخل وخارج المنطقة ، كما تساعد هذه الخدمات على تصدير البضائع خارج البلاد ، والمساهمة في الإشتراك وتنظيم المعارض الداخلية والخارجية ، حيث تجدر الإشارة الى أن الخدمات السابقة تعتبر خدمات ضرورية و لا بديل لها في تسيير الاعمال التجارية ، كما أن للغرف الأسبقية والأولوية في تقديم مثل هذه الخدمات ، فإصدار شهادة المنشأ مثلا ، تعتبر من الخدمات التي يقتصر تقديمها على الغرف فقط دون غيرها من مؤسسات خدمات تطوير الأعمال "BDS providers" الأخرى (الاتحادات التخصصية، النقابات....)

كما أن التصدير يعتبر عصب النشاط الصناعي ، حيث أن هذه الخدمات مثل خدمات شهادة المنشأ وتصديق شهادة إعادة التصدير وغيرها من الخدمات تعتبر خدمات هامة جدا بالنسبة للمؤسسات الصناعية ، كما هو الحال بالنسبة للمعارض التجارية الداخلية والخارجية التي تعتبر هامة جدا لمزاولة التقدم والتطور والانفتاح في عالم الصناعة الداخلية والخارجية . كما أن خدمات شهادة تاجر لأغراض جواز السفر والمساعدة في تقديم معاملة جواز سفر أردني ، بالإضافة إلى خدمة الحصول على تصاريح لدخول أراضي الـ 48 تعتبر أيضا من الخدمات الرئيسية التي تسهل وتيسر حركة التجار وأصحاب المؤسسات داخل وخارج المنطقة . وتتطابق هذه النتيجة مع ما أشار إليه مدير إتحاد الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية السيد جوابرة خلال إتصال شخصي به في هذا الصدد :

" نحن كاتحاد لازلنا غير راضين عن مستوى الخدمات التقليدية التي تقدمها الغرف والتي ينص عليها القانون، فنحن بصدد تحسين جودة ونوعية الخدمات كما أننا بصدد إدخال خدمات جديدة تدعم الأعضاء وتلبي رغباتهم ، بالنسبة لخدمات شهادة المنشأ تعتبر الغرف الجهة الوحيدة المنوط بها إصدار مثل هذه الشهادات ، كما أن الثقة التي تحظى بها الغرف لدى العديد من الجهات مكنتها من الإنفراد بتقديم بعض الخدمات التي تعتبر خدمات غير دائمة وغير مستقرة حيث أن داعمها الوحيد هو الثقة بنشاطات الغرف مثل خدمات التصاريح التجارية التي تسهل الغرف الحصول عليها من قبل السلطات الإسرائيلية، أما بالنسبة لخدمة إصدار بطاقة رجل أعمال ،أوشهادة تاجر ، فإن الإتحاد لا يعتبر مثل هذه المعاملة تعتبر خدمة ، اي أن مجرد التسجيل كعضو في الغرفة يحتم عليها إصدار مثل هذه البطاقات ، أما بالنسبة للمعارض الداخلية والخارجية ، فالغرف والحمد لله على طريق النجاح في هذا الصدد وشهر حزيران

سيشهد معرضاً داخلياً فلسطينياً في مدينة الخليل لترويج البضائع " : (جوابه، 2009، أيار ، اتصال شخصي)

أما الخدمات التي يصنفها مدراء المؤسسات أنها ذات مستوى متوسط أو ضعيف فهي المبينة بالجدول التالي:

جدول 2.4 الخدمات التي يصنفها مدراء المؤسسات أنها ذات مستوى متوسط أو ضعيف :

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة
15.	تساعد في التعرف على الفرص التجارية للاستثمار	3.30	1.25	12
16.	توفير فرص الاشتراك في دورة تدريبية تنظمها الغرفة	3.26	1.23	18
17.	توفير قاعدة بيانات حول بيانات الأعضاء	3.25	1.21	21
18.	إصدار المنشورات الدورية المختلفة التي تفيد الأعضاء	3.16	1.19	23
19.	إعداد الدراسات المتخصصة للمساهمة في تنمية المؤسسات الأعضاء	3.07	1.26	19
20.	تقديم الكفالات الدراسية للراغبين بالدراسة خارج الوطن	3.04	1.40	10
21.	تنظيم ورشات عمل تهم القطاع الخاص	3.04	1.29	26
22.	تقديم الإرشاد والتوجيه المهني لكافة أعضاء المؤسسة	3.01	1.28	20
23.	ترويج المنتجات المحلية عن طريق (مركز ترويج التجارة) الموجود في مقر الغرفة	2.99	1.22	22
24.	التحكيم التجاري في حال المنازعات التجارية بين أعضاء الغرفة	2.97	1.29	5
25.	إتاحة المجال لاستخدام قاعات الغرفة (لاجتماعات الأعضاء) بأسعار رمزية للأعضاء	2.90	1.40	13
26.	العمل كحلقة وصل بين التجار المحليين والدوليين لتشجيع عقد صفقات تجارية عن طريق تنظيم لقاءات لرجال الأعمال	2.84	1.24	24
	الدرجة الكلية للفقرات المتوسطة	3.07	1.27	
27.	المساهمة في تطوير برامج خاصة بسيدات الأعمال	2.37	1.23	25
	الدرجة الكلية للمتوسطة والضعيفة	3.02	1.27	

يظهر الجدول (2.4) الخدمات التي تشير الباحثة إلى أهمية إجراء دراسات متخصصة لفحص أسباب القصور في تقديمها ، حيث أن مدراء المؤسسات يصنفونها على أنها خدمات ذات مستوى متوسط ، وهي الخدمات التي تساعد في التعرف على الفرص التجارية للإستثمار وتوفير فرص للإشتراك في دورات تدريبية تنظمها الغرفة وتوفير قاعدة بيانات حول بيانات الأعضاء وإصدار المنشورات المختلفة التي تهم الأعضاء وتقديم الكفالات التجارية ، تنظيم ورشات عمل ، الارشاد والتوجيه المهني ، إتاحة المجال لاستخدام قاعات الغرفة وأخيرا العمل كحلقة وصل بين التجار الداخليين والدوليين ،

وتتعارض هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (السعيدت، الزغير، 2005) التي قدمتها غرفة تجارة الخليل لدراسة أثر الدورات التدريبية التي تنظمها الغرفة على المتدربين ومدى رضاهم عن مستوى هذه الدورات ، حيث أشارت النتيجة الى أن ما نسبته 88% من أفراد العينة قيموا الدورات التدريبية التي تنظمها الغرفة بالجيدة جدا خلاف ما أظهرته هذه الدراسة عن مستوى الدورات التدريبية المتوسط من وجهة نظر مدراء المؤسسات ، وقد تعزى هذه الاختلافات الى عدد من الاسباب مثل اختلاف زمان ومكان وطبيعة نشاط أفراد العينة

حيث تجدر الإشارة إلى أن تصنيف هذه الخدمات على أنها متوسطة الأهمية يعزى لعدة أسباب توصي الباحثة بإجراء دراسات متخصصة عليها بشكل منفرد لمعرفة نواحي القصور وتفاديه . فقد يكون السبب هو عدم الترويج الجيد لمثل هذه الخدمات ، والمنافسة على مثل هذه الخدمات مع باقي الجهات ، وقد يكون السبب قلة خبرة مقدمي مثل هذه الخدمات وغيرها من الأسباب ، حيث أشار مدير إتحاد الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية إلى تبرير لمثل هذه النتيجة:

"إن القطاع الصناعي يجب أن تكون له خصوصية معينة في الخدمة ، حيث أن الدورات والندوات كما الدراسات المتخصصة والنشرات التي تصدرها الغرفة والتي يتلقاها هؤلاء الأعضاء قد لا تكون محط إهتمامهم وبالتالي يصنفونها على أنها متوسطة الأهمية ، أما بالنسبة لخدمة التحكيم التجاري فهي من الخدمات التي لا يطلبها إلا المعني بها وهم أقلية ، كما أن الترويج لمنتجات المؤسسات عبر المعارض الدائمة الموجودة في مقرات الغرف يعتبر من الخدمات الحديثة التي بادرت بها غرفة محافظة بيت لحم ، ومازلت غرفة الخليل في صدد تقديم مثل هذا الخدمة الغير متواجدة في غرفتي شمال وجنوب الخليل "(جوابه، 2009، أيار ، اتصال شخصي)

وتؤكد الباحثة على ضرورة الترويج لخدمات الغرفة لضمان معرفة أعضاء الهيئة العامة بالغرفة بالخدمات المقدمة من قبل الغرفة ، حيث أن عدم المعرفة بالخدمة المقدمة يقلل من

الإقبال عليها وبالتالي يقلل من مستواها و تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (مسعود، أ 2008)
التي أوصت بـ

تطبيق المفهوم الحديث للتسويق وذلك تسويق خدمات الغرف التجارية والصناعية وتكامل الخدمات
التي يجب أن تقدمها الغرف، وإنشاء إدارة لتسويق خدمات الغرف التجارية والصناعية ، وقيام
الغرف بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع وبناء قاعدة معلومات مع الاهتمام بالإصدارات الدورية
عن أحوال السوق والاهتمام بمساعدة أصحاب الأعمال الصغيرة والمبتدئة ، وأخيرا توفير فرص
الأعمال والإعلام عنها لرجال الأعمال "

كما أن الخدمة التي يصنفها أصحاب المؤسسات على أنها ذات مستوى ضعيف فهي خدمات
المساهمة في تطوير برامج خاصة بسيدات الأعمال ، وتعزو الباحثة مثل هذه النتيجة لعدة
أسباب أهمها قلة عدد مثل هذه المؤسسات ضمن مفردات عينة الدراسة ، حيث يشير الجدول
رقم (3.3) إلى أن ما نسبته 4% فقط من حجم العينة هم من النساء ، لأسباب تم ذكرها سابقا
، كما وتجدر الإشارة إلى أن غرفة بيت لحم هي الغرفة الوحيدة من ضمن الغرف المبحوثة
التي تقدم مثل هذه الخدمات ، حيث أن مركز سيدات أعمال يعتبر مركزا حديثا نسبيا حتى
في غرفة بيت لحم .

والشكل (2.4): يوضح مستويات فقرات الخدمات المقدمة بشكل متوسط أو ضعيف من وجهة
نظر مدراء المؤسسات



شكل 2.4 : مستويات فقرات الخدمات المقدمة بشكل متوسط أو ضعيف من وجهة نظر مدراء المؤسسات

وتشير النتائج السابقة إلى أن خدمات الغرف متباينة في المستوى ، حيث إن الخدمات التي تقدمها الغرفة قد تعتبر مهمة لمؤسسة وغير مهمة لمؤسسة أخرى ، كما أن مستوى الخدمة يختلف من غرفة إلى غرفة تبعا للعديد من العوامل والمحددات .

وتجدر الإشارة الى ان ما نسبته 88.5% من الخدمات المقدمة يقع مستواها ضمن المتوسطة والجيدة ، وهذا يدل على أن مستوى خدمات الغرف ليس ضعيف ، ولكنه بحاجة الى تحديث وزيادة وتركيز،

اختبار تأثير متغيرات الدراسة على مستوى خدمات الغرفة

2.2.4 متغيرات الدراسة المتعلقة بالمؤسسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات حول مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، موقع الغرفة المنتسبة لها ، سوق تصدير منتجاتها ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها) ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينات المستقلة (Independent samples T-test) ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، وذلك كما هو واضح من الجدولين التاليين :

جدول رقم 3.4: نتائج اختبار ت للعينات المستقلة في مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لتصنيف المؤسسة وسوق تصديرها

المتغير	الفئات	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
نوع المؤسسة (تصنيفها)	صناعات استخراجية	52	3.52	0.78	-0.61	253	0.54
	صناعات تحويلية	203	3.60	0.83			
سوق التصدير	السوق المحلي	175	3.56	0.85	-0.52	253	0.61
	السوق الخارجي	80	3.62	0.76			

أما بالنسبة لموقع الغرفة المنتسب إليها مدير المؤسسة والصيغة القانونية لهذه المؤسسة بالإضافة إلى عمر المؤسسة تم إستخراج النسب التالية المبينة بالجدول (4.4)

جدول رقم 4.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (موقع الغرفة المنتسبة لها ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها)

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الغرفة	بين المجموعات	19.92	3	6.64	11.08	0.00
	داخل المجموعات	150.41	251	0.60		
	المجموع	170.33	254			
الصيغة القانونية	بين المجموعات	0.17	2	0.09	0.13	0.88
	داخل المجموعات	170.16	252	0.68		
	المجموع	170.33	254			
عمر المؤسسة	بين المجموعات	1.35	3	0.45	0.67	0.57
	داخل المجموعات	168.98	251	0.67		
	المجموع	170.33	254			

يتضح من الجدولين رقم (3.4)، (4.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، الصيغة القانونية للمؤسسة وعمرها) لأن مستويات الدلالة عند متغيري نوع المؤسسة أو تصنيفها وسوق تصديرها كانت على التوالي (0.54 ، 0.61) وكذلك مستويات الدلالة الإحصائية عند متغيري الصيغة القانونية للمؤسسة و عمرها (0.88 ، 0.57) على التوالي ، وكما هو واضح جميعها أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإن قيم ف (0.13 ، 0.67) الخاصة بمتغيري الصيغة القانونية للمؤسسة و عمرها وكذلك قيم (ت) الخاصة بمتغيري نوع المؤسسة وسوق التصدير (0.61 ، 0.52) لم تكن دالة إحصائية على وجود فروق تعزى لهذه المتغيرات ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، سوق تصدير منتجاتها ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها) .

لكن اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغير الغرفة التجارية المنتسب اليها حيث كانت قيمة مستوى الدلالة عند هذا المتغير (0.00) كما هو واضح وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي فإن قيمة ف (11.08) الخاصة بها دالة إحصائية على وجود فروق تعزى لهذا المتغير ، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq \alpha$) (0.05) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغير الغرفة التي تتبعها المؤسسة .

ومن أجل ذلك فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق لصالح أي فئة من فئات متغير الغرفة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول 5.4 اختبار توكي TUKEY للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق في مستوى الخدمات

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط	الغرفة التجارية	
0.00	-1.01	غرفة شمال محافظة الخليل	غرفة مدينة الخليل
0.38	-0.45	غرفة جنوب محافظة الخليل	
0.00	-0.49	غرفة محافظة بيت لحم	

ومن خلال جدول توكي وجد أن الفروق في مستوى الخدمات المقدمة كانت لصالح غرفة شمال محافظة الخليل بفرق دال إحصائيا مقداره (1.01) عن غرفة مدينة الخليل ، وأيضا كانت الفروق في مستوى الخدمات المقدمة لصالح غرفة محافظة بيت لحم بفرق دال إحصائيا مقداره (0.49) عن غرفة مدينة الخليل أيضا ، في حين كانت الفروق في مستوى الخدمات المقدمة غير دالة إحصائيا بين غرفة شمال محافظة الخليل وغرفة جنوب محافظة الخليل وغرفة محافظة بيت لحم .

ويستنتج من ذلك أن مستوى الخدمات المقدمة لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في غرفة شمال محافظة الخليل وغرفة جنوب محافظة الخليل وغرفة محافظة بيت لحم أكبر من التي تقدمها غرفة مدينة الخليل من وجهة نظر مدراء المؤسسات. كما هو ظاهر في الجدول (6.4) الذي يبين المتوسطات الحسابية لكل خدمة من خدمات الغرفة تبعا لموقعها، وذلك بهدف الوقوف على مستوى كل خدمة بالنسبة لكل غرفة وتحديد أوجه القصور فيها:

جدول 6.4- أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الخدمات المقدمة حسب موقع الغرفة

الترتيب	الخدمات المقدمة	الوسط الحسابي			
		غرفة مدينة الخليل	غرفة شمال الخليل	غرفة جنوب الخليل	غرفة بيت لحم
1	المساعدة في الحصول على تصاريح تجارية لدخول اراضي 48	3.86	4.13	4.13	4.04
2	اصدار شهادات المنشأ	3.91	5.00	4.33	4.26
3	اصدار بطاقات تعريف لاعضاء الهيئة العامة الراغبين بذلك تحت مظلة الغرفة التجارية لتسهيل ترويج منتجاتهم في الخارج	3.63	4.33	4.29	4.17
4	تصديق شهادات اعادة التصدير (للبضاعة ذات المنشأ غير الفلسطيني)	3.60	5.00	4.00	4.03
5	التحكيم التجاري في حال المنازعات التجارية بين اعضاء الغرفة	2.92	4.00	3.50	2.98
6	السعي في اصدار بطاقة رجل اعمال	3.67	4.44	4.50	3.77
7	اصدار شهادة تاجر لاغراض المهنة في جواز السفر	4.17	5.00	4.50	4.45
8	اصدار شهادة توصية للسفارات لأغراض التأشيرات	3.70	4.86	4.43	3.84
9	تقديم الكفالات التجارية (كفالة عضو الغرفة لشخص اخر لدى الدوائر الحكومية)	3.17	5.00	1.50	3.74
10	تقديم الكفالات الدراسية للراغبين بالدراسة خارج الوطن	2.89	5.00	4.00	3.11

جدول 6.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الخدمات المقدمة حسب موقع الغرفة

الخدمات المقدمة	الوسط الحسابي				الدرجة
	غرفة مدينة الخليل	غرفة شمال الخليل	غرفة جنوب الخليل	غرفة بيت لحم	
11	تصديق العقود التجارية للاعضاء	3.50	4.67	3.50	3.79
12	تساعد في التعرف على الفرص التجارية للاستثمار	3.14	3.00	3.20	3.68
13	إتاحة المجال لاستخدام قاعات الغرفة (لاجتماعات الاعضاء) بأسعار رمزية للأعضاء	2.72	3.67	2.40	3.25
14	المساعدة في تقديم معاملة جواز سفر اردني	3.63	4.00	3.00	4.04
15	نشر المعلومات المتعلقة بالمعارض التجارية والصناعية في العالم	3.66	3.50	2.75	3.83
16	تنظيم معارض محلية لاءعضاء الهيئة العامة	3.38	4.00	3.00	3.59
17	تسهيل اشترك أعضاء الهيئة العاملة في المعارض الخارجية	3.46	4.33	3.33	3.42
18	توفير فرص الاشتراك في دورة تدريبية لتنظيمها الغرفة	3.18	4.00	3.75	3.31
19	إعداد الدراسات المتخصصة للمساهمة في تنمية المؤسسات الأعضاء	2.93	2.67	4.00	3.33
20	تقديم الارشاد والتوجيه المهني لكافة اعضاء المؤسسة	2.76	4.00	3.50	3.44
21	توفير قاعدة بيانات حول بيانات الاعضاء	3.03	4.50	3.25	3.63
22	ترويج المنتجات المحلية عن طريق (مركز ترويج التجارة) الموجود في مقر الغرفة	—	—	—	3.42
23	اصدار المنشورات الدورية المختلفة التي تفيد الاعضاء	2.99	3.50	3.50	3.50
24	العمل كحلقة وصل بين التجار المحليين والدوليين لتشجيع عقد صفقات تجارية عن طريق تنظيم لقاءات لرجال الاعمال	2.73	4.00	—	3.03
25	المساهمة في تطوير برامج خاصة بسيدات الأعمال	1.92	3.00	—	3.14
26	تنظيم وورشات عمل تهم القطاع الخاص	2.70	4.00	4.00	3.53
	الدرجة الكلية	3.23	4.13	3.58	3.63

يبين الجدول السابق أن الخدمات المقدمة لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في غرفة شمال محافظة الخليل وغرفة جنوب محافظة الخليل وغرفة محافظة بيت لحم التي تفوق الخدمات التي تقدمها غرفة مدينة الخليل هي كالتالي :

- المساعدة في الحصول على تصاريح تجارية لدخول أراضي 48 بوسط حسابي مقداره (3.86) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (4.13) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (4.13) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (4.04) لغرفة بيت لحم .
- إصدار شهادات المنشأ بوسط حسابي مقداره (3.91) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (5.00) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (4.33) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (4.26) لغرفة بيت لحم
- إصدار بطاقات تعريف لأعضاء الهيئة العامة الراغبين بذلك تحت مظلة الغرفة لتسهيل ترويج منتجاتهم في الخارج بوسط حسابي مقداره (3.63) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (4.33) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (4.29) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (4.17) لغرفة بيت لحم
- تصديق شهادات إعادة التصدير (للبضاعة ذات المنشأ غير الفلسطيني) بوسط حسابي مقداره (3.60) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (5.00) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (4.00) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (4.03) لغرفة بيت لحم
- التحكيم التجاري في حل المنازعات التجارية بين أعضاء الغرفة بوسط حسابي مقداره (2.92) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (4.00) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.50) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (2.98) لغرفة بيت لحم
- السعي في إصدار بطاقة رجل أعمال بوسط حسابي مقداره (3.67) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (4.44) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (4.50) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (3.77) لغرفة بيت لحم
- إصدار شهادة تاجر لأغراض المهنة في جواز السفر بوسط حسابي مقداره (4.17) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (5.00) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (4.50) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (4.45) لغرفة بيت لحم
- إصدار شهادة توصية للسفارات لأغراض التأشيرات بوسط حسابي مقداره (3.70) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (4.86) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (4.43) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (3.84) لغرفة بيت لحم

- تقديم الكفالات الدراسية للراغبين بالدراسة خارج الوطن بوسط حسابي مقداره (2.89) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (5.00) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (4.00) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (3.11) لغرفة بيت لحم
- تصديق العقود التجارية للأعضاء بوسط حسابي مقداره (3.50) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (4.67) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.50) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (3.79) لغرفة بيت لحم
- توفير فرص الإستراك في دورة تدريبية تنظمها الغرفة بوسط حسابي مقداره (3.18) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (4.00) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.75) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (3.31) لغرفة بيت لحم
- تقديم الإرشاد والتوجيه المهني لكافة أعضاء المؤسسة بوسط حسابي مقداره (2.76) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (4.00) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.50) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (3.44) لغرفة بيت لحم
- توفير "قاعدة بيانات" حول بيانات الأعضاء بوسط حسابي مقداره (3.03) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (4.50) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.25) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (3.63) لغرفة بيت لحم
- إصدار المنشورات الدورية المختلفة التي تفيد الأعضاء بوسط حسابي مقداره (2.99) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (3.50) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.50) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (3.50) لغرفة بيت لحم
- تنظيم وورشات عمل تهم القطاع الخاص بوسط حسابي مقداره (2.70) لغرفة الخليل مقابل وسط مقداره (4.00) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (4.00) لغرفة جنوب الخليل ووسط مقداره (3.53) لغرفة بيت لحم

وتشير الباحثة إلى أنه توجد عوامل عدة تلعب دورا في تفسير مثل هذه النتيجة ، حيث إن عدد الأعضاء المنتسبين للغرفة مثلا في غرفة شمال الخليل لا تشكل أكثر من 5% من حجم العضوية (بالنسبة للقطاع الصناعي) في غرفة الخليل ، حيث إنه كلما قل عدد الأعضاء زادت قدرة الغرفة على الإهتمام بنوعية الخدمات والتركيز في تقديمها ، وكلما زاد عدد الأعضاء زاد عبء تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للأعضاء من وجهة نظر الباحثة ، هذا بالإضافة إلى العديد من العوامل التي قد تلعب دور في تفسير هذه النتيجة مثل الموقع والثقافة والعوامل البيئية والسياسية والاقتصادية المؤثرة . حيث تشدد الباحثة على أهمية هذه النتيجة

في حث الغرف على السعي المتواصل لمعرفة اسباب القصور في تقديم الخدمات لتحسينها وبذل كل الجهود الممكنة لتطويرها لتلبية رغبات الأعضاء .

ولتفسير أكثر دقة يراد التأكد أن الأعداد الصغيرة في العضوية لغرفتي تجارة وصناعة شمال الخليل وجنوب الخليل لم تؤثر في النتائج ، فقد تم حساب معامل الاختلاف النسبي وهو النسبة المئوية لحاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي ، حيث يلاحظ أنه كان عاليا جدا بالنسبة لغرفة مدينة الخليل وهو يساوي $0.81 / 3.36 * 100 = 24\%$ ، بينما معامل الاختلاف لغرفة الشمال = 7% ، ولغرفة الجنوب = 13% ، ولغرفة بيت لحم = 20% ، ويلاحظ أن معامل الاختلاف لغرفة مدينة الخليل كان أعلى القيم وبالتالي له أعلى التشتت في الآراء مما أدى إلى حدوث فروق ليست لصالح غرفة مدينة الخليل

ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (القيمة الكلية لمستوى الخدمات المقدمة) حسب متغيرات (موقع الغرفة الصيغة القانونية للمؤسسة، عمرها)

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات (موقع الغرفة ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها) في مجال مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف

العوامل	البدائل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الغرفة	غرفة مدينة الخليل	3.36	0.81
	غرفة شمال محافظة الخليل	4.37	0.32
	غرفة جنوب محافظة الخليل	3.81	0.49
	غرفة محافظة بيت لحم	3.85	0.77
الصيغة القانونية	ملكية فردية	3.55	0.77
	شركة تضامن	3.60	0.95
	شركة محدودة المسؤولية	3.61	0.80
عمر المؤسسة	(أكثر من 14 سنة)	3.58	0.78
	(أكثر من 9 سنوات _ 14 سنة)	3.50	0.86
	(أكثر من 4 سنوات _ 9 سنين)	3.74	0.88
	(من 4 سنين فأقل)	3.64	0.80

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الخدمات المقدمة لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في غرفة شمال محافظة الخليل جيدة جدا بوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.32) و هي جيدة في غرفة جنوب محافظة الخليل بوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.49) ، وهي أيضا جيدة في غرفة محافظة بيت لحم بوسط حسابي مقداره (3.85) وانحراف معياري مقداره (0.77) لكنها متوسطة في غرفة مدينة الخليل بوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (0.81) ، وكما هو ملاحظ من الجدول أعلاه فإن مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف جيدة للمؤسسات بمختلف تصنيفاتها أو أعمارها أو سوق تصدير منتجاتها أو الصيغة القانونية للمنشأة حيث كانت الأوساط الحسابية تتراوح بين (3.50) و (3.74) وهي ذات مستوى عالٍ ، بوجود انحرافات معيارية ذات قيم متوسطة لكنها اعتبرت مناسبة مما يدل على مستوى تشتت متوسط في الآراء

3.2.4 إختبار تأثير المتغيرات المستقلة المتعلقة بمدير المؤسسة على مستوى خدمات الغرفة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) "

ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، وذلك كما هو واضح من الجداول

جدول رقم 8-4 أ اختبار تحليل التباين الأحادي لمستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.40	2	1.20	1.80	0.17
	داخل المجموعات	167.93	252	0.67		
	المجموع	170.33	254			

جدول رقم 8.4-ب اختبار تحليل التباين الأحادي لمستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له

المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.94	2	0.47	0.50	0.70
	داخل المجموعات	169.39	252	0.67		
	المجموع	170.33	254			

يتضح من الجدول رقم (8.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) لأن مستويات الدلالة الإحصائية عند هذه المتغيرات (0.17 ، 0.50) كما هو واضح جميعها أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإن قيم ف (1.80 ، 0.70) الخاصة بها لم تكن دالة إحصائية على وجود فروق تعزى لهذه المتغيرات ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) . ويستنتج من ذلك أن أفراد العينة بغض النظر عن سنوات خبرتهم ومؤهلاتهم العلمية فإن مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف بالنسبة لهم متساوٍ.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) في مجال مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف

العوامل	البدائل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.60	0.75
	من 5 _ 10 سنوات	3.75	0.75
	أكثر من 10 سنوات	3.52	0.84
المؤهل العلمي	توجيهي فما دون	3.51	0.82
	دبلوم	3.63	0.88
	بكالوريوس فأعلى	3.64	0.73

و يلاحظ من الجدول السابق أن اتجاهات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم نحو مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف كانت جيدة حيث تراوحت قيم الأوساط الحسابية بالنسبة لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي بين (3.51) و (3.75) ، مع وجود انحرافات معيارية تدل على تشتت متوسط ومناسب في الآراء بشكل عام .

ثانيا: مستوى الخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات من الغرف المبحوثة تقديمها في المستقبل

3.2.4 تحليل إجابة سؤال رقم (2)

ما هي الخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الغرف تقديمها لمؤسساتهم؟

للإجابة عن هذا السؤال نلاحظ الجدول التالي الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان التي تقيس الخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الغرف تقديمها لمؤسساتهم - مقسمة الى مجموعات - خدمات ما قبل الاستثمار ، خدمات التطوير والدعم التكنولوجي ، خدمات تحسين الاداء الاقتصادي للمشاريع، الخدمات المعلوماتية والاستشارية ، خدمات التمويل - ومرتبة تنازليا حسب الأهمية :

جدول 10.4-أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات من الغرف تقديمها لمؤسساتهم.:

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة
خدمات ما قبل الاستثمار				
1.	تنمية روح المبادرة الصناعية لدى صغار المستثمرين كخطوة أولى في تشجيع الاستثمار	4.45	0.83	1
2.	بذل مساعي لدى الجهات المختصة لتقديم الخدمات الأساسية للمشاريع من مياه وكهرباء بأسعار تشجيعية لأعضاء الغرفة	4.45	0.87	4
3.	إرشاد رجال الأعمال إلى الخطوات التأسيسية للمشاريع (الإجراءات القانونية والفنية)	4.33	0.87	3
4.	عمل دراسات جدوى يستفيد منها المستثمرون في بناء قدراتهم الاستثمارية	4.27	0.87	2

جدول 10.4-ب :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات من الغرف تقديمها لمؤسساتهم.:

	0.68	4.37	الدرجة الكلية لخدمات ما قبل الاستثمار	
خدمات التطوير والدعم التكنولوجي				
16	0.88	4.19	الاعتماد على تقنية المعلومات في تقديم خدمات الغرفة.	5.
14	0.86	4.18	عمل برامج لتطوير الفروع الصناعية المختلفة تكنولوجيا	6.
15	0.92	4.14	الاحتفاظ بأحدث المعلومات عن مراكز التطوير التكنولوجي لوضعها تحت تصرف أصحاب المشاريع	7.
	0.76	4.17	الدرجة الكلية لخدمات التطوير والدعم التكنولوجي	
خدمات تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات				
25	0.85	4.33	الترويج لصناعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم داخليا و خارجيا	8.
21	0.94	4.25	التحري للفرص الاستثمارية المجدية	9.
24	0.97	4.24	التعاون مع الغرف التجارية الصناعية الأخرى في العالم لإقامة المشاريع المشتركة	10.
20	0.94	4.19	التعاون مع الجهات المختصة في تأسيس المجمعات الصناعية الحديثة	11.
18	0.96	4.13	تشجيع التنسيق بين المؤسسات الأعضاء في الغرفة	12.
26	1.18	4.12	إقامة مختبرات لتقديم خدمة الفحص النوعي للمنتجات وفق معايير محدده	13.
22	1.05	4.11	تقديم المشورة القانونية في فض المنازعات التجارية	14.
17	0.97	3.95	تبني برامج للصيانة الجماعية للمشاريع المماثلة العاملة في صناعات نوعية معينه	15.
23	1.09	3.86	تأسيس حاضنات الأعمال	16.
19	1.23	3.58	إيجاد صيغ لدمج المشاريع الصغيرة ذات المنتجات المتماثلة معا	17.
	0.66	4.07	الدرجة الكلية لخدمات تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات	

جدول 10.4-ج :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات من الغرف تقديمها لمؤسساتهم.:

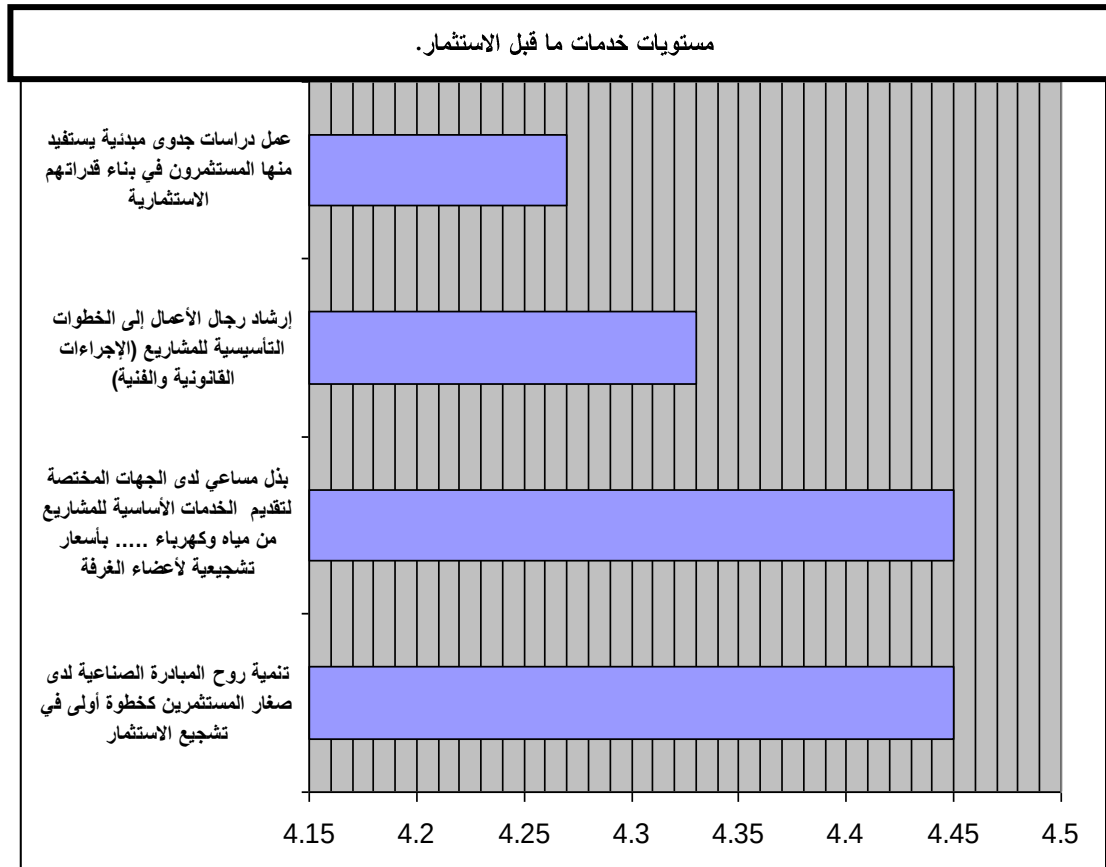
الخدمات المعلوماتية والاستشارية				
18.	تأسيس مراكز معلومات تنتشر في موقع الغرفة	4.21	0.90	9
19.	تقديم المعلومات لأصحاب المؤسسات عن كيفية الحصول على التراخيص لبراءات الاختراع	4.17	1.02	10
20.	العمل كحلقة وصل بين الأجهزة الحكومية والمؤسسات في إيصال (القوانين و التشريعات)	4.15	1.04	12
21.	تأسيس وحدة استشارات صناعية ترتبط الكترونيا بمراكز المعلومات	4.04	1.07	11
22.	توفير مكتبة متخصصة في مقر الغرفة	3.76	1.19	13
	الدرجة الكلية لخدمات المعلوماتية والاستشارية	4.06	0.76	
خدمات التمويل				
23.	المشاركة في سن قوانين أكثر استجابة لاحتياجات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم	3.99	1.10	5
24.	المساعدة في الحصول على دعم للمؤسسات النموذجية الرائدة	3.93	1.11	7
25.	التنسيق مع البنوك لعمل تسهيلات للأعضاء	3.61	1.36	8
26.	بذل مساع لدى الحكومة لتأسيس مصارف متخصصة للإقراض لهذه المؤسسات	3.60	1.30	6
	الدرجة الكلية لخدمات التمويل	3.78	0.99	
	الدرجة الكلية للخدمات المأمولة	4.08	0.58	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية .وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو الخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الغرف تقديمها لمؤسساتهم كانت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.08) مع انحراف معياري (0.85) مما يدل على ارتفاع أهمية الخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الغرف تقديمها لمؤسساتهم .

ورُتبت فقرات هذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية ،وقد كانت أكثر الخدمات أهمية والتي يأمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الغرف تقديمها لمؤسساتهم هي كالتالي :

أولاً : خدمات ما قبل الاستثمار

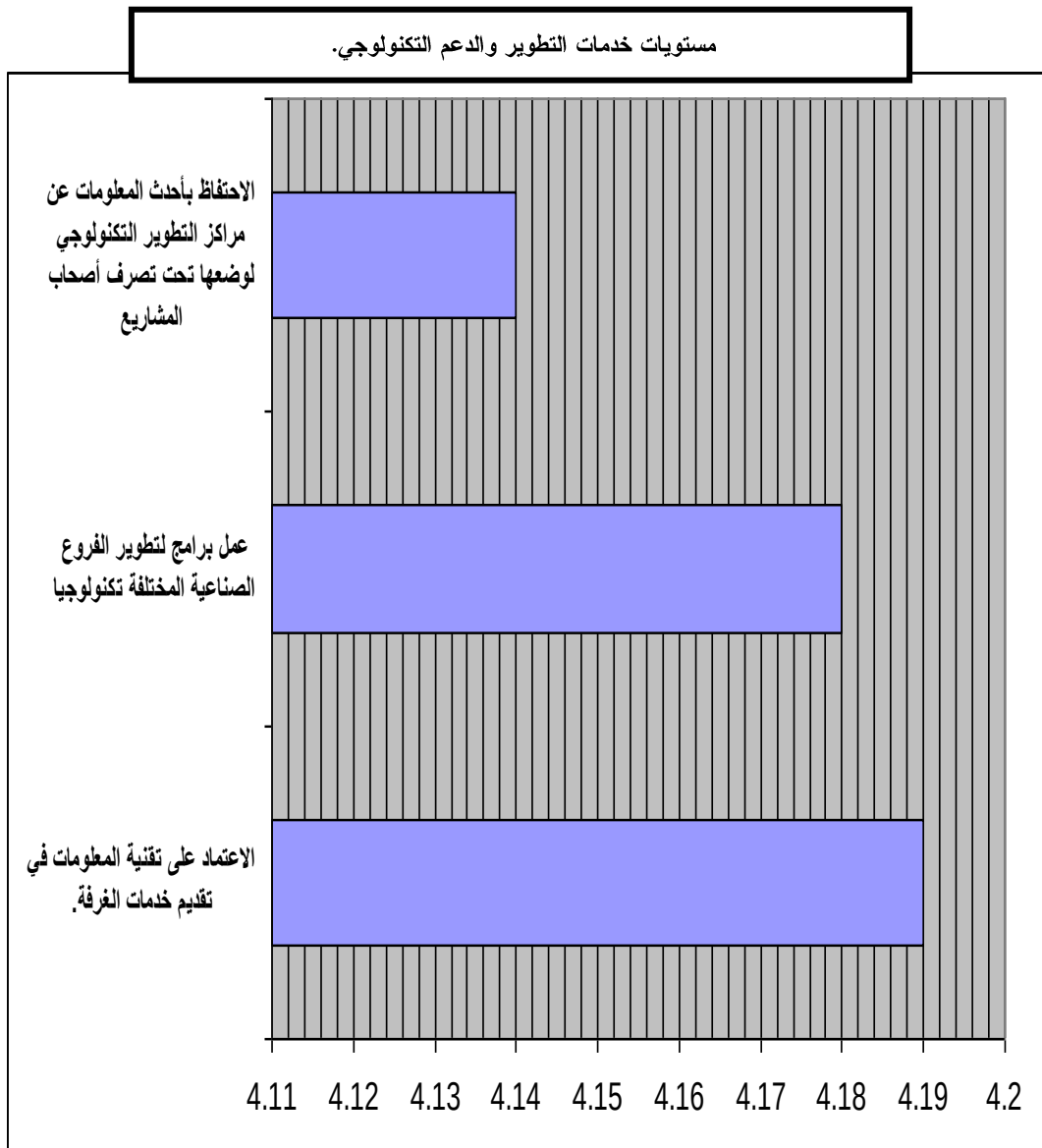
والتي تتمثل في تنمية روح المبادرة الصناعية لدى صغار المستثمرين كخطوة أولى في تشجيع الاستثمار وبذل مساعٍ لدى الجهات المختصة لتقديم الخدمات الأساسية للمشاريع من مياه وكهرباء و بأسعار تشجيعية لأعضاء الغرف ،إضافة إلى إرشاد رجال الأعمال إلى الخطوات التأسيسية للمؤسسات _الإجراءات القانونية والفنية- وأخيراً عمل دراسات جدوى مبدئية يستفيد منها المستثمرون في بناء قدراتهم الاستثمارية .
وتشير الباحثة الى اهمية هذه الخدمات التي تعد من المتطلبات الأساسية لتأسيس المؤسسات الجديدة وتطوير المؤسسات القائمة وتعبئة قدرات الاستثمار في هذه المؤسسات ، و الشكل التالي يظهر هذه الخدمات :



شكل 3.4 مستويات خدمات ما قبل الاستثمار

ثانيا : خدمات التطوير والدعم التكنولوجي

وفيما يتعلق بخدمات التطوير والدعم التكنولوجي فهي تتمثل في الاعتماد على تقنية المعلومات في تقديم خدمات الغرفة ، و عمل برامج لتطوير الفروع الصناعية المختلفة تكنولوجيا ، و الاحتفاظ بأحدث المعلومات عن مراكز التطوير التكنولوجي لوضعها تحت تصرف أصحاب المؤسسات .كما هو مبين في الشكل (4.4)



شكل 4.4 مستويات خدمات التطوير والدعم التكنولوجي

وفي هذا النطاق وتأكيدا على أهمية خدمات التطوير والدعم التكنولوجي لتطوير الفروع الصناعية تكنولوجيا، تجدر الإشارة إلى تجربة محددة من هذا النوع قام بها إتحاد الصناعات العراقي في تحديث مشاريع صناعة الطابوق في القطاع الخاص :

" تحديث مشاريع صناعة الطابوق في القطاع الخاص : إذ تم وبإشراف مباشر من الجهاز الفني تنفيذ ، مكننة هذه المعامل وذلك بنصب (50) منظومة حرق و(50) فرن ، الغاية منها استبدال الوسائل البدائية للحرق بوسائل أوتوماتيكية للتقليل من آثار التلوث وتحسين ظروف العمل في الأفران وتقليل الأكلاف من خلال تقليل استهلاك الطاقة واستخدام العمالة ، كذلك اشتمل البرنامج عل تطوير (25) خطأ إنتاجاً لتصنيع اللبنة بقصد تحسين نوعية الانتاج ، وكذلك قام الاتحاد بتنظيم دورات تدريبية للعمال على تشغيل وصيانة هذه المعدات . ""

"تجربة اتحاد الصناعات العراقي في تقديم الخدمات الفنية للأعضاء، 1983"

وعلى نطاق مراكز التكنولوجيا والاحتفاظ بأحدث المعلومات عن مراكز التطوير التكنولوجي هناك تجربة تجري في البلدان المتقدمة تقوم على تأسيس ما أطلق عليه "بيوتات البحوث": وقد تعود هذه التجربة بفوائد جيدة على بعض البلدان النامية الأكثر تقدماً التي اكتسبت قدرات معينة في مجال الانتاج الصناعي الكثيف البحوث ، وهذه البيوتات عبارة عن مناطق صناعية خاصة تتوطن على مقربة من الجامعات أو مراكز البحوث ، والغرض منها إيواء الصناعات الكثيفة البحوث مثل الهندسة الإحيائية والإلكترونيات المتقدمة ، وينطوي إنشاء هذه المناطق على التزام طويل الأجل من قبل المشاريع المستفيدة لأن نتائجها قد لا تثمر الا بعد فترة من التطوير قد تصل الى عشرة اعوام " (الحافظ.م.ب.ت)

ثالثا : خدمات تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات

ان خدمات تحسين الأداء الاقتصادي تعتبر من الخدمات بالغة الأهمية التي تسعى إلى التخفيف من وطأة مشكلة الهدر في طاقات الإنتاج والعمل وتلف المواد الأولية والإندثار المبكر للمعدات الإنتاجية عن طريق تبني برامج للصيانة الجماعية للمؤسسات المماثلة بالإضافة إلى إيجاد صيغ لدمج المؤسسات المماثلة وتقديم المشورة في فض المنازعات بالإضافة الى تقديم خدمة الفحص النوعي للمنتجات وفق المعايير كما تسعى هذه الخدمات الى التحري للفرص الاستثمارية المجدية والترويج لخدمات المؤسسات كما تسعى الى تعزيز التشبيك الداخلي والخارجي بين المؤسسات الأعضاء في الغرف وغيرها من الخدمات التي يبينها الشكل (5.4) مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مستوى الأهمية

مستويات خدمات تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات.



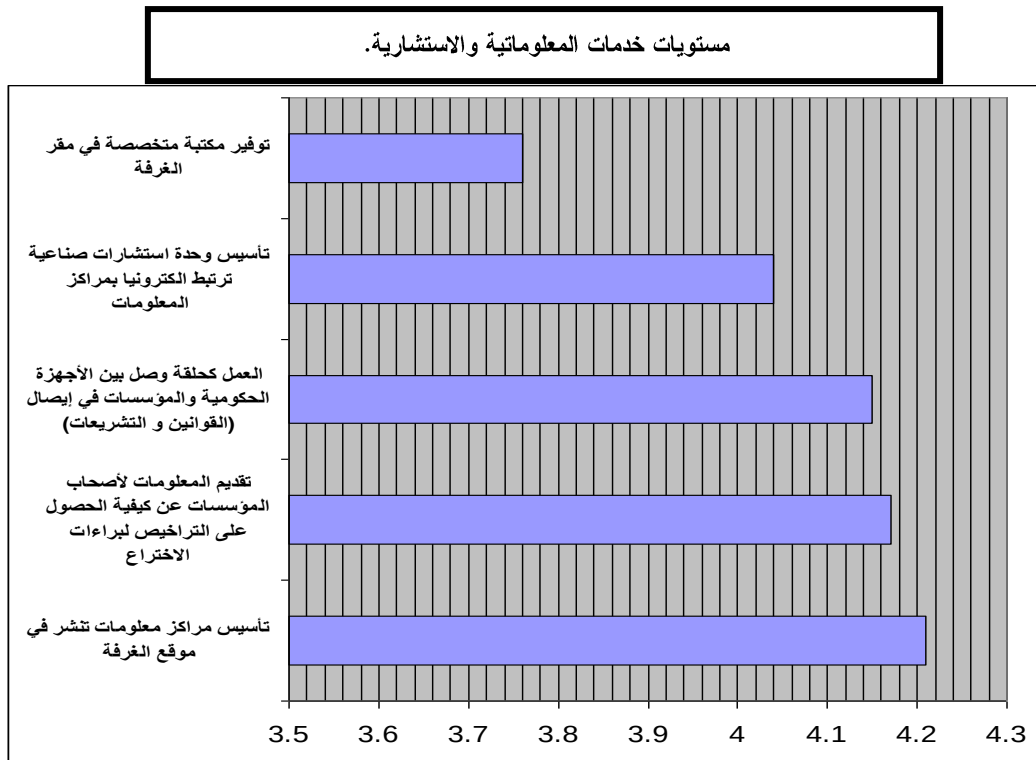
شكل (5.4): مستويات خدمات تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات

وتجدر الإشارة الى أن هذه الخدمات تعتبر من الخدمات المأمولة حسب ما أشار اليه مدير اتحاد الغرف التجارية والصناعية والزراعية الفلسطينية حول مشاكل عدم التشبيك الداخلي بين الأعضاء

" ان الاتصال والتواصل بين اعضاء الغرفة الواحده يعتبر أمرا في غاية الأهمية ، كما أن الأهم هو التواصل المستمر والتشبيك بين أعضاء الغرف المنضوية تحت مظلة الاتحاد لتشجيع التعاون والتكامل فيما بينهم ، وتجدر الإشارة الى مشكلة سببها قلة اللقاءات المنظمة بين اعضاء الغرف غير بعيد عن جنوب الضفة الغربية :حيث كان مصنع في مدينة الخليل يصنع خيوط لصناعة البشاكير ويصدره الى إسرائيل ، كما أن مصنعا للنسيج من محافظة بيت لحم كان يستورد من إسرائيل خيوط البشاكير لتصنيعها في بيت لحم ، والخيوط هي نفسها المصدرة من الخليل ، حيث ان عدم الاتصال والتواصل بين الاعضاء أدى الى تصدير مثل هذا المنتج الى اسرائيل من الخليل ومن ثم استيراده من اسرائيل من قبل مصنع متواجد في بيت لحم وتحمل تكاليف أكبر كان لقلّة التشبيك اثر في حدوثها لفترة من الزمن "(جوابه، 2009، ايار اتصال شخصي)

رابعاً : الخدمات المعلوماتية والاستشارية

وتتمثل هذه الخدمات في كل من : تأسيس مراكز معلومات تنشر في موقع الغرفة وتقديم المعلومات لأصحاب المؤسسات عن كيفية الحصول على التراخيص لبراءات الاختراع والعمل كحلقة وصل بين الأجهزة الحكومية والتجار في إيصال القوانين والتشريعات ، إضافة الى تأسيس وحدة استشارات صناعية ترتبط إلكترونياً بمراكز المعلومات وأخيراً توفير مكتبة متخصصة في مقر الغرفة والشكل التالي يبين مستويات هذه الخدمات.



شكل 6.4 : مستويات الخدمات المعلوماتية و الاستشارية المأمولة

ان الأمل في تقديم مثل هذه الخدمة يرجع الى حاجة المستثمرون وأصحاب المؤسسات إلى مدّهم بالمعلومات بسبب نقص الإمكانيات المعرفية وعدم توفر الموارد المالية الكافية لتمويل احتياجاتها للخدمات الاستشارية . وترى الباحثة ضرورة ذكر تجربة متميزه في هذا المجال قامت بها غرفة تجارة وصناعة عمان بتأسيس وحدة للاستشارات ترتبط إلكترونياً بمراكز المعلومات التكنولوجية والصناعية "يونيدو"(غنطوس،جواد2001)

ويشير مدير اتحاد الغرف الفلسطينية الى أهمية خدمة المعلومات والاستشارات قائلاً :

تقدم الغرف الفلسطينية المعلومات الضرورية للأعضاء -وان كانت هذه الخدمة بحاجة الى الترويج والتحسين في المستوى- الا ان الغرف تفتقر لخدمة الاستشارات وهي بحاجة ماسة لها ، وهناك طريقة لتقديم مثل هذه الخدمة بطريقة غير مباشرة عن طريق العمل كحلقة وصل بين مكاتب الاستشارات -التي تعتبر اعضاء في الغرف التجارية- وبين الاعضاء الطالبين لمثل هذه الخدمات عن طريق التنسيق للتواصل بينهم دون ان تقوم الغرفة نفسها بتقديم مثل هذه الخدمة منعا للتضارب والازدواجية في تقديم الخدمات ""(جوابه، 2009، ايار اتصال شخصي)

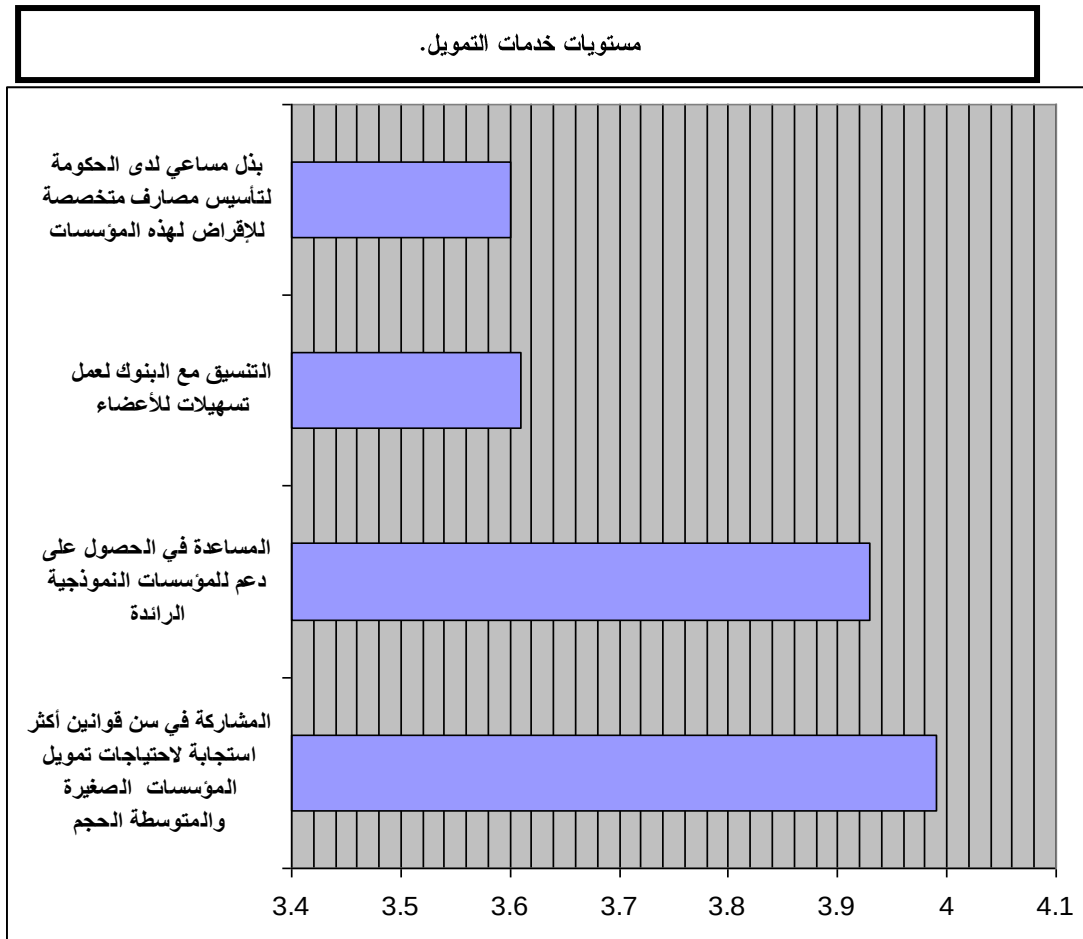
وترى الباحثة رأياً مخالفاً لما أفاد به جوابه حول عمل الغرفة كوسيط في تقديم خدمة الاستشارات، حيث تؤيد الباحثة دراسة (نزال 2008) التي تفيد بأن على الغرفة أن تكون الجهة الوحيدة الممثلة لخدمات تطوير أعمال القطاع الخاص ، وتشير الباحثة إلى ضرورة وجود مركز إستشارات في داخل الغرفة وتقديم هذه الخدمة مباشرة من قبلها وعدم الإعتماد على إرشاد الأعضاء إلى مكاتب الإستشارات الأعضاء في الغرفة ، حيث إن الغرف يجب أن تمثل المؤسسة الأم المنشودة لتمثيل القطاع الخاص في جميع المجالات من وجهة نظر الباحثة

خامسا : خدمات التمويل

والتي تتمثل في المشاركة في سن قوانين أكثر استجابة لاحتياجات تمويل المؤسسات ،المساعدة في الحصول على دعم للمؤسسات النموذجية الرائدة ،التنسيق مع البنوك لعمل تسهيلات للأعضاء بالاضافة الى بذل مساعٍ لدى الحكومة لتأسيس مصارف متخصصة للإقراض لهذه المؤسسات

يعتبر التمويل أحد المعوقات التي تواجهها مؤسسات الأعمال ، ولا سيما الصغيرة والمتوسطة منها ، بسبب ارتفاع كلف التمويل وضعف الثقة بصغار المستثمرين والمبتدئين وبالضمانات التي يقدمونها بخلاف المؤسسات الكبيرة ذات العلامات أو الأسماء التجارية المعروفة التي يؤهلها مركزها الاعتباري للحصول على ما تحتاجه من قروض وتسهيلات ، وهذا يحتم على الغرف السعي الدؤوب لتقديم خدمات التمويل لهذه المؤسسات

ويوضح الشكل 7.4: ترتيب فقرات الخدمات التمويلية التي يأمل مدراء المؤسسات من الغرف تقديمها في المستقبل :



شكل 7.4: مستويات الخدمات التمويلية

ويبين الجدول (11.4) التالي أن خدمات ما قبل الاستثمار تمثل أكثر الخدمات التي يأمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الغرف تقديمها لمؤسساتهم بمتوسط حسابي كلي مقداره 4.37 ، تلاها خدمات التطوير والدعم التكنولوجي بمتوسط حسابي مقداره 4.17 ، ثم تأتي خدمات تحسين الأداء الاقتصادي للمشاريع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره 4.07 ، وفي المرتبة الرابعة تأتي الخدمات المعلوماتية والاستشارية بمتوسط حسابي مقداره 4.06 ، وقد احتل قسم خدمات التمويل المركز الخامس والأخير بمتوسط حسابي مقداره 3.78 ، وقد كانت قيم الانحرافات المعيارية متناسبة مع الأوساط الحسابية مما يدل على مستوى التركيز المناسب في إجابات المبحوثين

ويبين الجدول التالي ترتيب فقرات الخدمات المأمولة من الغرف تنازليا حسب ما أفاد به مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية الفاعلة في جنوب الضفة الغربية :

جدول 11.4: ترتيب فقرات الخدمات المأمولة حسب الأهمية تنازليا

القسم	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خدمات ما قبل الاستثمار	4	4.37	0.68
خدمات التطوير والدعم التكنولوجي	3	4.17	0.76
خدمات تحسين الأداء الاقتصادي للمشاريع	10	4.07	0.66
الخدمات المعلوماتية والاستشارية	5	4.06	0.76
خدمات التمويل	4	3.78	0.99

5.2.4 اختبار تأثير متغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بالمؤسسة على الخدمات المأمولة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، موقع الغرفة المنتسبة لها ، سوق تصدير منتجاتها ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها و سوق التصدير) "

ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينات المستقلة (Independent samples T-test) ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، وذلك كما هو واضح من الجدولين التاليين :

جدول رقم 12.4: اختبار ت للعينات المستقلة لدلالة للخدمات المتوقعة من الغرف وفقا لمتغيري تصنيف المؤسسة وسوق تصديرها

المتغير	الفئات	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
نوع المؤسسة (تصنيفها)	صناعات استخراجية	52	4.02	0.61	-0.87	253	0.39
	صناعات تحويلية	203	4.10	0.57			
سوق التصدير	السوق المحلي	175	4.04	0.59	-1.87	253	0.06
	السوق الخارجي	80	4.18	0.53			

جدول رقم 13.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل وفقا لمتغيرات (موقع الغرفة ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها و سوق التصدير).

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الغرفة	بين المجموعات	1.58	3	0.53	1.60	0.19
	داخل المجموعات	82.64	251	0.33		
	المجموع	84.22	254			
الصيغة القانونية	بين المجموعات	0.53	2	0.26	0.79	0.45
	داخل المجموعات	83.69	252	0.33		
	المجموع	84.22	254			
عمر المؤسسة	بين المجموعات	2.13	3	0.71	2.17	0.09
	داخل المجموعات	82.09	251	0.33		
	المجموع	84.22	254			
سوق التصدير	بين المجموعات	1.48	2	0.74	2.25	0.11
	داخل المجموعات	82.74	252	0.33		
	المجموع	84.22	254			

يتضح من الجدول رقم (12.4، 13.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، موقع

الغرفة المنتسبة لها ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها وسوق التصدير)؛ لأن مستويات الدلالة عند متغيري نوع المؤسسة أو تصنيفها وسوق تصديرها كانت على التوالي (0.39 ، 0.06) وكذلك مستويات الدلالة الإحصائية عند متغيرات موقع الغرفة المنتسبة لها ، الصيغة القانونية للمؤسسة و عمرها (0.19 ، 0.45 ، 0.09) على التوالي ، و كما هو واضح فجميعها أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإن قيم ف (1.60 ، 0.79 ، 2.17) الخاصة بمتغيرات موقع الغرفة المنتسبة لها ، الصيغة القانونية للمؤسسة و عمرها وكذلك قيم (ت) الخاصة بمتغيري نوع المؤسسة وسوق تصديرها (0.58 ، 1.87) لم تكن دالة إحصائية على وجود فروق تعزى لهذه المتغيرات ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، موقع الغرفة المنتسبة لها ، سوق تصدير منتجاتها ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها)

ويستنتج من ذلك أن الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل متفق عليها من قبل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ولا تختلف باختلاف نوع المؤسسة أو موقع الغرفة المنتسبة إليها أو سوق تصدير المؤسسة أو الصيغة القانونية للمؤسسة ولا حتى عمر المؤسسة

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون الخدمات المقدمة من قبل الغرف هي الخدمات المنصوص عليها من قبل اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية (ملحق رقم (8) الخدمات المنصوص عليها من قبل الاتحاد)، وبالتالي فإن هذه الخدمات تعتبر موحدة لجميع الغرف الفلسطينية وهذا يؤدي الى تعطش اعضاء الغرف- باختلاف مكان الغرف المنتسب اليها وباختلاف الصيغة القانونية للمؤسسات وسوق التصدير وباختلاف عمر المؤسسة -الى العديد من الخدمات المأمولة دون فروقات ، وهذه النتيجة تتماشى مع ما أشار له مدير اتحاد الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية :

'كإتحاد لسنا راضين عن مستوى الخدمات المقدمة من قبل الغرف ولا عن كميتها ونوعيتها ، نحن بصدد التنوع والتجديد في الخدمات المقدمة للأعضاء ، حيث ان الخدمات المقدمة هي خدمات تقليدية نسعى الى اضافة الابداع والابتكار الى هذه الخدمات وتحديثها وتطويرها حتى تصبح خدمات مبنية على طلب الاعضاء وحاجاتهم ، وحتى يصبح الاعضاء منجذبين للغرفة ومستعدين لدفع رسوم العضوية مقابل الخدمات المطلوبة من قبلهم والاتحاد حاليا بصدد عمل استراتيجية تطوير وتحديث لخدمات الغرف ومستواها "(جوابه (2009، أيار)، اتصال شخصي)

جدول 14.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات (موقع الغرفة ، الصيغة القانونية للمؤسسة و عمرها) في مجال الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل

العوامل	البدائل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الغرفة	غرفة مدينة الخليل	4.06	0.61
	غرفة شمال محافظة الخليل	3.80	0.48
	غرفة جنوب محافظة الخليل	3.93	0.39
	غرفة محافظة بيت لحم	4.16	0.53
الصيغة القانونية	ملكية فردية	4.12	0.56
	شركة تضامن	4.11	0.61
	شركة محدودة المسؤولية	4.02	0.57
عمر المؤسسة	(أكثر من 14 سنة)	4.06	0.58
	(أكثر من 9 سنوات _ 14 سنة)	4.01	0.62
	(أكثر من 4 سنوات _ 9 سنين)	4.29	0.47
	(من 4 سنين فأقل)	4.22	0.44

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل تتراوح بين العالية والعالية جدا لجميع فئات المتغيرات المستقلة بأوساط حسابية أدناها (3.80) وأعلىها (4.29) ، وكما هو ملاحظ أيضا بأن مستويات أو قيم الانحرافات المعيارية تتراوح بين المتوسطة أو المنخفضة وهي اعتبرت مناسبة مما يدل على مستوى تشتت منخفض نسبيا في الآراء وبالتالي يدل على زيادة التركيز في آراء المبحوثين واستجاباتهم .

6.2.4: اختبار تأثير متغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بمدير المؤسسة على الخدمات المأمولة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له)

ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، وذلك كما هو واضح من الجداول

جدول 15.4 نتائج تحليل التباين الأحادي للخدمات المتوقعة وفقا لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) لمدير المؤسسة

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.42	2	0.21	0.64	0.53
	داخل المجموعات	83.80	252	0.33		
	المجموع	84.22	254			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.56	2	0.78	2.38	0.09
	داخل المجموعات	82.66	252	0.33		
	المجموع	84.22	254			

يتضح من الجدول رقم (15.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) ($0.05 \geq$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) لأن مستويات الدلالة الإحصائية عند هذه المتغيرات (0.53 ، 0.09) كما هو واضح جميعها أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإن قيم ف (0.64 ، 2.38) الخاصة بها لم تكن دالة إحصائية على وجود فروق تعزى لهذه المتغيرات ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) ويستنتج من ذلك أن أفراد العينة بغض النظر عن سنوات خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية ، فإن مستوى الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل بالنسبة لهم متشابهة إلى حد بعيد

و يلاحظ من 16.4 السابق أن اتجاهات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم نحو الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل كانت تتراوح بين الجيدة والجيدة جدا ، حيث تراوحت قيم الأوساط الحسابية بالنسبة لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي بين (3.98) و (4.18) ، مع وجود انحرافات معيارية منخفضة مما يدل على انخفاض التشتت في الآراء وبالتالي ارتفاع مقدار التركيز في إجابات المبحوثين واتجاهاتهم .

جدول 16.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) في مجال الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل

العوامل	البدائل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.09	0.57
	من 5 _ 10 سنوات	4.16	0.49
	أكثر من 10 سنوات	4.06	0.60
المؤهل العلمي	توجيهي فما دون	4.06	0.59
	دبلوم	4.18	0.52
	بكالوريوس فأعلى	3.98	0.61

القسم الثالث : المشاكل والمعوقات

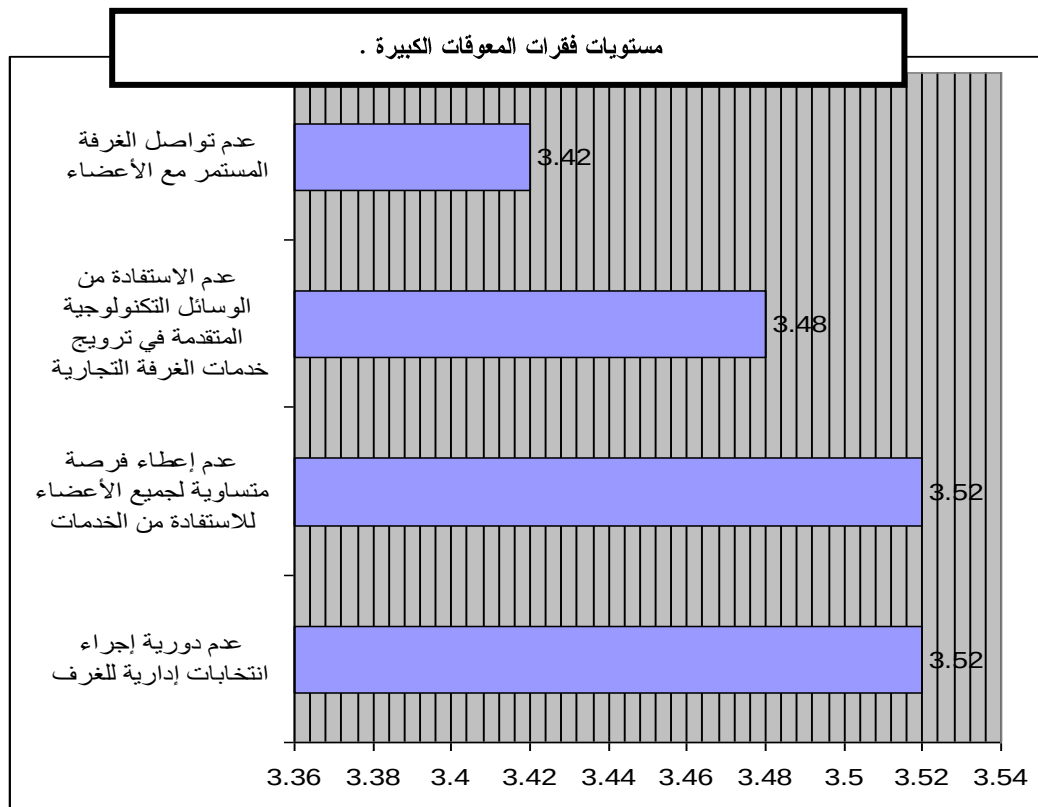
7.2.4: تحليل إجابة سؤال رقم (3)

"ما المعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تعاملها مع الغرف ؟"
للإجابة عن هذا السؤال نلاحظ الجداول التالية التي توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس المعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تعاملها مع الغرف. مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية :

جدول 17.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة
1.	عدم دورية إجراء انتخابات إدارية للغرف	3.52	1.40	6
2.	عدم إعطاء فرصة متساوية للاستفادة من الخدمات	3.52	1.37	13
3.	عدم الاستفادة من الوسائل التكنولوجية المتقدمة في ترويج خدمات الغرفة التجارية	3.48	1.29	14
4.	عدم تواصل الغرفة المستمر مع الأعضاء	3.42	1.28	12
	الدرجة الكلية	3.49	1.34	

وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو المعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل كبير في تعاملها مع الغرف كانت عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.44) مع انحراف معياري (1.28) ، و كانت أكبر المعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تعاملها مع الغرف هي عدم دورية إجراء انتخابات إدارية للغرف، عدم إعطاء فرصة متساوية لجميع الأعضاء للاستفادة من الخدمات ،عدم الاستفادة من الوسائل التكنولوجية المتقدمة في ترويج خدمات الغرفة ،عدم تواصل الغرفة المستمر مع الأعضاء : وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (إخميس 2005) التي أشارت الى ان عدم اجراء الانتخابات منذ فترة بعيدة يعتبر مشكلة كبيرة تواجهها الغرف وأشارت الدراسة الى انه حان الوقت لقيادات شابة كفؤه متخصصه ويبين الشكل التالي ترتيب مستوى المعوقات التي تواجه المؤسسات في التعامل مع الغرفة بشكل كبير



شكل 8.4: فقرات المعوقات العالية التي تواجهها المؤسسات في التعامل مع الغرفة من وجهة نظر مدراء المؤسسات

وبين الجدول التالي المعايير التي كانت درجتها متوسطة بالنسبة لمدراء المؤسسات وهي التالية

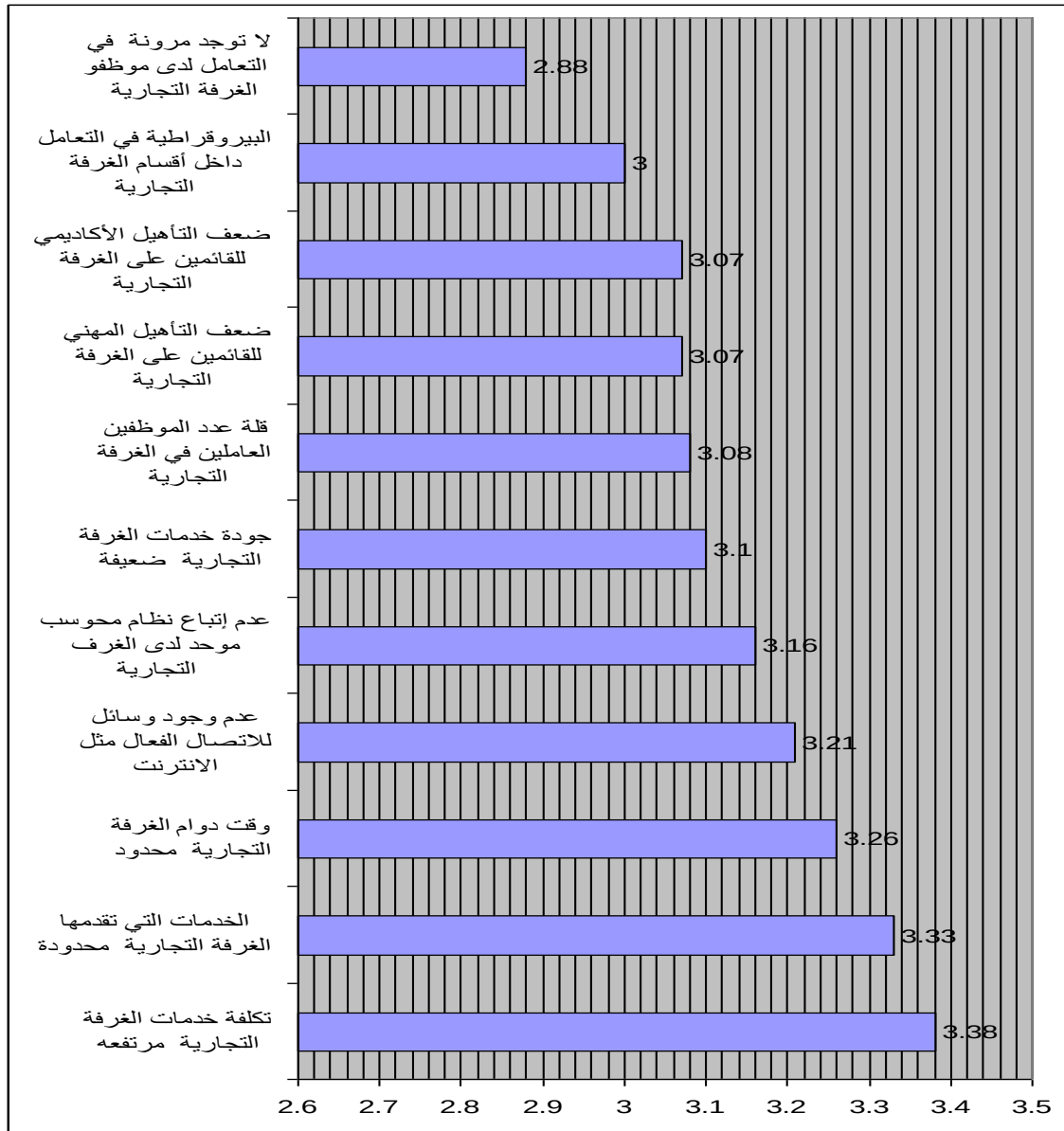
جدول 18.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير المتوسطة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تعاملها مع الغرف

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الفقرة
5.	تكلفة خدمات الغرفة التجارية مرتفعه	3.38	1.18	4
6.	الخدمات التي تقدمها الغرفة التجارية محدودة	3.33	1.13	2
7.	وقت دوام الغرفة التجارية محدود	3.26	1.31	1
8.	عدم وجود وسائل للاتصال الفعال مثل الانترنت	3.21	1.24	7
9.	عدم إتباع نظام محوسب موحد لدى الغرف التجارية	3.16	1.38	11
10.	جودة خدمات الغرفة التجارية ضعيفة	3.10	1.23	3
11.	قلة عدد الموظفين العاملين في الغرفة التجارية	3.08	1.29	10
12.	ضعف التأهيل المهني للقائمين على الغرفة التجارية	3.07	1.36	8
13.	ضعف التأهيل الأكاديمي للقائمين على الغرفة التجارية	3.07	1.35	9
14.	البيروقراطية في التعامل داخل أقسام الغرفة التجارية	3.00	1.40	15
15.	لا توجد مرونة في التعامل لدى موظفو الغرفة التجارية	2.88	1.32	5
	الدرجة الكلية	3.14	1.29	

وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو المعايير المتوسطة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تعاملها مع الغرف كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.14) مع انحراف معياري (1.29)

في حين كانت المعايير التي درجتها متوسطة هي وقت دوام الغرفة المحدود، عدم وجود وسائل للاتصال الفعال مثل الانترنت، عدم إتباع نظام محوسب موحد لدى الغرف ،جودة خدمات الغرفة ضعيفة ، قلة عدد الموظفين العاملين في الغرفة ،ضعف التأهيل المهني للقائمين على الغرفة ،ضعف التأهيل الأكاديمي للقائمين على الغرفة، اضافة الى أن الخدمات التي تقدمها الغرف محدوده ومرتفعة السعر نسبيا من وجهة نظر مدراء المؤسسات. البيروقراطية في التعامل داخل أقسام الغرفة ،لا توجد مرونة في التعامل لدى موظفو الغرفة. ويبين الشكل التالي مستويات المعايير المتوسطة التي تواجهها المؤسسات في التعامل مع الغرف.

مستويات فقرات المعوقات المتوسطة .



شكل (9.4) مستويات فقرات المعوقات المتوسطة التي تواجهها المؤسسات في التعامل مع الغرف من وجهة نظر مدراء المؤسسات.

ويمكن تلخيص ما سبق باستنتاج أن أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تعاملها مع الغرف تتمثل بعدم دورية إجراء انتخابات إدارية للغرف وعدم إعطاء فرصة متساوية لجميع الأعضاء للاستفادة من الخدمات وعدم الاستفادة من الوسائل التكنولوجية المتقدمة في ترويج خدمات الغرفة و عدم تواصل الغرفة المستمر مع الأعضاء .

8.2.4 اختبار تأثير متغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بالمؤسسة على المشاكل والمعيقات

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، موقع الغرفة المنتسبة لها ، سوق تصدير منتجاتها ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها و سوق التصدير) "ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للعينات المستقلة (Independent samples T-test) ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، وذلك كما هو واضح من الجداول :

جدول 19.4 اختبار ت للعينات المستقلة للمعيقات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيري نوع المؤسسة وسوق تصديرها

المتغير	الفئات	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
نوع المؤسسة (تصنيفها)	صناعات استخراجية	52	3.09	0.77	-1.46	253	0.15
	صناعات تحويلية	203	3.28	0.84			
سوق التصدير	السوق المحلي الداخلي	175	3.25	0.86	0.24	253	0.81
	السوق الداخلي والخارجي	80	3.22	0.75			

جدول 4.20-أ نتائج تحليل التباين الأحادي للمعيقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيرات (موقع الغرفة ، الصيغة القانونية للمؤسسة و عمرها)

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الغرفة	بين المجموعات	12.14	3	4.05	6.34	0.00
	داخل المجموعات	160.28	251	0.64		
	المجموع	172.41	254			

جدول 4.20-ب نتائج تحليل التباين الأحادي للمعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيرات (موقع الغرفة ، الصيغة القانونية للمؤسسة و عمرها)

0.96	0.04	0.03	2	0.05	بين المجموعات	الصيغة القانونية
		0.68	252	172.36	داخل المجموعات	
			254	172.41	المجموع	
0.07	2.34	1.57	3	4.70	بين المجموعات	عمر المؤسسة
		0.67	251	167.72	داخل المجموعات	
			254	172.41	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (19.4)،(20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها وسوق التصدير) لأن مستويات الدلالة عند متغيري نوع المؤسسة أو تصنيفها وسوق تصديرها كانت على التوالي (0.15 ، 0.81) وكذلك مستويات الدلالة الإحصائية عند متغيري الصيغة القانونية للمؤسسة و عمرها (0.96 ، 0.07) على التوالي ، و كما هو واضح جميعها أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإن قيم ف (0.04 ، 2.34) الخاصة بمتغيري الصيغة القانونية للمؤسسة و عمرها وكذلك قيم (ت) الخاصة بمتغيري نوع المؤسسة وسوق تصدير منتجاتها (0.70 ، 0.24) لم تكن دالة إحصائيا على وجود فروق تعزى لهذه المتغيرات ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، سوق تصدير منتجاتها ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها) .

لكن اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغير الغرفة التي تنتسب اليها المؤسسة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة عند هذا المتغير (0.00) كما هو واضح وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي فإن قيمة ف (6.34) الخاصة بها دالة إحصائيا على وجود فروق تعزى لهذا المتغير ، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الحجم حول المعينات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغير الغرفة التي تنتسب اليها المؤسسة .

ومن اجل ذلك فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق لصالح أي فئة من فئات متغير الغرفة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول 21.4 اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية في مجال المشاكل والمعينات

مستوى الدلالة	الفروق في الأوساط	الغرفة
0.00	-1.10	غرفة مدينة الخليل
0.17	-0.78	غرفة جنوب محافظة الخليل
0.00	-0.96	غرفة محافظة بيت لحم

ومن خلال جدول توكي وجد أن الفروق في المعينات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف كانت أكبر بالنسبة لغرفة مدينة الخليل بفرق دال إحصائيا مقداره (1.10) عن غرفة شمال محافظة الخليل ، وكذلك كانت الفروق في المعينات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف أكبر بالنسبة لغرفة محافظة بيت لحم بفرق دال إحصائيا مقداره (0.96) عن غرفة شمال محافظة الخليل أيضا ، في حين كانت الفروق في المعينات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف غير دالة إحصائيا بين غرفة شمال محافظة الخليل وغرفة جنوب محافظة الخليل .

مرة أخرى تم حساب معامل الاختلاف النسبي ، وهو لغرفة الشمال = 23 % وهو أيضا لغرفة الجنوب = 23 % أي أنهما متكافئتان في درجة التشتت لذلك لم تكن هناك بينهما فروق واضحة ، وقد كانت قيمة معامل الاختلاف لغرفة مدينة الخليل = (22 %) ، بينما معامل الاختلاف لغرفة بيت لحم = 30 % وهي أعلى قيمة للتشتت في الآراء مما أدى إلى حدوث فروق لصالح غرفة مدينة بيت لحم .

ويستنتج من ذلك أن مستوى المعينات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع غرفة مدينة الخليل و غرفة محافظة بيت لحم أكبر من المعينات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع غرفة شمال محافظة الخليل وغرفة جنوب محافظة الخليل . وترى الباحثة ان مثل هذه النتيجة

هي حصيلة عوامل متداخلة منها عمر الغرفة وموقعها وثقافة أعضائها بالإضافة الى حجم العضوية فيها ويؤكد مدير اتحاد الغرف هذا الاستنتاج بإشارته الى:

إن من سياسة الإتحاد التركيز على دعم وتنمية الغرف الحديثه ، مثل غرفتي شمال وجنوب الخليل اللتان حظيتا بدعم مركز كتشجيع لهم لإكتساب الخبرات عن طريق إرسالهم إلى دورات وندوات خارجية وعمل دراسات متخصصة لهم والسعي لتسهيل أمورهم""(جوابه) (2009، أيار)، اتصال شخصي)

الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات حسب متغير الموقع

جدول(22.4)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعوقات حسب متغير موقع لغرفه

وقد كانت المعوقات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع غرفة مدينة الخليل و غرفة

الوسط الحسابي				المعوقات
غرفة مدينة الخليل	غرفة شمال الخليل	غرفة جنوب الخليل	غرفة بيت لحم	
3.28	1.50	3.14	3.45	• وقت دوام الغرفه التجارية محدود
3.32	2.70	3.38	3.41	• الخدمات التي تقدمها الغرفه التجارية محدوده
3.19	1.80	3.25	3.09	• جودة خدمات الغرفه التجارية ضعيفه
3.46	2.56	2.25	3.44	• تكلفة خدمات الغرفه التجارية مرتفعه
2.97	1.70	2.00	2.95	• لا توجد مرونه في التعامل لدى موظفو الغرفه التجارية
3.63	4.00	4.14	3.19	• عدم دورية اجراء انتخابات ادارية للغرف
3.26	2.60	3.14	3.22	• عدم وجود وسائل للاتصال الفعال مثل الانترنت
3.22	1.33	3.00	3.01	• ضعف التأهيل المهني للقائمين على الغرفه التجارية
3.26	1.20	3.75	2.89	• ضعف التأهيل الاكاديمي للقائمين على الغرفه التجارية
3.08	3.60	2.63	3.07	• قلة عدد الموظفين العاملين في الغرفه
3.27	2.80	3.00	3.01	• عدم اتباع نظام محوسب موحد لدى الغرف التجارية
3.55	2.40	3.00	3.36	• عدم تواصل الغرفه المستمر مع الأعضاء
3.67	1.30	2.38	3.66	• عدم اعطاء فرصة متساوية لجميع الاعضاء للاستفادة من الخدمات
3.66	2.50	3.43	3.29	• عدم الاستفادة من الوسائل التكنولوجية المتقدمة في ترويج خدمات الغرفه
3.13	1.56	2.38	3.00	• البيروقراطية في التعامل داخل اقسام الغرفه التجارية
3.33	2.24	2.99	3.20	الدرجة الكلية

محافظة بيت لحم والتي هي أكبر من المعوقات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع
غرفة شمال محافظة الخليل :

- وقت دوام الغرف التجارية محدود بوسط حسابي مقداره (3.28) لغرفة الخليل ووسط مقداره (3.45) لغرفة مدينة بيت لحم مقابل وسط مقداره (1.50) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.14) لغرفة جنوب الخليل .
- تكلفة خدمات الغرف التجارية مرتفعه بوسط حسابي مقداره (3.46) لغرفة الخليل ووسط مقداره (3.44) لغرفة مدينة بيت لحم مقابل وسط مقداره (2.56) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (2.25) لغرفة جنوب الخليل .
- لا توجد مرونة في التعامل لدى موظفي الغرف التجارية بوسط حسابي مقداره (2.97) لغرفة الخليل ووسط مقداره (2.95) لغرفة مدينة بيت لحم مقابل وسط مقداره (1.70) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (2.00) لغرفة جنوب الخليل .
- عدم وجود وسائل للاتصال الفعال مثل الإنترنت بوسط حسابي مقداره (3.26) لغرفة الخليل ووسط مقداره (3.22) لغرفة مدينة بيت لحم مقابل وسط مقداره (2.60) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.14) لغرفة جنوب الخليل
- ضعف التأهيل المهني للقائمين على الغرفة بوسط حسابي مقداره (3.22) لغرفة الخليل ووسط مقداره (3.01) لغرفة مدينة بيت لحم مقابل وسط مقداره (1.33) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.00) لغرفة جنوب الخليل .
- عدم اتباع نظام محوسب موحد لدى الغرف بوسط حسابي مقداره (3.27) لغرفة الخليل ووسط مقداره (3.01) لغرفة مدينة بيت لحم مقابل وسط مقداره (2.80) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.00) لغرفة جنوب الخليل .
- عدم تواصل الغرفة المستمر مع الأعضاء بوسط حسابي مقداره (3.55) لغرفة الخليل ووسط مقداره (3.36) لغرفة مدينة بيت لحم مقابل وسط مقداره (2.40) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (3.00) لغرفة جنوب الخليل
- عدم إعطاء فرصة متساوية لجميع الاعضاء للاستفادة من الخدمات بوسط حسابي مقداره (3.67) لغرفة الخليل ووسط مقداره (3.66) لغرفة مدينة بيت لحم مقابل وسط مقداره (1.30) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (2.38) لغرفة جنوب الخليل .
- البيروقراطية في التعامل داخل اقسام الغرفة التجارية بوسط حسابي مقداره (3.13) لغرفة الخليل ووسط مقداره (3.00) لغرفة مدينة بيت لحم مقابل وسط مقداره (1.56) لغرفة شمال الخليل ووسط مقداره (2.38) لغرفة جنوب الخليل .

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال المعينات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف التجارية

جدول (23.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات (موقع الغرفة ، الصيغة القانونية للمؤسسة و عمرها) في مجال المعينات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف

العوامل	البدائل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الغرفة	غرفة مدينة الخليل	3.34	0.72
	غرفة شمال محافظة الخليل	2.24	0.51
	غرفة جنوب محافظة الخليل	3.02	0.69
	غرفة محافظة بيت لحم	3.20	0.95
الصيغة القانونية	ملكية فردية	3.24	0.78
	شركة تضامن	3.27	0.98
	شركة محدودة المسؤولية	3.23	0.78
عمر المؤسسة	(أكثر من 14 سنة)	3.21	0.80
	(أكثر من 9 سنوات _ 14 سنة)	3.40	0.83
	(أكثر من 4 سنوات _ 9 سنين)	3.19	0.98
	(من 4 سنين فأقل)	2.88	0.61

ويلاحظ من الجدول (23.4) أن مستوى المعينات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع غرفة مدينة الخليل عالية بوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.72) وهي أيضا متوسطة في غرفة محافظة بيت لحم بوسط حسابي مقداره (3.20) وانحراف معياري مقداره (0.95) ، و كان مستوى المعينات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع غرفة جنوب محافظة الخليل متوسطاً بوسط حسابي مقداره (3.02) وانحراف معياري مقداره (0.69) ، أما مستوى المعينات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع غرفة شمال محافظة الخليل ضعيفة بوسط حسابي مقداره (2.24) وانحراف معياري مقداره (0.51) ، وكما هو ملاحظ من الجدول أعلاه فإن مستوى المعينات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف بشكل عام متوسط لكنه عالٍ بالنسبة للمؤسسات التي عمرها من فئة (أكثر من 9

سنوات _ 14 سنة) حيث تبين أنها تواجه معيقات أكثر من غيرها من المؤسسات بوسط حسابي عالٍ مقداره (3.40) وانحراف معياري مقداره (0.83) ، لكن كان مستوى المعوقات متوسطاً لكل المؤسسات التي تصدر منتجاتها للسوق الخارجي والداخلي أو للسوق الداخلي فقط وكذلك لكل مؤسسات الصناعات الاستخراجية والتحويلية بأوساط حسابية متوسطة تتراوح بين (3.16) و (3.26) بانحرافات معيارية متوسطة المقدار . وقد كانت قيم الانحرافات المعيارية مناسبة مقارنة بالأوساط الحسابية المقابلة لها خصوصاً أنها تتعلق بالمعوقات في التعامل مع الغرف التجارية مما يدل على مستوى تشتت مناسب في الآراء .

9.2.4 اختبار تأثير متغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بمدير المؤسسة على المشاكل والمعوقات

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقاً لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له)" ولفحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، وذلك كما هو واضح من الجداول

جدول رقم 24.4: اختبار تحليل التباين الأحادي للمعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقاً لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له)"

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.12	0.89
	داخل المجموعات	172.25	252	0.68		
	المجموع	172.41	254			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.62	2	0.81	1.19	0.31
	داخل المجموعات	170.80	252	0.68		
	المجموع	172.41	254			

يتضح من الجدول رقم (24.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) ($0.05 \geq$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) لأن مستويات الدلالة الإحصائية عند هذه المتغيرات (0.89 ، 0.31) كما هو واضح جميعها أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإن قيم ف (0.12 ، 1.19) الخاصة بها لم تكن دالة إحصائية على وجود فروق تعزى لهذه المتغيرات ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حول المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) . ويستنتج من ذلك أن أفراد العينة بغض النظر عن سنوات خبرتهم ومؤهلاتهم العلمية فإن مستوى المعوقات التي يواجهها أصحاب هذه المؤسسات في تعاملهم مع الغرف متساوية .

جدول 25.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) في مجال المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف

العوامل	البدائل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.21	0.84
	من 5 _ 10 سنوات	3.20	0.95
	أكثر من 10 سنوات	3.26	0.78
المؤهل العلمي	توجيهي فما دون	3.16	0.74
	دبلوم	3.35	0.87
	بكالوريوس فأعلى	3.25	0.90

و يلاحظ من الجدول السابق أن اتجاهات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم نحو المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف كانت متوسطة ، حيث تراوحت قيم الأوساط الحسابية بالنسبة لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي بين (3.35) و (3.16) ، مع وجود انحرافات معيارية مرتفعة نسبيا مما يدل على ارتفاع التشتت في الآراء

وبالتالي انخفاض نسبي في مقدار التركيز في إجابات المبحوثين واتجاهاتهم وذلك يعزى إلى توسط قيم الأوساط الحسابية .

3.4: خلاصة الفصل الرابع

اشتمل هذا الفصل على عرض مفصل لبيانات الدراسة التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة، والتي شكلت مجموع الإجابات عن الأسئلة الاستقصائية ، والواردة في الاستبانة الميدانية التي تم من خلالها الحصول على تلك الأجوبة المؤلفة لهذه البيانات وقد تناول هذا الفصل عرضها ومناقشتها وتحليلها ومقارنتها مع نتائج المقابلات والدراسات السابقة ذات العلاقة .

فقد تم تفسير البيانات الرقمية التي اشتملت عليها الجداول الواردة في هذا الفصل، وذلك باستخدام أسلوب التفسير الكمي والكيفي، من أجل توضيح وتفسير الفروقات، والنسب، والتكرارات، والانحرافات المختلفة، وتعليلها بشكل منطقي

ان من اهم النتائج التي توصل لها هذا الفصل هو أن الخدمات المقدمة من قبل الغرف متباينة المستوى بالنسبة لمدراء المؤسسات ، كما أنها متباينة المستوى بين الغرف المبحوثة كما المشاكل والمعوقات ، في حين كان هناك إجماع من قبل مدراء المؤسسات على أهمية تقديم الخدمات المأمولة من الغرف في المستقبل دون وجود فروق تعزى لموقع الغرفة

وقد خلاص هذا الفصل من خلال عرض البيانات ومناقشتها، إلى العديد من الاستنتاجات والحقائق المنطقية، وكذلك العديد من الملاحظات البحثية، بالإضافة إلى عرض نتائج فحص وقياس الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وان ما يتعلق بهذه الاستنتاجات سيتم عرضه في الفصل اللاحق من هذه الدراسة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 تقديم

عالجت هذه الدراسة موضوع رؤية تفعيل دور الغرف في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الصناعية الفاعلة في جنوب الضفة الغربية ، حيث سعت الدراسة الى اقتراح رؤية لتفعيل دور الغرف بالاستناد الى اراء أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم عن طريق أداة الدراسة الأساسية _الاستبانة- وتعزيز هذه النتائج عن طريق مقابلات مع مدير الاتحاد ومركز المؤسسات الصغيرة ورؤساء ومدراء الغرف المبحوثة

فمن خلال إعداد هذه الدراسة وإنجازها، لقد تبلور لدى الباحثة العديد من الاستنتاجات المتعلقة بخدمات الغرف ، وخاصة ما يتعلق بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، كونها موضوع بحث وإجراء هذه الدراسة، ولذلك فإن هذا الفصل يعرض أهم هذه الاستنتاجات التي خلصت إليها الباحثة، كما أنه يعرض لأهم التوصيات التي توصي بها هذه الدراسة.

إن هذه الاستنتاجات والتوصيات الخاتمة لهذه الدراسة، يعرضها هذا الفصل

2.5:الاستنتاجات

- إن الغرف المبحوثة تختلف بالنسبة لحجم العضوية، حيث إن أكبر الغرف حجماً بالعضوية هي غرفة مدينة الخليل ، ثم غرفة محافظة بيت لحم ، فغرفة شمال مدينة الخليل وأخيراً غرفة جنوب مدينة الخليل

- إن الغالبية العظمى من أعضاء الغرف المبحوثة، هم من الذكور بنسبة 96% ، ونسبة الحاملين للشهادات العلمية (دبلوم فأعلى) من أفراد العينة هي 57% .
- تغلب السمة الفردية العائلية على المؤسسات المبحوثة و الغالبية العظمى من هذه المؤسسات هي المؤسسات القديمة ذات التاريخ الطويل في العمل والتي يمتاز مدراؤها بخبرة عالية في مجال العمل
- القطاعات الصناعية المشمولة بالدراسة تتمركز الغالبية العظمى منها في الصناعات التحويلية (صناعة مواد غذائية ، منسوجات ، صناعة المطاط واللدائن ، صناعة التبغ ومنتجاته ، دبغ وتهيئة الجلود والأحذية) ، كما أن باقي المؤسسات تتمركز في قطاع الصناعات الاستخراجية (حجر ورخام) ، ويعتمد معظم هذه المؤسسات على السوق الداخلية في تصدير بضائعها بنسبة 69%.
- تقدم الغرف المبحوثة مجموعة من الخدمات التقليدية (من تقديم شهادات المنشأ وشهادات إعادة التصدير ، وتنظيم المعارض التجارية الداخلية وتسهيل الاشتراك بمعارض خارجية وغيرها من الخدمات) المتباينة في المستوى من وجهة نظر مدراء المؤسسات .
- إن مستوى الخدمات المقدمة من قبل الغرف تختلف من غرفة إلى غرفة ، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الخدمات المقدمة في غرفة شمال محافظة الخليل وغرفة جنوب محافظة الخليل وغرفة محافظة بيت لحم أعلى من تلك التي تقدمها غرفة مدينة الخليل
- إن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم متعطشون إلى العديد من الخدمات التي تفتقر الغرف إليها مثل خدمات ما قبل الاستثمار ، خدمات التطوير والدعم التكنولوجي ، خدمات تحسين الأداء الاقتصادي ، الخدمات الاستشارية والمعلوماتية وأخيرا خدمات التمويل .
- إن الخدمات المقدمة من قبل الغرف التجارية و الخدمات المأمول تقديمها في المستقبل لا تختلف باختلاف العوامل الديمغرافية للمؤسسة ولمدبرها (عمر المؤسسة، الصيغة القانونية لها ، سوق تصدير منتجاتها ، سنوات الخبرة لدى مدبرها ، المؤهل العلمي له) .
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم العديد من المعوقات في تعاملها مع الغرف ، وإن أهم هذه المعوقات هي عدم دورية إجراء الانتخابات الإدارية ، وعدم إعطاء فرصة متساوية لجميع الأعضاء من أصحاب المؤسسات للاستفادة من خدماتها ، وعدم الاستفادة من وسائل التكنولوجيا في تقديم خدمات الغرفة ، والافتقار إلى التشبيك الداخلي بين

أعضاء الغرفة والخارجي بين الغرف الخارجية بالإضافة إلى عدم التواصل بين الغرفة والأعضاء، ومحدودية الخدمات المقدمة وارتفاع أسعارها .

- إن مستوى المعوقات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع غرفة مدينة الخليل وغرفة محافظة بيت لحم أكبر من المعوقات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع غرفة شمال وجنوب محافظة الخليل .

3.5: التوصيات

بناء على الاستنتاجات التي خلصت إليها الباحثة، من خلال إجراء هذه الدراسة، فإنها تقترح التوصيات التالية:-

1.3.5: التوصيات الموجهة لاتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية:

انطلاقاً من رسالة الاتحاد في "خدمة وتطوير الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية وتعزيز مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية" وانطلاقاً من ايمان الباحثة بأن اتحاد الغرف التجارية هو المظلة الرئيسية التي تنطوي تحتها الغرف الأعضاء -بما فيهم الغرف المبحوثة- تقدم الباحثة التوصيات التالية لاتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية :

- السعي المتواصل والضغط بقوة لإقرار قانون الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطيني كمرجعية أساسية للغرف في خدمة وتطوير عمل القطاع الخاص الفلسطيني، حيث أن الخدمات التقليدية التي تقدمها الغرف هي الخدمات المنصوص عليها في القانون، وتماشياً مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية السائدة يجب السعي الى سن قوانين أكثر استجابة وملاءمة لطبيعة ودوافع القطاع الخاص الفلسطيني
- السعي إلى إجراء إنتخابات إدارية جديدة لمجالس إدارة الغرف حيث إن مشروع قانون الغرف الفلسطيني نص في المادة رقم 11 : على أن مدة عضوية مجلس الإدارة أربع سنوات ، وجميع الغرف المبحوثة تعدت الفترة القانونية، حيث شكل هذا معيقاً لدى العديد من مدراء المؤسسات

- العمل على توفير نظام معلومات موحد يشمل البيانات الاقتصادية وبيانات الأعضاء والمرتبطة إلكترونياً بموقع الاتحاد .حتى يتمكن الأعضاء من الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة ، وحتى يتم تشجيع التنسيق بين الغرف إلكترونياً ،
- الحث المتواصل للغرف على تحديث بيانات الأعضاء بشكل دوري . والتأكد من عدم إزدواجية تسجيل أي عضو في أكثر من غرفة .
- مأسسة عمل الغرف وتطوير قدراتها ومهاراتها وكوادرها البشرية . عن طريق :

- دراسة مستوى الأقسام الموجودة في كل غرفة وأهمية استحداث أقسام جديدة وتوظيف موظفين جدد ، وتوصي الباحثة في هذا الخصوص باعتبار غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم نموذجاً يعمم على باقي الغرف بالنسبة للأقسام المستحدثه مثل قسم سيدات أعمال ، والمعرض الدائم لترويج منتجات الأعضاء في الغرفة ، بالإضافة إلى استحداث قسم يضم مكتبة عصرية تمكن الباحثين في مجال الغرف من الحصول على الكتب المتخصصة في المجالات الاقتصادية المختلفة .

- الحث على توظيف كوادر بشرية جديدة كفؤة متخصصة في الأقسام المستحدثة ، والمحافظة على الكفاءات البشرية الموجودة في الغرف وعمل دورات وورشات تدريب وتطوير لموظفي الغرف وخاصة في مجال العلاقات العامة ، وخدمة الزبائن والتشبيك .

- توجيه الغرف نحو الاتصال المستمر مع المجتمع : بحيث يكون الجمهور على علم بما تقوم به الغرف من أعمال ، وهذا يستوجب إقامة دائرة للعلاقات العامة يكون من أسمى أهدافها بناء علاقات سليمة مع الجمهور

- حث الغرف للسعي الى توفير موارد مالية للغرف يمكنها من الصمود والاستمرار عن طريق تشجيع الاعضاء على دفع رسم العضوية ، وجذب أعضاء اخرين للانتساب للغرفة ، بالإضافة الى المحافظة على نوعية جيدة من الخدمات التي تشجع الاعضاء على طلبها و الاستفادة منها وعدم البحث عن البديل عن الغرف في تقديم نفس الخدمات بالإضافة إلى التركيز على الحصول على إيرادات مالية خارجية للغرف لدعم صمودها وبقائها .

- الحرص على التشبيك المستمر بين أعضاء الغرف عن طريق الندوات واللقاءات والورشات المشتركة تحت اشراف الاتحاد التي تهدف إلى اللقاءات المباشرة بين الأعضاء والموظفين في الغرف المختلفة للتواصل وتبادل الخبرات المستمر .
- عمل دراسات متخصصة مسحية للأعضاء لتحديد احتياجاتهم في كافة الغرف المنضوية تحت الاتحاد وفي كل القطاعات .وعمل مقارنات بين أداء الغرف المبحوثة في خدمة الأعضاء لتفادي أوجه القصور . ، حيث إن هذه الدراسة المتواضعة سعت إلى دراسة خدمات غرف جنوب الضفة الغربية في المجال الصناعي ، وتحت الباحثين المهتمين على إجراء دراسات مشابهة على باقي القطاعات التجارية والخدماتية وعلى كل الغرف الأعضاء في الاتحاد لإجراء المقارنات التي تفيد في تحسين الأداء وأخذ العبر من الغرف المتميزة ، ولتقويم عمل الاتحاد توصي الباحثة بعمل دراسة مسحية للغرف الأعضاء لبيان تقييم هذه الغرف لخدمات الإتحاد ودورة في دعم الغرف الأعضاء
- العمل على تشجيع ودعم قسم سيدات الاعمال في غرفة بيت لحم ، واستحداث مثل هذا القسم في جميع الغرف المبحوثة .
- العمل على تفعيل الخدمات المأمولة التي أشار إليها الفصل الرابع من الدراسة وفق ميزانية الغرف بهدف التجديد المستمر في الخدمات وتحسين مستواها لجذب الأعضاء لتسديد العضوية إيماناً من أن العضو الذي يدفع رسوم العضوية ينتظر المقابل

2.3.5: التوصيات على صعيد الغرف :

توصي الباحثة الغرف المبحوثة بالتركيز على تحسين أداء المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية بالتركيز على معايير الأداء المتبعة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن -وذلك عن طريق :

1. السعي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم الأعضاء عن طريق شبكة علاقات الغرف الداخلية والخارجية وتسهيل معاملات الاعضاء المالية لدى البنوك والجهات المختصة

2. تحسين علاقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الداخلية والخارجية عن طريق دعم التواصل والاتصال مع الاعضاء ودعم التشبيك بين الاعضاء داخليا وخارجيا . .

3. تحسين العمليات الداخلية للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم عن طريق الخدمات لاستشارية والمعلوماتية والتدريبية التي تقدمها الغرف للاعضاء.

4. دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في التعلم والابتكار

3.3.5 : التوصيات الموجهة للغرف المبحوثة

وبتفصيل أكثر تقدم الباحثة التوصيات التالية الى كل غرفة من الغرف المبحوثة مع العلم بان هذه التوصيات مبنية على تحديد مستوى خدمات الغرف والمشاكل والمعوقات التي يعاني منها مدراء المؤسسات في تعاملهم مع الغرف المبحوثة وهي كالتالي:

أولاً: التوصيات الموجهة لغرفة تجارة وصناعة مدينة الخليل :

- العمل على تحديث بيانات الأعضاء وذلك عن طريق موظف متخصص لهذا الهدف وامداده بكافة السبل للحصول على المعلومات المطلوبة بأسهل الطرق
- توصي الباحثة بعمل دراسات مسحية مركزه لبحث مستوى الخدمات المقدمة للأعضاء ومدى رضا الأعضاء عن هذه الخدمات في مختلف القطاعات للوقوف على تقييم الأعضاء لمستوى الخدمات الموجودة ومعرفة أوجه القصور في هذه الخدمات والسعي الى تفاديها. كما توصي الباحثة بالتركيز على الخدمات التي اشارت نتائج الدراسة الى أنها ذات مستوى متوسط مثل خدمة التدريب المهني وخدمة التوجيه والارشاد المهني وتوفير قواعد بيانات.....
- المساهمة في تطوير برامج خاصة بسيدات الأعمال في مقر الغرفة وذلك عن طريق باستحداث قسم يهتم بقطاع سيدات الاعمال ويتابع تطوراته ويمثله داخليا وخارجيا

- استحداث قسم لترويج منتجات الاعضاء يكون له مقر دائم داخل مقر الغرفة (الجديد) ودعم هذا المعرض وتوظيف اشخاص ذوو كفاءة بمتابعة اموره

ثانيا: التوصيات المخصصة لغرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم :

- توصي الباحثة بعمل دراسات مسحية لمعرفة تقييم الأعضاء للخدمات المقدمة من قبل الغرفة وباستمرار لتحقيق هذا الهدف، توصي الباحثة باستحداث قسم مختص بالدراسات تابع لأقسام الغرفة
- يعتبر قسم سيدات الاعمال قسم هام تمايزت به غرفة بيت لحم عن غيرها من الغرف المبحوثة ، وتوصي الباحثة بتطوير هذا القسم وتوسعة نشاطه وتوظيف طاقم عمل خاص بهذا القسم واصدار منشورات دورية عن سيدات الاعمال وانجازاتهم .
- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع غرفة بيت لحم هي عدم اعطاء فرصة متساوية لجميع الاعضاء للاستفادة من خدمات الغرفة ، وبالتالي توصي الباحثة بالتركيز على اعطاء فرص متساوية لكافة اعضاء الغرفة وباختلاف قطاعاتهم ودرجاتهم ، وذلك عن طريق عمل اجتماعات ولقاءات دورية تهدف الى تشجيع كافة الأعضاء على حضورها ومناقشة سبل تعزيز العلاقة بين الاعضاء والغرفة بالاضافة الى المشاكل التي يعاني منها الأعضاء في تعاملهم مع الغرفة

ثالثا: التوصيات المقدمة لغرفتا شمال وجنوب محافظة الخليل :

- نظرا لاعتبار هاتان الغرفتان من احدث الغرف تأسيساً توصي الباحثة بضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للغرف باستحداث العديد من الاقسام التابعة للغرفة وتوظيف كفاءات قادرة على تشغيل هذه الاقسام مثل : -قسم علاقات عامه ، قسم سكرتارية ، قسم محاسبة، قسم عضوية ، قسم دراسات ، قسم سيدات اعمال ، المعرض الدائم لمنتجات الاعضاء ،،،، وغيرها من الاقسام التي تلبي رغبات الاعضاء .، حيث

أظهرت نتائج الدراسة أن قلة عدد موظفوا هذه الغرف شكل معيقا في تعامل
الاعضاء مع الغرفة

- كما وتوصي الباحثة بضرورة السعي لاستقطاب اعضاء جدد للانتساب للغرفة
والتركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الناشئة في مناطق العمل
- العمل على تدريب وتاهيل موظفوا الغرفة وتكثيف اجتماعهم مع أعضاءالغرف -
القديمه- لاكتساب الخبرات عن طرق عملهم
- المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات الخارجية التي تجمع بين مدير الغرفة وبين
مدراء الغرف العربية والدولية لاكتساب الخبرات وتعلم الدروس التي من الممكن
تطبيقها محليا .

المصادر والمراجع

أولا المراجع العربية

- ابن منظور م (ب ت) : "لسان العرب" الطبعة الأولى ، مادة (رأى) ، جزء 14، ص 291
- أبو الرب، أ (2006): "التحديات المالية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في محافظة جنين وعلاقتها بمستوى الأداء"، جامعة القدس - فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)
- أبو الرب، ن (2004): "الهيكل التمويلي للمشاريع الصغيرة في الضفة الغربية" دراسات 2، ص ص 131-330
- أبو جزر، ف (2006): المشاريع الصغيرة المتوسطة وأهميتها في الحد من مشكلة البطالة في فلسطين من مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي (يناير 2006) غزة فلسطين
- إتحاد الصناعات العرقي (ب ت) : "تجربة اتحاد الصناعات العراقي في تقديم الخدمات الفنية للأعضاء " دراسة مقدمة الى الندوة الثالثة لمدرء الغرف العربية ، دبي 1983
- الإتحاد العام للغرف التجارية العراقية (1995): "تجربة غرفة تجارة بغداد في مجال تسجيل الأسماء التجارية والسجل التجاري"، ندوات مديري الغرف العربية دراسات مختارة 1797-1994 ، الطبعة الاولى، الاتحاد العام للغرف التجارية الصناعية الزراعية العربية، بيروت
- اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية (2009): "مهمة واستراتيجية الاتحاد" <http://www.palchambers.org/arabic/arabicfeder/mission> (2009-3-1)
- اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية (2006): "اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطيني، نبذه تاريخية" WWW//VIP-

- اتحاد الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية (2009): "نبذه عن مدينة بيت لحم، أهم الصناعات في محافظة بيت لحم"
<http://www.palchambers.org/arabic/arabichamb/bethlehem.htm>
- اخميس، ص(2006): "دور المنظمات غير الحكومية في دعم المشاريع الصغيرة والعلاقتها بالتنمية الاقتصادية في جنوب الضفة الغربية"، جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)
- الأشرم، م.(1980): محاضرات في المجتمع الريفي، الطبعة الأولى. منشورات جامعة حلب، سوريا.
- اقطامش (1989): الطبقة العاملة الفلسطينية في مواجهة الكولونيالية (ب،ت) ، مركز الزهراء فلسطين
- الاقتصادية (كانون ثاني 2009): "غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل|،نشاطات ، اخبار ، وفود وزيارات | ع1 ص ص 13-14
- الامانة العامة لاتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطيني(2001): ابو بكر،أ، مهنا،ع(معدون)(2001)"التجارة الخارجية الفلسطينية والمعوقات الاسرائيلية وأثر العقوبات الاسرائيلية الاخيرة عليها"،إتحاد الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية، فلسطين
- الامانة العامة لاتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطيني(2001): ابو بكر،أ، مهنا،ع(معدون) (2001)"المؤسسات الصغيرة وأثر العقوبات الاقتصادية والاجراءات الاسرائيلية الاخيرة عليها"،إتحاد الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية، فلسطين
- بانعيمون(تشرين الثاني،2008): "دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية"،صحيفة26سبتمبر،1232،ص25
- برايس،م(2004): "الجدل الدائر حول الاختيار بين نماذج غرف التجارة"مركز

المشروعات الدولية الخاصة ،واشنطن

<http://www.cipe-arabia.org> 23-7-2008-

- جمال الدين (1983): "دور الغرف كمنظمات لأصحاب الأعمال " -دراسات مختاره- من ندوات مديري الغرف العربية 1979-، 1994 الطبعة الاولى، دبي ، الامارات العربية المتحدة
- جواد،ع(2007): "الخدمات وسيلة أساسية لتطوير علاقة العضوية في الغرف العربية" في : الندوة الثامنة لمديري غرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية ، دور الغرف في اقتصاد متغير (ص ص 143-154) تونس
- الحافظ م (ب ت) : دور الغرف في تطوير المنشآت الصناعية وتحديث ادارتها من خلال المعونات الفنية التي تقدمها المنظمات الاقتصادية الدولية ، دراسة مقدمة من مديرية برنامج البلاد العربية في منظمة الامم المتحدة للصناعة (يونيدو) الامم المتحدة
- الحبيب (ب ت) : "بطاقة الأداء المتوازن أحدث نماذج قياس أداء الشركات وتحقيق التوازن الداخلي " صحيفة الاقتصادية
الالكترونية <http://balance%20Scorecard139-balanced-perormancehtm>
(1-1-2009)
- الحدوة،إ،البندك،ع (ديسمبر 2006): المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم :الوضع الحالي والرؤية المستقبلية ، معهد الشراكة المجتمعية-جامعة بيت لحم (معد) ، ، في: المؤتمر الوطني الاول حول تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة ،الوكالة الالمانية للتعاون ، البيرة فلسطين GTZالفني
- الدجاني،ع(2002): "خمسون عاما في خدمة غرف التجارة والصناعة "-ذكريات ورؤية حول النشأ والتطور والمسؤوليات ، وجيه العتوم،عمان
- دردير،ص(2008): رؤى اتحاد غرف التجارة والصناعة في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الاقتصادي

- ردايدة، ش.(2006): التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني/ حالة دراسية الضفة الغربية، جامعة القدس.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- زين العابدين ح(1997):"الدور القيادي للغرف في مجالات التدريب المهني وتطوير الموارد البشرية في ظل اقتصاد متغير"في ندوة دور الغرف العربية في اقتصاد متغير(1997) ، الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة العربية ، تونس
- الشكرجي،م (1967): إدارة المشاريع الصناعية ، الجزء الأول، مطابع دار الكتب ، بيروت
- الصحراوي،م(1997):"الدور القيادي لغرف في دعم ورعاية المصالح المجتمعية"، في : الندوة الثامنة لمديري غرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية،دور الغرف في اقتصاد متغير(ص ص 144-155)، تونس
- صرايره،ر،واخرون(1996): ورقة عمل حول إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن ، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية والمتوسطة،منظمة العمل الدولية ، توريتو- ايطاليا (2-6أيلول)
- الصوراني ، غ (2006): واقع الصناعة والتجارة في الضفة الغربية وقطاع غزة ، [www.ahewar.org/debat/show.art.\(1-7-2008\)](http://www.ahewar.org/debat/show.art.(1-7-2008))
- طنطاوي م (2008): قانون الغرف التجارية ولائحته التنفيذية والشعب التجارية ، ط1 المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ، مصر
- عبد الرزاق، ع(1998) : المشاريع المنزلية في شمال الضفة الغربية ،بيسان ، نابلس
- عبد الهادي،ع،عقل،م،النحاس،ز(1998): دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير المشاريع الصغيرة : المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين ، وزارة العمل ، رام

- العذل، ح (2007): "مهام الغرف وضرورة تطوير خدماتها": في : الندوة الثامنة لمديري غرف التجارية والصناعة والزراعة للبلاد العربية، دور الغرف في اقتصاد متغير (ص ص 88-95)، الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية ، تونس
- عطية (2002): إدارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الاولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان
- عفانه ج ، ابو عيد ق (2004): إدارة المشاريع الصغيرة ، اليازوري ، عمان ، الاردن
- العمري هـ (ب ت): منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية
- عودة، أ، ملكاوي، ف (1992): أساسيات البحث العلمي :عناصر البحث ومناهجة ، ط 2 / مكتب كنانه ، الاردن
- غرفة التجارة والصناعة في بيروت (1983): دور الغرف التجارية والصناعية كمنظمات لأصحاب الأعمال في الحياة الإقتصادية ، -دراسات مختاره-من ندوات مديري الغرف العربية 1979-، 1994 الطبعة الاولى، دبي ، الامارات العربية المتحدة
- الغرفة التجارية الصناعية لمدينة الخليل (2009)"مدينة الخليل" <http://www.hebroncci.org/index.php?cclangua> (1-1-2009)
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (1420هـ): "الغرف التجارية الصناعية ودورها في دعم الاقتصاد الوطني" في ندوة التعاون بين القطاعين الحكومي والاهلي في تمويل المشروعات الاقتصادية ، (1420هـ تموز 2-4) جامعة الملك عبد العزيز ،السعودية
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (2006): "تجربة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض

في تنمية الموارد البشرية "، في: منتدى الموارد البشرية الرابع (2006 فبراير 4-5)
مركز البحوث والدراسات الغرفة التجارية الصناعية، الرياض

- الغرفة التجارية الصناعية بجدة (2009): حاضنات الأعمال "
[http://www.jcci.org>sab\(5-6-2009](http://www.jcci.org>sab(5-6-2009)

- غرفة تجارة وصناعة البحرين (2009): لغرفة تجارة وصناعة البحرين ونظامها
الداخلي "
[http://www.bahrainchamber.org\(2-2-2009](http://www.bahrainchamber.org(2-2-2009)

- غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم (2009): دليل العارضين في المعرض الدائم
، بيت لحم ، فلسطين

- غرفة تجارة وصناعة وزراعة شمال محافظة الخليل (2009) : منشور الغرفة ، غرفة
تجارة وصناعة وزراعة شمال محافظة الخليل

- غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة ،(1999-2000): التقرير السنوي ،
رام الله ، فلسطين

- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (1420هـ): "سياسات الغرف نحو تأهيل العمالة
السعودية وتوظيفها في القطاع الخاص" مركز البحوث والدراسات (معد) الغرفة التجارية
الصناعية بالرياض

- غنام (2004): الصناعة في محافظة جنين -دراسة جغرافية ، جامعة النجاح الوطنية ،
فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)

- غنطوس، إ. جواد، ع(2001)،: الغرف العربية في القرن الحادي والعشرين ، الاتحاد
العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة للبلاد العربية ، بيروت

- غنطوس، إ. جواد، ح(1988) : الغرف العربية مسيرة الحاضر وتصورات المستقبل ، ،
الاتحاد العام للغرف التجارية الصناعية الزراعية للبلاد العربية ، بغداد

- فلسطين ، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2008): مسح اتجاهات أصحاب ومدراء المؤسسات لصناعية بشأن الأوضاع الاقتصادية (اب 2008) رام الله
- فلسطين ، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2008): مسح المنشآت الاقتصادية النتائج النهائية ، (مايو 2008)، رام الله فلسطين
- فلسطين ، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2003): مسح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2002)، نتائج اساسية ، رام الله فلسطين
- فلسطين ، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2005): "المنشآت الصغيرة في القطاع الصناعي -الوضع الراهن والتحديات القادمة ، (ب،ت)، رام الله، فلسطين
- الاقتصاد الصناعي -دار وائل للنشر الاردن ص ص 70-73
- القصار،ع(2008كانون الثاني):"الغرف التجارية شريك في الاقتصاد والاتحاد العام يدعم دور القطاع الخاص"،العمران العربي ، ع84 ، ص ص 12-16
- قعدان (1993):"الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة "، شؤون تنموية ، ع 3 ، ص ص 4-49
- قنাম (2006): طرق البحث والكتابة العلمية ،جامعة القدس فلسطين
- الكسواني (2003):"دور الغرف التجارية الفلسطينية في عملية التنمية الادارية ، شؤون تنموية ، ع2،، ص ص 77-81
- مؤسسة الشرق الأدنى(1988): برنامج المشروعات الصغيرة في مصر (ب،ت)برنامج دعم أنشطة المجتمعات المحلية ، القاهرة
- مؤقت،ك(2004ايار 21): الغرف التجارية الصناعية بين الماضي والمستقبل ،جريدة الأيام الفلسطينية ،ص 10
- ماس، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ،سلطة النقد الفلسطينية(2008): المراقب

- محاميد،خ(2007): قياس مدى تطبيق مبادئ منظمة العمل الدولية على الحركة العمالية الفلسطينية. جامعة القدس، القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- المشروعات الصغيرة والمتوسطة اهميتها ومعوقاتهما، عمان ، الأردن
- محكول، ب(1998): قطاع المشاريع الصغيرة في شمال فلسطين ، خصائص واحتياجات ، بيسان، نابلس
- مركز التجارة الفلسطيني -بال تريد (ب . ت):: "تفعيل التعاون بين مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني والعربي"بال تريد ، رام الله ، فلسطين
- مركز بيسان للبحوث والإنماء(2005): مشاريع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين ، الطبعة الاولى ، مركز بيسان للبحوث والإنماء ،رام الله
- مسعود إ (2008): "تسويق خدمات الغرف التجارية والصناعية -دراسة مقارنة على المملكة العربية السعودية"جامعة الملك عبد العزيز ،السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة)
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ماس (2002): دور القطاع الصناعي في التنمية التتمية الاقتصادية الفلسطيني ، الطبعة الأولى ، ماس ، رام الله
- مكحول ، ب (2007) خدمات تطوير الأعمال في الأراضي الفلسطينية :تحليل العرض والطلب ،معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس):القدس، رام الله:
- مكحول.ب.عطياتي.خ،خليل.ش(2004): مراجعة نقدية لمشروع قانون الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس رام الله
- مكحول،ب(2002): منشآت الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين ، الطبعة الأولى

،مركز بيسان للبحوث والإنماء ، رام الله

- منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين (1999): مشاريع الأعمال الصغيرة الفلسطينية في الضفة الغربية ، ط1، (المنتدى)فلسطين
- الموسوعة الفلسطينية(1984): الطبعة الأولى ، أجزاء(1-4)، هيئة الموسوعة الفلسطينية ، دمشق
- الموقع الالكتروني لغرفة تجارة وصناعة البحرين (2009):الصفحة الرئيسية_ <http://www.bahrainchamber.org>(1-2-2009)
- ناجي، ج (2007): تسخير التكنولوجيا لرفع الانتاجية والقدرة التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في فلسطين وزارة الاقتصاد الفلسطيني ، فلسطين
- نزال،ج(2008): هيكلية مؤسسة مقترحة لتمثيل القطاع الخاص الفلسطيني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ،فلسطين
- نصر الله ،ع، الصوراني،غ،(2005) : المشروعات الصغيرة في فلسطين :واقع ورؤية نقدية ، غزة ، فلسطين
- نصر الله،عواد(2004): واقع القطاع الصناعي في فلسطين ، وزارة الاقتصاد الوطني ، ، ادارة السياسات والتحليل الاحصائي ، رام الله ،فلسطين

ثانيا :المقابلات الشخصية

- حزبون س(2008شباط) :الواقع والمأمول لغرفة محافظة بيت لحم ،اتصال شخصي
- الهيموني م (2008شباط):الواقع والمأمول لغرفة مدينة الخليل،اتصال شخصي
- .ابو بكر أ(2008شباط):خدمات تطوير الأعمال ، اتصال شخصي

• . مخارزه ج(2008آذار):الواقع والمأمول لغرفة جنوب محافظة الخليل،اتصال شخصي

• . عابد ز (2008 آذار) : الواقع والمأمول لغرفة شمال محافظة الخليل ،اتصال شخصي

• . مهنا ع(2008 آذار): خدمات ودراسات الغرف ، اتصال شخصي

ثالثا : المراجع الأجنبية

- ABU ZNAID(1999) "Palestinian businesses in the west bank: and exploratory study of SME exporting activities motivations , needs and barriers "Palestine
- Bennett,R,(2008): Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs, university of ,taylor&Francis ltd. Cambridge
- David story., Watson R. Wynarczy K, p.(1987) " The performance of small firms: Profits, Jobs"and failures,p12 Croom Helm, Great Britainn
- El Gamal etal 2000:" Beyond Credit: A Taxonomy of SMEs andFinancing Methods for Arab Countries", at MDF III, Cairo, March 6-8, 2000
- ILO(2009): <http://www.ilo.org> (5-6-2009)
- R.KAPLAN,K.NORTON(1996):The Balanced Sulcore Card : transtaing strategy in to action.Boston
- R.KAPLAN,K.NORTON(1996):The Balanced Sulcore Card : transtaing strategy in to action.Boston
- SBA Office of Advocacy, (1999) The State of Small Business: A report to the President- 1999,
- Suchmacher(1997):" Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered", New York: Harper and Row, 1973

- Sultan,S(2007):” The Competitive Advantage Of Small andMedium Sized Enterprises”- The Case of Jordan’s Natural Stone Industry, Maastricht school of management ,Paris.
- Tyson 1992Tyson, Adrea (1992), who’s Bashing whom” Trade Conflict in High TechnologyIndustries, Washington D.C. Institute for International Economy and Lester Thurow head tohead: The Coming Battle Among Japan, Europe and America
- Unctad (2004):Palestinian Small and Medium sized enterprises :Dynamics And Contribution To Development ,United Nations ,New York and Geneva
- WORLD BANK(2005):The Palestinian Economy and the prospects for its recovery ,world bank,West bank and Gaza
- World Bank, (1978) Employment and development of small enterprises: sector policy paper,Washington DC. World Bank

استبانة بحثية

السادة مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصناعية المحترمين ،

تحية وبعد:

أضع بين أيديكم استبانة بحثية لإجراء دراسة بعنوان (رؤى تفعيل دور الغرف التجارية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب الضفة الغربية) علماً أن هذه الدراسة هي دراسة علمية بحثية، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض علمية بحثية. ولكم حسن الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة: ميساء حاتم الشرباتي

إشراف: الدكتور سهيل سلطان

لقسم الاول : البيانات الديمغرافية

1-1:الجنس :

1 أنثى 2 ذكر

1-2المؤهل العلمي لمدير المؤسسة :

1 توجيهي فما دون 2 دبلوم 3 بكالوريوس فاعلى

1-3:سنوات الخبرة في مجال العمل :

1 أقل من خمس سنوات 2 (5-10)سنوات 3 أكثر من 10 سنوات

1-4القطاع الصناعي للمؤسسة (التصنيف القطاعي)

1 صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات	2 صناعة المنسوجات والملابس	3 صناعة الورق ومنتجات الورق	4 صنع منتجات المطاط واللدائن
5 صنع الآلات والمعدات	6 صنع لاثاث	7 دبغ وتهيئة الجلود وصنع حقائب واحذية	8 اعادة الدوران (تصنيع المخلفات)
9 صنع منتجات التبغ	10 ..غير ذلك حدد.....		

1-5: ما هو السوق الذي تستهدفه المؤسسة في تسويق بضائعها :

1 السوق المحلي الداخلي 2 السوق الخارجي

1-6تاريخ تأسيس المؤسسة :

1 ما قبل عام 1995 2 (1995-ما قبل2000) 3 (2000-ما قبل2005) 4 2005 حتى اليوم

1-7: موقع الغرفة المنتسب اليها :

1 غرفة مدينة الخليل	2 غرفة شمال محافظة الخليل
3 غرفة جنوب محافظة الخليل	4 غرفة محافظة بيت لحم

1-8: الصيغة القانونية للمنشأة

1 ملكية فردية	2 شركة تضامن
3 شركة محدودة المسؤولية	4 غير ذلك حدد.....

1-9: هل المؤسسة ملكية عائلية :

1 نعم 2 لا

القسم الثاني : مستوى خدمات الغرفة التجارية

الرجاء وضع إشارة (√) امام تقييمك للخدمة التي قمت بتلقيها من الغرفة والرجاء ترك خانة الخدمة التي لم تحصل عليها فارغه

الخدمات	م.ت.ا.ج.ا	م.ت.ا.ج.ا	م.ت.ا.ج.ا	م.ت.ا.ج.ا	م.ت.ا.ج.ا
المساعدة في الحصول على تصاريح تجارية لدخول اراضي 48					
اصدار شهادات المنشأ					
اصدار بطاقات تعريف لاعضاء الهيئة العامة الراغبين بذلك تحت مظلة الغرفة التجارية لتسهيل ترويج منتجاتهم في الخارج					
تصديق شهادات اعادة التصدير (للصناعة ذات المنشأ غير الفلسطيني)					
التحكيم التجاري في حال المنازعات التجارية بين اعضاء الغرفة					
السعي في اصدار بطاقة رجل اعمال					
اصدار شهادة تاجر لاغراض المهنة في جواز السفر					
اصدار شهادة توصية للسفارات لأغراض التأشيرات					
تقديم الكفالات التجارية (كفالة عضو الغرفة لشخص اخر لدى الدوائر الحكومية)					
تقديم الكفالات الدراسية للراغبين بالدراسة خارج الوطن					
تصديق العقود التجارية للاعضاء					
تساعد في التعرف على الفرص التجارية للاستثمار					
إتاحة المجال لاستخدام قاعات الغرفة (لاجتماعات الاعضاء) بأسعار رمزية للأعضاء					
المساعدة في تقديم معاملة جواز سفر اردني					
نشر المعلومات المتعلقة بالمعارض التجارية والصناعية في العالم					
تنظيم معارض محلية لاعضاء الهيئة العامة					
تسهيل اشتراك أعضاء الهيئة العاملة في المعارض الخارجية					
توفير فرص الاشتراك في دورة تدريبية تنظمها الغرفة					
إعداد الدراسات المتخصصة للمساهمة في تنمية المؤسسات الأعضاء					
تقديم الإرشاد والتوجيه المهني لكافة اعضاء المؤسسة					
توفير قاعدة بيانات حول بيانات الاعضاء					
ترويج المنتجات المحلية عن طريق (مركز ترويج التجارة) الموجود في مقر الغرفة					

					23	اصدار المنشورات الدورية المختلفة التي تفيد الاعضاء
					24	العمل كحلقة وصل بين التجار المحليين والدوليين لتشجيع عقد صفقات تجارية عن طريق تنظيم لقاءات لرجال الاعمال
					25	المساهمة في تطوير برامج خاصة بسيدات الأعمال
					26	تنظيم وورشات عمل تهم القطاع الخاص
						غير ذلك حدد:.....

القسم الثالث : الخدمات التي يؤمل من الغرفة التجارية تقديمها في المستقبل :
الرجاء تحديد مدى اهمية تقديم الخدمات التالية من قبل الغرفة في المستقبل:

الرقم	اسم الخدمة	هامه جدا	هامه	متوسطة الاهمية	ضعيفة الاهمية	غير مهمه
	خدمات ما قبل الاستثمار					
1	تنمية روح المبادرة الصناعية لدى صغار المستثمرين كخطوة اولى في تشجيع الاستثمار					
2	عمل دراسات جدوى مبدئية يستفيد منها المستثمرون في بناء قدراتهم الاستثمارية					
3	ارشاد رجال الاعمال الى الخطوات التأسيسية للمشاريع (الاجراءات القانونية والفنية)					
4	بذل مساعي لدى الجهات المختصة لتقديم الخدمات الاساسية للمشاريع من مياه وكهرباء باسعار تشجيعية لاعضاء الغرفة					
	خدمات التمويل					
5	المشاركة في سن قوانين اكثر استجابة لاحتياجات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم					
6	بذل مساعي لدى الحكومة لتاسيس مصارف متخصصة للاقراض لهذه المؤسسات					

					7	المساعدة في الحصول على دعم للمؤسسات النموذجية الرائدة
					8	التنسيق مع البنوك لعمل تسهيلات للاعضاء
						الخدمات المعلوماتية والاستشارية
					9	تأسيس مراكز معلومات تنشر في موقع الغرفة
					10	تقديم المعلومات لاصحاب المؤسسات عن كيفية الحصول على التراخيص لبراءات الاختراع
					11	تأسيس وحدة استشارات صناعية ترتبط الكترونيا بمراكز المعلومات
					12	العمل كحلقة وصل بين الاجهزه الحكومية والمؤسسات في اىصال (القوانين و التشريعات)
					13	توفير مكتبة متخصصة في مقر الغرفة
						خدمات التطوير والدعم التكنولوجي
					14	عمل برامج لتطوير الفروع الصناعية المختلفة تكنولوجيا
					15	الاحتفاظ بأحدث المعلومات عن مراكز التطوير التكنولوجي لوضعها تحت تصرف اصحاب المشاريع
					16	الاعتماد على تقنية المعلومات في تقديم خدمات الغرفة.
						خدمات تحسين الاداء الاقتصادي للمشاريع
					17	تبني برامج للصيانة الجماعية للمشاريع المماثلة العاملة في صناعات نوعية معينة
					18	تشجيع التنسيق بين المؤسسات الاعضاء في الغرفة
					19	ايجاد صيغ لدمج المشاريع الصغيرة ذات المنتجات المتماثلة
					20	التعاون مع الجهات المختصة في تأسيس المجمعات الصناعية الحديثة
					21	التحري للفرص الاستثمارية المجدية
					22	تقديم المشورة القانونية في فض المنازعات التجارية

					تأسيس حاضنات الاعمال*	23
					التعاون مع الغرف التجارية الصناعية الاخرى في العالم لاقامة المشاريع المشتركة	24
					الترويج لصناعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم	25
					اقامة مختبرات لتقديم خدمة الفحص النوعي للمنتجات وفق معايير محدد	26
					غير ذلك حدد.....	

**)حاضنات الاعمال هي مؤسسات تعمل على دعم المبادرين, الذين تتوافر لهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة، وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم, بحيث توفير لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع وزيادة فرصة النجاح من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية بتكلفة رمزية ودفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر لعمل وذلك إلى لفترة محد تتضاءل بعدها العلاقة لتتحول إلى مبادر جديد

القسم الرابع " المشاكل والمعوقات

يسعى هذا القسم الى دراسة المشاكل والمعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم خلال تعاملها مع الغرف الرجاء وضع اشارة امام تقييمك لدرجة تاثير المشاكل والمعوقات التالية على أداء مؤسستك:(الرجاء ترك خانة المشكلة التي لم تواجهك في التعامل مع الغرفة فارغة)

الرقم	المشاكل والمعوقات	لا	بعض	كثير	أبداً
1	وقت دوام الغرفة التجارية محدود				
2	الخدمات التي تقدمها الغرفة التجارية محدوده				
3	جودة خدمات الغرفة التجارية ضعيفه				
4	تكلفة خدمات الغرفة التجارية مرتفعه				
5	لا توجد مرونة مع التعامل لدى موظفو الغرفة التجارية				
6	عدم دورية اجراء انتخابات ادارية للغرف				
7	عدم وجود وسائل للاتصال الفعال مثل الانترنت				
8	ضعف التأهيل المهني للقائمين على الغرفة التجارية				
9	ضعف التأهيل الاكاديمي للقائمين على الغرفة التجارية				
10	قلة عدد الموظفين العاملين في الغرفة التجارية				
11	عدم اتباع نظام محوسب موحد لدى الغرف التجارية				
12	عدم تواصل الغرفة المستمر مع الأعضاء				
13	عدم اعطاء فرصة متساوية لجميع الاعضاء للاستفادة من الخدمات				
14	عدم الاستفادة من الوسائل التكنولوجية المتقدمة في ترويج خدمات الغرفة التجارية				
15	البيروقراطية في التعامل داخل اقسام الغرفة التجارية				
	غير ذلك حدد				
					
					

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2) اسماء المحكمين :

1. الدكتور سمير حزبون
2. الدكتور يوسف أبو فارة
3. الدكتور زياد قنام
4. الدكتور غسان سرحان
5. الدكتور باسم مكحول
6. الأستاذ أحمد عمر بصيلة (لغة عربية)
7. الدكتور محمد شاور
8. الدكتور محمد شاهين
9. الدكتور محمود الجعفري
10. الاستاذ صلاح عودة مدير غرفة رام الله
11. السيد جمال جواهره مدير الاتحاد العام للغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية
12. الاستاذ جلال مخارزه رئيس غرفة جنوب محافظة الخليل
13. السيد زين الدين عابد رئيس غرفة شمال محافظة الخليل
14. السيد أحمد أبو بكر

حضرة السيد /الأستاذ/الدكتور:.....حفظه

الله

من:

جامعة:.....بفلسطين

تحية طيبة وبعد:

أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان "رؤى تفعيل دور الغرف التجارية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب الضفة الغربية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس /ابوديس- فلسطين.

محاوّر التحكيم:

1-مدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض.

2-مدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة .

3-مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه.

4-من حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى.

5-من حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات.

6-إضافة أي فقرات ترونها مناسبة.

7-الفقرات المقترحة حذفها.

مع خالص شكري وتقديري لجهودكم وتعاونكم

*مرفق اسئلة وفرضيات البحث بالاضافة الى الاستمارة

الباحثة:ميساء مرقه

اشراف د.سهيل سلطان

ملحق رقم (4) اسماء المتقابلين

المقابلات المبدئية التي تمت قبل البدء باجراءات الدراسة للاطلاع بشكل مبدئي على وضع الغرف وللمساهمة في تحديد مشكلة الدراسة تمت مع كل من :

1. الدكتور سمير حزبون رئيس غرفة بيت لحم
2. الاستاذ جلال مخارزه رئيس غرفة جنوب محافظة الخليل
3. الاستاذ زين الدين عابد رئيس غرفة شمال محافظة الخليل
4. الاستاذ ماهر الهيموني /أكرم حجازي/تيسير السعيد من غرفة مدينة الخليل
5. الاستاذ أحمد أبو بكر مدير مركز المؤسسات الصغيرة GTZ
6. السيد علي مهنا من اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية
7. ولتفسير نتائج الدراسة تم مقابلة السيد جمال جوابرة مدير اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية

ملحق رقم (5): أسئلة المقابلات :

أولا المقابلات المبدئية :

1. نبذه عن نشأة الغرفة
2. منشورات الغرفة
3. ماهي الخدمات التي تقدمها الغرفة
4. أهم المشاكل والمعوقات التي تواجهها الغرفة

ثانيا : مقابلة مدير اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية (جوابرة)
التي تمت بعد الاطلاع على أهم نتائج الدراسة بهدف تفسيرها وتمثلت أهم اسئلة هذه
المقابلة في :

1. ما مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف التجارية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من وجهة نظر الاتحاد؟
2. ما هو سبب الاختلاف في مستوى الخدمات المقدمة من غرفة الى غرفة ؟
3. ما هي الخدمات التي يأمل الاتحاد من الغرف التجارية تقديمها لمؤسساتهم ؟
4. ما المعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تعاملها مع الغرف التجارية؟
5. ما هو سبب التفاوت في نسبة المعوقات التي تواجهها المؤسسات في التعامل مع الغرف
6. ماهي التصورات والرؤى المقترحة من قبل الاتحاد لتفعيل دور الغرف التجارية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ؟

ملحق رقم (6) الجماعات المركزه ((FOCOUS GROUP))

خلال هذا اللقاء تم مناقشة الأسئلة التالية بعد التعرف على الحضور وهي :

1. تقييم مستوى الخدمات المقدمة من الغرف
2. الخدمات المأمولة من الغرف
3. المشاكل والمعوقات التي تواجهكم في التعامل مع الغرف

صور :اجتماع الـ FOCUS GROUP بتاريخ 4-2-2009 في مقر غرفة محافظة بيت لحم :



ملحق رقم (7)

صدق وثبات أداة البحث (الاستمارة)

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والفقرة الأخرى من فقرات الخدمات المقدمة ، وكذلك بين كل فقرة من فقرات الخدمات المأمولة وأيضا بين كل فقرة من فقرات المشاكل والمعوقات للمعوقات كالتالي :

أولا : لقد تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات بعد الخدمات المقدمة بهدف أخذ صورة عامة عن مستوى الصدق من خلال الارتباطات بين فقرات هذا البعد ، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط الكبيرة حيث أن الرمز Q يرمز للفقرة :

جدول يبين توزيع نتائج معاملات الارتباط بين فقرات بعد الخدمات المقدمة

ويلاحظ ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين فقرات الخدمات المقدمة وهذا يعني أن هناك فقرات تقيس مدى صحة بعضها البعض وكانت أكبر معاملات الارتباط هي بين الفقرة 19 والفقرة 20 بمقدار 0.66 مما يدل على الارتباط القوي والطردي (الموجب) بينهما بحيث أنه كلما زاد إعداد

Q25	Q24	Q23	Q22	Q21	Q20	Q19	Q18	Q17	Q16	Q15	Q12	Q10	Q9	Q8	Q5	
														0.53		Q9
													0.64	0.46	0.45	Q10
												0.52	0.49			Q11
											0.53					Q15
										0.55						Q16
										0.47						Q17
								0.51			0.49					Q18
							0.48		0.46							Q19
						0.66	0.57		0.54							Q20
					0.63	0.59	0.51									Q21
					0.52								0.48			Q22
			0.53		0.50											Q23
		0.60	0.64	0.46	0.58	0.50			0.46		0.50					Q24
	0.53		0.63		0.51	0.53										Q25
0.49	0.50		0.53	0.47	0.54		0.51									Q26

الدراسات المتخصصة للمساهمة في تنمية المؤسسات الأعضاء زاد تقديم الإرشاد والتوجيه المهني لكافة أعضاء المؤسسة ، وأيضا الفقرتين 9 و 10 بارتباط مقداره 0.64 وأيضا بين الفقرتين 22 و 24 بنفس المقدار مما يدل على أنه كلما زاد تقديم الكفالات التجارية (كفالة عضو الغرفة لشخص آخر لدى الدوائر الحكومية) زاد تقديم الكفالات الدراسية للراغبين بالدراسة خارج الوطن ، وأيضا كلما زاد ترويج المنتجات المحلية عن طريق (مركز ترويج التجارة)

الموجود في مقر الغرفة زاد العمل كحلقة وصل بين التجار المحليين والدوليين لتشجيع عقد صفقات تجارية عن طريق تنظيم لقاءات لرجال الأعمال والعكس صحيح .

ثانيا : لقد تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات بعد الخدمات التي يؤمل تقديمها في المستقبل بهدف أخذ صورة عامة عن مستوى الصدق من خلال الارتباطات بين فقرات هذا البعد ، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط الكبيرة حيث أن الرمز P يرمز للفقرة :

جدول يبين توزيع نتائج معاملات الارتباط بين فقرات بعد الخدمات المأمولة

P25	P24	P22	P21	P20	P18	P17	P15	P14	P11	P10	P9	P7	P6	P5	P3	P2	P1	
																	0.60	P2
																0.53	0.46	P3
															0.47	0.50	0.45	P4
																		P5
														0.56				P6
													0.54	0.48				P7
												0.57	0.64	0.46				P8
											0.50							P10
										0.47	0.58							P11
									0.61	0.47								P12
																		P13
																	0.45	P14
								0.61							0.46		0.51	P15
							0.65	0.54										P16
																		P17
						0.51												P18
				0.55														P21
			0.50		0.45													P22
		0.53																P23
																		P24
	0.50		0.47												0.46		0.47	P25
0.49																		P26

ويلاحظ أيضا ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين فقرات الخدمات المأمولة وهذا يعني أن هناك فقرات تقيس مدى صحة بعضها البعض وكانت أكبر معاملات الارتباط هي بين الفقرتين 14 و 15 والفقرتين 15 و 16 بمعامل ارتباط مقداره 0.65 و 0.61 بحيث أنه كلما زاد مستوى خدمات التطوير والدعم التكنولوجي بعمل برامج لتطوير الفروع الصناعية المختلفة فإنه سوف يزيد مقدار الاحتفاظ بأحدث المعلومات عن مراكز التطوير التكنولوجي لوضعها تحت تصرف أصحاب المشاريع وبالتالي يزيد الاعتماد على تقنية المعلومات في تقديم خدمات الغرفة وأيضا كان الارتباط كبيرا بين الفقرتين الأولى والثانية بمقدار 0.60 ، مما يدل على أنه كلما زادت خدمات ما قبل الاستثمار مثل تنمية روح المبادرة الصناعية لدى صغار المستثمرين كخطوة أولى في تشجيع الاستثمار كلما زاد عمل دراسات جدوى مبدئية يستفيد منها المستثمرون في بناء قدراتهم الاستثمارية والعكس صحيح .

ثالثا : لقد تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات بعد المشاكل و المعينات بهدف أخذ صورة عامة عن مستوى الصدق من خلال الارتباطات بين فقرات هذا البعد ، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط الكبيرة حيث أن الرمز R يرمز للفقرة :

جدول يبين توزيع نتائج معاملات الارتباط بين فقرات بعد المشاكل والمعينات

R14	R13	R12	R11	R10	R9	R8	R6	R3	R2	R1	
										0.55	R2
									0.51		R3
											R4
								0.45			R5
						0.76					R9
					0.46						R10
				0.46	0.48	0.49					R11
				0.50	0.50	0.50	0.48				R12
		0.55				0.54					R13
	0.50	0.60	0.49		0.47	0.48					R14
0.57	0.51	0.49	0.51		0.52	0.52					R15

ويلاحظ ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين فقرات المعينات وهذا يعني أن هناك فقرات تقيس مدى صحة بعضها البعض وكانت أكبر معاملات الارتباط هي بين الفقرتين 8 و 9 بمعامل ارتباط مقداره 0.76 مما يدل على أنه كلما زاد ضعف التأهيل المهني للقائمين على الغرفة التجارية زاد ضعف التأهيل الأكاديمي لهم والعكس صحيح ، وأيضا كانت معاملات الارتباط بين الفقرتين 12 و 14 بمعامل مقداره 0.60 بحيث أنه كلما انخفض تواصل الغرفة المستمر مع الأعضاء كلما أدى ذلك إلى انخفاض الاستفادة من الوسائل التكنولوجية المتقدمة في ترويج خدمات الغرفة التجارية.

ملحق رقم (8) الخدمات المنصوص عليها من قبل الاتحاد
ينص إتحاد الغرف التجارية والصناعية والزراعية في دليل الخدمات الصادر 2008 على أن
خدمات الغرف تتمثل بـ:

- خدمة الانتساب للغرفة
- تجديد الإشتراك السنوي
- شهادة العضوية
- بطاقة عضوية
- شهادة منشأ
- المصادقة على شهادة إعادة التصدير
- التحكيم التجاري
- بطاقة رجل أعمال
- شهادة تاجر او رجل اعمال لأغراض المهنة في جواز السفر الفلسطيني
- المصادقة على صحة ختم وتوقيع العضو
- شهادة توصية للسفارات والممثلات
- تصريح تجاري لدخول أراضي 48
- الكفالات التجارية
- الكفالة الدراسية
- اصدار شهادة تجارية خاصة
- شهادة تقدير أضرار
- تصديق الوثائق الخاصة
- استئجار قاعة اجتماعات
- طلب معاملة جواز سفر أردني
- تصديق رخصة مهن
- زيادة معارض خارجية
- الاشتراك في المعارض
- الاشتراك في دورة تدريبية
- الاشتراك في ورشة عمل
- التوجيه والارشاد المهني
- توفير المعلومات

- إعلان تجاري
- تعديل ملف عضو

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع محاور الاستبانة وفقراتها	61
2.3	مجتمع الدراسة	63
3.3	نسب توزيع عينة الدراسة	64
4.3	الأعداد والنسب لمتغير الجنس	65
5.3	الأعداد والنسب لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل	67
6.3	الاعداد والنسب لمتغير تاريخ تأسيس المؤسسة	67
7.3	الأعداد والنسب للقطاع الصناعي المستهدف	69
8.3	الأعداد والنسب لمتغير الصيغة القانونية للمؤسسة	73
9.3	الأعداد والنسب لمتغير ملكية المؤسسة	74
10.3	ثبات أداة الدراسة	74
11.3	مصفوفة قيم معامل الارتباط بين درجات مستوى خدمات الغرف والخدمات التي يؤمل من الرغبة تقديمها في المستقبل والمشاكل والمعوقات مع الدرجة الكلية	75
13.3	مفتاح التصحيح الخماسي	77
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الخدمات التي تقدمها الغرف بشكل (جيد جدا وجيد) حسب تقييم مدراء المؤسسات	81
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الخدمات التي تقدمها الغرف بشكل (ذات المستوى الضعيف/المتوسط) حسب تقييم مدراء المؤسسات	86
3.4	نتائج اختبارات العينات المستقلة في مستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لتصنيف المؤسسة وسوق تصديرها	90
4.4	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لمستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات موقع الغرفة والصيغة القانونية ، عمرها	91
5.4	اختبار توكي TUKEY للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق في مستوى الخدمات	92
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الخدمات المقدمة حسب موقع الغرفة	93
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات _موقع الغرفة-	97
8.4	اختبار تحليل التباين الاحادي لمستوى الخدمات التي تقدمها الغرف وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له)	98

99	9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات ((سنوات خبة مدير المؤسسة، المؤهل العلمي له)في مجال الخدمات التي تقدمها الغرف.....
100	10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخدمات المأمولة
110	11.4	ترتيب فقرا تالخدمات المأمولة تنازليا حسب الأهمية
110	12.4	اختبار ت للعينات المستقلة للخدمات المتوقعة من الغرف وفقا لمتغيري تصنيف المؤسسة وسوق تصديرها
111	13.4	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للخدمات المتوقعة من الغرف وفقا لمتغيرات (موقع الغرفة ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها) في مجال الخدمات المتوقعة من الغرف
113	14.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات (موقع الغرفة ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، عمرها)في مجال الخدمات المتوقعة من الغرف في المستقبل ..
114	15.4	نتائج تحليل التباين الأحادي للخدمات المتوقعة وفقا لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) لمدير المؤسسة.....
115	16.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات (سنوات خبرة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له)في مجال الخدمات المتوقعة من الغرف
115	17.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف
117	18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات المتوسطة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تعاملها مع الغرف
119	19.4	اختبار ت للعينات المستقلة للمعوقات التي التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الرغف وفقا لمتغيري(نوع المؤسسة وسوق تصديرها)
119	20.4	نتائج تحليل التباين الاحادي للمعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيرات (موقع الغرفة ، الصيغة القانونية للمؤسسة ، وعمرها)....
121	21.4	اختبار توكي (TUKEY) للمقارنات البعدية في مجال المشاكل والمعوقات
122	22.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات (موقع الغرفة المنتسبة ، عمرها) في مجال المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات في تعاملها مع الغرفة)
124	23.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات _ (موقع الغرفة وعمرها)في مجال المشاكل والمعوقات
125	24.4	اختبار تحليل التباين الاحادي للمعوقات التي تواجهها المؤسسة في تعاملها مع الغرف وفقا لمتغيرات (سنوات خبرة مدر المؤسسة ، المؤهل العلمي له)
126	25.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات (سنوات خبة مدير المؤسسة ، المؤهل العلمي له) في مجال المشاكل والمعوقات

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	التقسيم السكاني في الضفة الغربية	30
2.2	معايير تقييم الأداء في بطاقة الأداء المتوازن.....	49
1.3	المؤهل العلمي لأفراد العينة	66
2.3	المؤسسات حسب متغير عمر المؤسسة	68
3.3	توزيع المؤسسات حسب متغير التصنيف القطاعي للمؤسسة	70
4.3	السوق الذي تستهدفه المؤسسة في تصدير بضائعها	71
5.3	توزيع متغير المؤسسات حسب فئة العضوية (مكان التسجيل).....	72
6.3	اجراءات استكمال الدراسة	78
1.4	فقرات الخدمات المقدمة بشكل جيد حدا وجيد من وجهة نظر مدراء المؤسسات	84
2.4	مستويات فقرات الخدمات المقدمة بشكل متوسط او ضعيف من وجهة نظر مدراء المؤسسات	89
3.4	مستويات خدمات ما قبل الاستثمار	103
4.4	مستوى خدمات التطوير والدعم التكنولوجي.....	104
5.4	مستويات خدمات تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات	106
6.4	مستوى الخدمات المعلوماتية والاستشارية المأمولة	107
7.4	مستوى الخدمات التمويلية	109
8.4	فقرات المعوقات العالية التي تواجهها المؤسسة في التعامل مع الغرف من وجهة نظر المدراء	116
9.4	مستوى فقرات المعوقات المتوسطة التي تواجهها المؤسسات في تعاملها مع الغرف من وجهة نظر مدراء المؤسسات	118

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	رقم الصفحة
1	الاستمارة البحثية	147
2	اسماء المحكمين	154
3	رسالة التحكيم	155
4	أسماء المتقابلين	156
5	أسئلة المقابلة	157
6	الجماعات المركزه . FOCUS \GROUP	158
7	صدق وثيات اداء الدر.اسة.....	159
8	الخدمات المنصوص عليها من قبل اتحاد الغرف	162س

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	الغلاف الداخلي	
2.	العنوان	
3.	الإجازة	
4.	الإهداء	
5.	إقرار	أ
6.	شكر وتقدير	ب
7.	التعريفات	ج
8.	المختصرات	و
9.	الملخص بالعربية	ز
10.	الملخص بالانجليزية	ط

(8-1)

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1	مقدمة	1
2.1	مبررات الدراسة	3
3.1	مشكلة الدراسة	4
4.1	أهداف الدراسة	5
5.1	أهمية الدراسة	5
6.1	أسئلة الدراسة	5
7.1	فرضيات الدراسة	6
8.1	منهج الدراسة	7
9.1	حدود الدراسة	7
10.1	محددات الدراسة	8

(58-9)

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

1.2	مفهوم الغرف وأهدافها	9
-----	----------------------------	---

15	نماذج "الغرف" وأشكالها	2.2
19	نطاق " الغرف" قطاعيا وجغرافيا	3.2
20	دور الغرف في الحياة الإقتصادية	4.2
22	المشاكل والمعوقات التي تواجه الغرف	5.2
27	الغرف الفلسطينية واتحادها	6.2
28	لمحة عامة	1.6.2
30	الغرف الفاعلة في جنوب الضفة الغربية	2.6.2
30	اتحاد الغرف التجارية والصناعية والزراعية الفلسطينية	3.6.2
32	الصعوبات التي تواجهها الغرف الفلسطينية	4.6.2
33	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم SMEs	7.2
35	معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم SMEs	1.2.7
36	خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم	2.7.2
36	دور ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الاقتصاديات المختلفة	3.7.2
36	بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطات الحجم في الإقتصاديات المختلفة	4.7.2
38	واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في فلسطين	5.7.2
39	المشاكل والمعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ...	6.7.2
40	قطاع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم	7.7.2
46	خدمات الغرف في المجال الصناعي	1.7.7.2
48	الأداء المؤسسي	8.2
48	بطاقة الأداء المتوازن	9.2
49	الدراسات السابقة	10.2
58	دراسة نقدية للدراسات السابقة	11.2

(78-60)

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

60	تمهيد	1.3
60	منهجية الدراسة	2.3

61	أداة الدراسة	3.3
63	منطقة الدراسة	4.3
63	مجتمع الدراسة	5.3
64	عينة الدراسة	6.3
65	خصائص عينة الدراسة	7.3
74	ثبات أداة الدراسة	8.3
75	صدق أداة الدراسة	9.3
76	متغيرات الدراسة	10.3
76	المعالجة الإحصائية	11.3
76	مفتاح التصحيح	12.3
77	إجراءات تطبيق الدراسة	13.3
78	خلاصة الفصل الثالث	14.3
127-80	الفصل الرابع عرض وتحليل: نتائج تحليل الدراسة	
80	تمهيد	1.4
81	عرض نتائج تحليل الأسئلة والفرضيات	2.4
81	تحليل إجابة السؤال الأول	1.2.4
100	تحليل إجابة السؤال الثاني	4.2.4
	اختبار تأثير متغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بالمؤسسة على الخدمات المأمولة من الغرف	5.2.4
110	اختبار تأثير متغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بمدير المؤسسة على الخدمات المأمولة من الغرف	6.2.4
113	تحليل إجابة السؤال الثالث	7.2.4
115	اختبار تأثير متغيرات الدراسة المستقلة المتعلقة بالمؤسسة على مستوى المشاكل والمعوقات	8.2.4
119		

125		9.2.4	اختبار تأثير متغيرات الدراسة المتعلقة بمدير المؤسسة على مستوى المشاكل والمعوقات
127		3.4	خلاصة الفصل الرابع
169-128			الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
128		1.5	تقديم
128		2.5	الاستنتاجات
130		3.5	التوصيات
130		1.3.5.	التوصيات الموجهة لاتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية
132		2.3.5	التوصيات الموجهة للغرف بشكل عام
133		3.3.5	التوصيات الموجهة للغرف المبحوثة
136			المصادر والمراجع
147			الملاحق
164			فهرس الجداول
167			فهرس الاشكال
168			فهرس الملاحق
169			فهرس المحتويات