

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA
(التقييم التشاركي للميزة التنافسية)
لتنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم

رائده خليل ابراهيم حنانيا

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1432 (هجري) / 2011 (ميلادي)

محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA
(التقييم التشاركي للميزة التنافسية)
لتنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم

إعداد:

رائده خليل ابراهيم حنانيا

بكالوريوس محاسبة/إدارة أعمال من جامعة بيت لحم - فلسطين

المشرف الرئيس: د. سمير حزبون

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من
معهد الدراسات العليا - كلية إدارة الاعمال / جامعة القدس

1432 (هجري) / 2011 (ميلادي)

إجازة الرسالة

محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA
(التقييم التشاركي للميزة التنافسية)
لتنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم

إسم الطالب: رائده خليل ابراهيم حنانيا
الرقم الجامعي: 20611973

المشرف: د. سمير حزبون

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 09/07/2011م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سمير حزبون
التوقيع: _____
2. ممتحناً داخلياً: د. عفيف حمد
التوقيع: _____
3. ممتحناً خارجياً: د. نشأت الأقطش
التوقيع: _____

القدس - فلسطين

1432 (هجري) / 2011 (ميلادي)

الإهداء

أهدي رسالتي هذه ، ثمرة جهدي وسنوات دراستي

إلى كل مواطن في مجتمعنا الفلسطيني يدعم بانتمائه وعمله وتعاونه
عملية تنمية وطننا الحبيب فلسطين بشكل عام ،
وعملية تنمية محافظة بيت لحم اقتصادياً بشكل خاص،

إلى أمي الحبيبة. . . التي شجعتني دوماً على العلم والمعرفة
إلى أبي الحبيب. . . الذي دعمني دوماً لأكون فرداً فعالاً في المجتمع

إلى إخوتي الأحباء عيسى و أميرة ورائد
إلى زوجي الحبيب القس صليباً رشماوي
إلى ابنتي الغالية مهجة قلبي " مريم "

أشكرهم جميعاً

على مساندتهم ، وتشجيعهم ، ومباركتهم
هذه الخطوة من مسيرتي الأكاديمية

وأخص بالذكر د. سمير حزبون الجزيل الإحترام الذي ساندني بضمير بعلمه وخبرته

الله بنعمته ورحمته يرعاهم جميعاً

رائده خليل ابراهيم حنانيا

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر السياسة الاسرائيلية التعسفية من أشد التحديات التي تواجه تطور الاقتصاد والشعب الفلسطيني، حيث تحد سياسات الإغلاق المتكررة ، ووضع العراقيل المختلفة مثل تقييد حرية حركة التجارة والافراد سواء داخل الاقتصاد الفلسطيني ، أو في الوصول إلى الأسواق الخارجية ، وكذلك الاستمرار في الإستيلاء على مساحات متزايدة من الأراضي الفلسطينية ومصادرتها لصالح المشروع الإستيطاني الصهيوني، والسيطرة في سياق ذلك على قدر متزايد من الموارد الطبيعية الفلسطينية، يحد من قدرة القطاع الخاص الفلسطيني في أن يقوم بلعب الدور الريادي في قيادة الاقتصاد الفلسطيني (السمهوري، 2005)

لهذا حاولت السلطة الوطنية الفلسطينية وقف الترددي الحاصل في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للشعب الفلسطيني والحفاظ على الحد الأدنى من مقومات الحياة الإنسانية، من خلال إطلاقها العديد من خطط التنمية لتطوير الاستثمار وتحسين الوضع الاقتصادي المحلي. وقد شكل البرنامج الإنمائي للاقتصاد الفلسطيني 1994-2000، المحاولة الأولى، لوضع خطة إنمائية من أجل إعادة بناء المجتمع الفلسطيني، قُدّرت تكاليفها بـ(11.6) بليون دولار أمريكي. وقد أعطت الخطة اهتماماً واسعاً لتصحيح التشوهات التي نجمت عن الاحتلال الإسرائيلي، وتطوير البنية التحتية وبناء المساكن غير أن عدم توفر التمويل وعدم واقعية الافتراضات التي قامت عليها الخطة حال دون تطبيقها . (فلسطين، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، 2002)

والمحاولة الثانية تمثلت في الوثيقة التي تقدمت بها السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الدول المانحة في المؤتمر الخاص بالمساعدات الاقتصادية للشعب الفلسطيني، والذي عقد في باريس في 9 يناير 1996. وتضمنت إستراتيجية التنمية في فلسطين، حيث ركزت على اعتماد مبادئ السوق الحر وتشجيع الاستثمارات العربية والدولية. وأكدت على أنّ القطاع الخاص هو الذي سيقود عملية التنمية، فيما يتركز دور القطاع العام في توفير البنية التحتية المادية والاجتماعية، وتوفير البنية الاستثمارية الملائمة. أمّا المحاولة الثالثة، فقد تضمنتها الوثيقة المقدمة إلى الدول المانحة في مؤتمر المجموعة الاستشارية لمساعدة الشعب الفلسطيني، والذي عقد في باريس أيضاً ، في نوفمبر 1996، وشملت قائمة مشروعات ذات أولوية عاجلة وملحة أساسية للتنمية الفلسطينية، بلغت قيمتها (845) مليون دولار موزعة على أربعة قطاعات رئيسية هي: البنية التحتية والقطاعات الاجتماعية والقطاع الخاص وبناء المؤسسات. وعلى الرغم من ارتكاز هذه الوثائق على الأسس الإستراتيجية للتنمية الفلسطينية، إلا أنها كانت لمدة سنة واحدة فقط. (كريزم، 2005)

وقد بدأت عملية التخطيط بالتطور تدريجياً من أول وثيقة استراتيجية في فلسطين في عام 1996، تلاها البرنامج الاستثماري الفلسطيني عام 1996-1997، والذي تبلور عنه إصدار أول خطة تنمية فلسطينية ثلاثية 1998-2000 بقيمة (7.014.684) بليون دولار، والتي وضعت عدة أهداف من أجل تنمية مستدامة وشاملة في فلسطين، منها: التشغيل والتنمية الاقتصادية، إنعاش وتنمية الريف الفلسطيني، تطوير المؤسسات والسياسات المالية، تحسين الأوضاع الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية، وغيرها من الأهداف الأخرى، مثل خفض معدل وفيات المواليد والأطفال الرضع، ورفع معدل توقع العمر عن الميلاد وخفض معدل المواليد ومعدل وفيات النساء في سن الإنجاب، وخفض متوسط عدد الطلاب للغرفة الدراسية الواحدة ورفع معدل عدد الغرف السكنية. وتهدف الخطة الى إصلاح أنظمة الخدمة العامة وهيكلتها بشكل جذري والبنية التحتية من أجل فتح المجال أمام المستثمرين الفلسطينيين والأجانب من أجل الاستثمار. (كريزم، 2005)

وبالرغم من الظروف والتحديات التي مرت بها السلطة الوطنية الفلسطينية منذ قدومها وحتى تاريخه، تم وضع العديد من الخطط والدراسات التنموية. وقد واجهت الخطة الثلاثية العديد من المعوقات في تنفيذها، ولعل كان أهمها، عدم التزام الدول المانحة بتعهداتها نتيجة ممارسات الاحتلال الإسرائيلي. وهذا ما أدى إلى إعداد خطة التنمية الفلسطينية الخمسية 2003-1999، والتي كانت عبارة عن خطة متدرجة أي "Rolling Plan". ورافقها خطة عمل سنوية 2000-2001 تضمنت الأولويات الوطنية السنوية، وأهم البرامج والمشاريع القابلة للتنفيذ والجاهزة نسبياً.

بعد هذا قدمت وزارة التخطيط والتعاون الدولي خطة الطوارئ والإستثمار لعام 2003 - 2004 بقيمة (640) مليون دولار، حيث ارتكزت هذه الخطة على ثلاثة مكونات رئيسية، تعمل على معالجة الظروف الراهنة الناجمة عن الممارسات الإسرائيلية بحق الشعب الفلسطيني. فلقد ركز المكون الأول على الجانب الإنساني الطارئ، المتمثل بالبطالة و الفقر، وعلى توفير الحد الأدنى المطلوب من الخدمات الاجتماعية الضرورية، ونسبته 70% من السقف المالي للخطة. أما المكون الثاني فتناول الجانب الإعماري الطارئ للمرافق والأبنية والأنشطة الاقتصادية والمؤسساتية بفروعها المتعددة، من مواصلات عامة وخاصة أو سياحة وتجارة وصناعة وبنى تحتية، كالطرق والمياه والصرف الصحي والطاقة والاتصالات، وبلغ نصيبه 16% من إجمالي السقف المالي للإحتياجات الجديدة. وأخيراً المكون الثالث الذي اختص بتفعيل الدور المؤسسي وتعزيز قدراته عبر مجالات وإجراءات الإصلاح الإداري، وبناء الكوادر البشرية و الإعداد والتدريب، وبلغت نسبته 14% من إجمالي السقف المالي للإحتياجات الجديدة. (فلسطين، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، 2007)

أما الحكومة الحالية برئاسة رئيس الوزراء د. سلام فياض فقد قدمت خطة التنمية والإصلاح لسنة 2008-2010 بقيمة 7.7 مليار دولار. وقد رسمت هذه الخطة، الخطوط العريضة للاستراتيجيات التي اقترحتها حكومتها على المانحين الدوليين في مؤتمر الدول المانحة للسلطة الفلسطينية في باريس في كانون الأول، 2007. وتوضح الخطة المجالات الرئيسية للنشاط الفلسطيني والمشاركة الدولية على حد سواء، في دعم القطاعات الاقتصادية الأساسية، بما فيها الزراعة والعقارات والسياحة؛ بالإضافة الى الاستثمار في نمو مشاريع الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم؛ وكذلك توسعة القدرة على الوصول إلى السوق الدولية واستخدامها. (فلسطين، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2007)

ولقد تضمنت خطة التنمية والإصلاح الفلسطينية فكرة المؤتمر الإستثماري الذي عقد في بيت لحم في ايار 2008. توالى بعد هذا مبادرات من وكالات أجنبية مانحة مثل الوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ التي نظمت ورشة عمل بعنوان : "تنمية الإقتصاد المحلي : المفاهيم واستراتيجيات العمل" بالتنسيق مع غرفة تجارة وصناعة بيت لحم ، وذلك في اطار برنامج تطوير القطاع الخاص PSDP الذي يهدف الى تحسين البيئة الإقتصادية والإرتقاء بالقطاع الخاص في المحافظة، ومن هذا المنطلق تم اختيار منهجية مبتكرة في ألمانيا تدعى منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA لتحقيق هذا الهدف ولتحقيق ازدهار اقتصادي على المدى البعيد في محافظة بيت لحم. (وكالة معاً، 2008/9/2)

1 . 2 خلفية الدراسة

تم تبني منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA من قبل المجتمع المحلي في محافظة بيت لحم من خلال مبادرة غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم ومركز المؤسسات الصغيرة SEC الممول من التعاون الفني الالمانى GTZ . ولقد نظمت وعقدت ورشة عمل في بيت لحم بتاريخ 2008/7/31 حول تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم، بحضور ممثلين عن القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني فيها، وكانت هذ الورشة استكمالاً لأعمال وتوصيات المؤتمر الوطني الثاني حول المنشآت الصغيرة، الذي نظمه مركز المؤسسات الصغيرة سابقاً. (الجزيرة نت، 19-6-2008)

كان الهدف من تطبيق هذه المنهجية، لأول مرة في فلسطين، هو العمل على تظافر جهود القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، للنهوض بالواقع الإقتصادي في محافظة بيت لحم. ومن النتائج التي حققها الحاضرون في ورشة العمل الأولى، هو تشكيل مجلس التنمية المحلي في المحافظة، الذي يتكون من (13) عضو ، أي ممثلين عن مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وهم كالاتي :

- وزارة الاقتصاد الفلسطيني
- وزارة الحكم المحلي
- قطاع صناعة الحجر
- قطاع النسيج
- قطاع السياحة
- ممثلين إثنين عن القطاع الخاص
- غرفة تجارة محافظة بيت لحم
- مركز المؤسسات الصغيرة
- مؤسسة اريج
- معهد الشراكة المجتمعية
- الريف الشرقي والغربي
- المجلس المشترك للبلديات (ممثل ببلدية بيت لحم)

لقد تم تطبيق هذه المنهجية في محافظة بيت لحم لتكون نموذجاً Pilot يحتذى به في المحافظات الأخرى ، وكان لا بد من تدريب فريق عمل محلي أطلق عليه اسم : فريق PACA . بتكون هذا

الفريق من ممثلين عن القطاعات المحلية الثلاث: القطاع العام ، القطاع الخاص وقطاع مؤسسات المجتمع المدني. والجدير بالذكر أن الباحثة كانت عضواً في فريق المنهجية البالغ عدد أعضائه ستة. وقد أشرف على تدريب هذا الفريق عالم ألماني يدعى فرانك فيلترنج Frank Wältring وهو أحد شركاء شركة Mesopartner الألمانية التي صممت وابتكرت هذه المنهجية . وقد قام الخبير الألماني فرانك بتدريب أعضاء الفريق على متطلبات ومراحل تطبيق هذه المنهجية، وتزويدهم بالمهارات اللازمة التي مكنتهم من عقد ورشات عمل ومقابلات للشركاء المحليين من القطاعات الثلاث ، لتعريفهم بالمنهجية وحشد دعمهم ومشاركتهم في تطبيق المبادرات المنبثقة عنها. وكان الهدف الإستراتيجي لمجلس التنمية المحلي LED في تلك المرحلة هو تحقيق الرؤية والإستراتيجية الإقتصادية الشمولية في محافظة بيت لحم ، من خلال تطبيق المبادرات الصادرة عن ممثلين القطاعات .

وعليه اعتمدت هذه المنهجية على جمع كافة المعلومات ذات العلاقة من ناحية احصائيات اقتصادية ومسح وتشخيص للوضع الحالي . وتم الإستعانة بعدد من الناشطين المحليين للعب دور مهم في التنمية بمساعدة عدد من الخبراء . كما وركزت هذه المنهجية على تنفيذ أنشطة عملية ذات نتائج ملموسة وليس على مشاريع استراتيجية، بحيث يكون لها أثر على المدى البعيد في تنمية الإقتصاد المحلي لقطاع الأعمال في محافظة بيت لحم. إذ أن هذه المنهجية تعتمد بشكل أساسي على القطاع الخاص وعلى تعزيز قدراته التنافسية بشكل خاص.

3.1 أهمية ومبررات الدراسة

تعتبر منهجية PACA أداة جديدة غير تقليدية في تحليل البيئة الإقتصادية المحلية ، وعليه فإن تقييم عملية تطبيقها في محافظة بيت لحم يعتبر هاماً جداً في الخوض في محددات تنفيذ مبادراتها وتحليل ما قد تم تنفيذه، والإستفادة من الأخطاء التي وقع فيها المشاركون وذوي العلاقة للإستفادة منها مستقبلاً ، إن تم تطبيقها في محافظات أخرى من محافظات الوطن. وعليه تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها جديدة من حيث طرحها لموضوع جديد ، وتقييمية لتركيزها على العوامل و المحددات المؤثرة على تنفيذ مبادرات أكثر، ومرجعية من حيث توثيقها لمراحل تنفيذ المنهجية في محافظة بيت لحم. وتوفر الدراسة أيضاً تغذية عكسية من حيث رصد وتقصي آراء المبحوثين أصحاب العلاقة بعد انتهاء عملية التطبيق لمعرفة توجهاتهم وانطباعاتهم حول نجاح ونتائج المنهجية.

1 . 4 مشكلة الدراسة

بعد تطبيق منهجية PACA في محافظة بيت لحم، أي منذ شهر تشرين أول من عام 2008 وحتى شهر نيسان 2011، لم يتم تنفيذ إلا مبادرة واحدة من إحدى عشر مبادرة وكانت لقطاع الحرف اليدوية فقط، مع العلم أنه يتم التحضير والعمل حالياً على تنفيذ ثلاث مبادرات أخرى. لذا تنحصر مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي وهو: ما هي العوامل والمحددات التي تؤثر على تنفيذ مبادرات منهجية PACA مستقبلاً لتنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم؟ وعليه سيتم الإجابة عن هذا السؤال، من خلال دراسة الأسباب التي حالت دون تنفيذ باقي المبادرات المقترحة لقطاع النسيج والملابس وقطاع السياحة وقطاع الحجر والرخام.

1 . 5 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

- 1 - تحديد العوامل المؤثرة على عملية تنفيذ مبادرات منهجية PACA لبناء اقتصاد محلي قوي يتمتع بميزة تنافسية في محافظة بيت لحم.
- 2 - دراسة كيف يمكن لمجلس تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم LED مواجهة التحديات المختلفة في سبيل تحقيق الرؤية الشاملة للمحافظة وتنفيذ خطته الإستراتيجية مستقبلاً.
- 3 - التعلم من تجارب دول طبقت المنهجية من خلال سرد قصص نجاح تنفيذ المبادرات المقترحة.

1 . 6 أسئلة الدراسة

ستحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة، الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى تأثير دور مجلس تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم LED ومساهمته في تطبيق منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها؟
- 2- ما صحة وتأثير المعايير المستخدمة في اختيار القطاعات ذات الميزة التنافسية والمؤثرة على اقتصاد محافظة بيت لحم، على تنفيذ مبادرات المنهجية؟
- 3- ما صحة المعايير المستخدمة في اختيار المبادرات المنبثقة عن تطبيق المنهجية والمطروحة من قبل المشاركين والممثلين عن القطاعات الأربعة، وما مدى تأثيرها على مبادرات المنهجية؟

4- ما مدى تأثير المعوقات الخارجية مثل الوضع الإقتصادي و الوضع السياسي لمحافظة بيت لحم بشكل خاص على عملية تنفيذ مبادرات المنهجية؟

1.7 فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على عدد من الفرضيات التي تم فحصها وهي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين دور مجلس تنمية الإقتصاد المحلي LED في تطبيق منهجية PACA وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها وبين محددات تنفيذ مبادرات المنهجية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين معايير اختيار القطاعات الأربعة وبين محددات تنفيذ مبادرات المنهجية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين معايير اختيار المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية وبين محددات تنفيذ مبادراتها.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين المعوقات الخارجية التي تتمثل في الوضع الإقتصادي والوضع السياسي، وبين محددات تنفيذ مبادرات المنهجية.

1.8 حدود الدراسة

بما أن لأهداف وتساؤلات الدراسة تشمل الجانب النظري والتطبيقي والتقويمي، فإن حدود الدراسة هي على النحو التالي:

الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الواقعة ما بين شهر تشرين أول من عام 2008 ولغاية شهر نيسان من عام 2011 ، أي سنتين ونصف تقريباً، وهي الفترة التي تم تطبيق المنهجية خلالها وتنفيذ بعض المبادرات المنبثقة عنها، حسب الخطة الموضوعية من قبل مجلس التنمية المحلي LED.

الحدود المكانية: تم الحصول على البيانات من مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني التي شاركت في تطبيق هذه المنهجية وتنفيذ مبادراتها في محافظة بيت لحم.

الحدود البشرية: تم توزيع الاستبانة على جميع أعضاء الهيئة العمومية لمجلس تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم ، وهم من فئة الإداريين والموظفين المحليين أصحاب القرار، بالإضافة إلى المشاركين في ورش العمل واللقاءات الخاصة، ضمن مراحل تطبيق المنهجية في مؤسسات القطاعات الثلاث في محافظة بيت لحم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

لقد جمعت منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA، وهي موضوع الدراسة بين مفهومين إثنين هما : التقييم التشاركي والميزة التنافسية. فالتقييم التشاركي للميزة التنافسية على صعيد القطاعات يساعد على تحليل البيئة الاقتصادية المحلية وتشخيصها بشكل سريع وسلس وناجح، لتوفير الوقت والجهد والمال المبذول على الدراسات الاقتصادية التفصيلية. وحتى ندرك أبعاد هذه المنهجية لا بد لنا من الخوض بهذين المفهومين كل على حدة ، ومحاولة ربطهما بشكل يظهر مدى تأثير كل مفهوم على الآخر ودوره في عملية التنمية الاقتصادية .

2.2 الإطار النظري

1.2.2 مفهوم التقييم التشاركي:

قبل الخوض في تفاصيل وماهية منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية وكيفية استخدامها في تحليل الإقتصاد المحلي ، كان لا بد من التعريف بمفهوم التقييم التشاركي أولاً ومن ثم تعريف الميزة التنافسية، قبل اقتران هذان المفهومين بهذه المنهجية.

تتمثل مزايا التقييم التشاركي في تقاسم ملكية المشاريع البحثية ، بتشجيع من المجتمع المحلي لتحليل مشاكله، مما يؤدي إلى الإبداع نحو العمل المجتمعي وبناء قدرات المجتمعات المحلية في المنطقة نظراً للتدريب ؛ من خلال إشراكه في عمليات صنع القرار . أما مساوئ التقييم التشاركي فتكمن في أنه يتطلب الكثير من الالتزام من جانب السكان المحليين المعنيين ، وغالباً دون مكافأة. بالإضافة إلى أنه يستغرق وقتاً وجهداً. (Meyer-Stamer,2003)

يستخدم التقييم التشاركي عادة مع مزيج من أساليب لجمع المعلومات، مثلاً مقابلات في الشارع جنباً إلى جنب مع مجموعات تركيز غير رسمية ، بالإضافة إلى لقاءات واستبيانات. ونادراً ما يعتمد على أسلوب واحد للتشاور. وعليه يمكن تعريف التقييم التشاركي على أنه عملية تُعَلَّم و تنمية للقدرات، فردية وجماعية، يصبح من خلالها الأشخاص أكثر وعياً وإدراكاً لمكامن قوتهم ومكامن ضعفهم، ولرؤيتهم ووجهات نظرهم بشأن نتائج التنمية. وعملية التعلم هذه تُوجد ظروفاً تفضي إلى التغيير والعمل. (UNFPA,2004)

2.2.2 تعريف الميزة التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث عنها فيما إذا كان عن شركة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية على صعيد منشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع تتمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها. بهذا يمكن تعريف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية مثل العمل ورأس المال والتكنولوجيا. ويُعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور ، والمعتمد على الجودة، خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً. (الطيب،2005)

أما فيما يتعلق بالتنافسية على صعيد القطاع، فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة. (علي، 2008)

وتعرف تنافسية الدولة ككل، بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وبما أن الميزة التنافسية لبلد ما تقاس بقدرته على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى المعيشة لأفراده، فإن أهم المحددات التي تؤثر في هذه القدرة هي معدل الصادرات ومستوى تدفق الاستثمار الأجنبي، لما لهما من أثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي إذا ما تم توجيههما إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية. حيث أن الدول التي تعتمد في صادراتها على السلع المصنعة ذات القيمة المضافة العالية وبهامش ربح مرتفع، يكون دخل أفرادها مرتفعاً كنتيجة لارتفاع المستوى المطلوب للعاملين في هذه الصناعات وإنتاجيتهم، وبالتالي فهي تدخل في حلقة منتجة تؤدي في نهاية الأمر إلى الرخاء والازدهار، حيث ترتفع الأجور مع ارتفاع الإنتاجية وتميزها. (بورتر، 1998)

وعليه فإن العلاقة ما بين التنافسية على صعيد المنشأة، والقطاع، والدولة هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة. إلا أن وجود منشأة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة، ولكن في المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي. (علي، 2008)

وبما أن الميزة التنافسية تعتبر تحقيق تفوق مستمر للمنشأة على منافسيها، يجب العمل على تحليل واكتشاف والمحافظة على والإستثمار في هذه الميزة التنافسية، لضمان ديمومتها. ولتحقيق قدرة تنافسية عالية، لا بد أن يهدف القطاع الخاص إلى إنتاج منتج عالي الجودة، مع الأخذ بعين الإعتبار تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الإستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج لديه مثل العمالة، رأس المال، المواد الخام، الطاقة، والمعرفة، ... إلخ، بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة وبأقل كلفة ممكنة. (العنبي، 2009)

2 . 2 . 2 . 1 الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر:

تتمثل الخطوة الأولى في تحليل الميزة التنافسية حسب منهج Porter، وهو أستاذ بجامعة هارفارد، في دراسة البيئة الاقتصادية التي تحيط بالمنظمة محلياً ودولياً . فبالنسبة للبيئة الاقتصادية المحلية، لا بد من دراسة المنظمات والسياسات المحيطة بها، لأنها تساعد على خلق واكتساب ميزتها التنافسية. أما عن البيئة الاقتصادية الدولية، فلا بد من اختيار إستراتيجية عالمية تمكن المنشأة من إتباع

عدد من السياسات الترويجية لصناعاتها المختلفة، حيث تحدد هذه الإستراتيجيات متى وكيف يمكن للمنشأة اختراق الأسواق الدولية واكتساب نصيباً سوقياً مستمراً. (بورتر، 1998)

2.2.2.2 الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:
أ- التميز في التكلفة Advantage Cost: هو أن تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.
ب- التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز Differentiation Advantage: هو أن تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تفرد به عن المنافسين. (بورتر، 1998).

3.2.2.2 استراتيجيات الميزة التنافسية :

صنف مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات ، ممكن اختيارها وتبنيها من قبل المنشأة، لتعزيز الميزة التنافسية لها، وهي كما يلي: (بورتر، 1985)
أ- استراتيجية قيادة التكلفة Leadership Strategy Cost : و فيها تكون استراتيجية الشركة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، مقارنة مع المنافسين في السوق، ومن بين الدوافع التي تشجع المنشأة على تطبيق هذه الإستراتيجية، أن يتوافر اقتصاديات الحجم، آثار منحني التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ، ووجود زبائن واعين تماماً للسعر.
ب- استراتيجية التمييز والإختلاف Differentiation Strategy : من خلال هذه الإستراتيجية، يمكن للمنشأة أن تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، أو تقديم خدمة ممتازة، أو توفير قطع غيار، أو عرض منتج بجودة متميزة، أو من خلال الريادة التكنولوجية، وغيرها. وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المنشأة بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.
ت- استراتيجية التركيز أو التخصص Strateg Focus : في هذه الاستراتيجية تركز المنشأة على شريحة معينة ومحددة من الزبائن أو المستهلكين في السوق وتحاول تلبية طلباتهم، وبالتالي فإن المنشأة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.

لا شك أن هذه التقسيمات التي اقترحها بورتر منطقية، ولكن هناك استثناءات من حيث أنه يمكن للمنشأة، أن تهدف إلى تقليل التكلفة و تقديم منتجات مميزة في آن واحد. فالشركات اليابانية

استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل. كما أن التميز قد يؤدي إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق، مما ينتج عنه زيادة الإنتاج و الحصول على وفورات الحجم، أي قلة تكلفة الوحدة نتيجة إنتاج كمية أكبر.

2 . 2 . 2 . 5 مصادر بناء التنافسية

يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المنشأة وسياساتها من جانب ، وباستجابتها لحالات التغيير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب آخر. لذا فإن المصادر التي ينبغي ان تفكر بها إدارة المنشأة لبناء الميزة التنافسية وفقاً لنوع الميزة متمثلة بالجدول التالي: (الطائي، والخفاجي، 2009)

جدول 2 . 1- أ : مصادر بناء الميزة التنافسية

الرقم	نوع الميزة التنافسية	مصادر بناء الميزة التنافسية
1	ميزات العلاقات	ولاء الزبائن للعلاقات التجارية ، ارتفاع كلفة التحول عند الزبون ، العلاقة بعيدة المدى مع شركاء سلسلة التوريد ، اتفاقيات التحالفات الاستراتيجية ، التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة
2	ميزات قانونية	تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية، قيود العقود ومنافعها ، ميزات ضريبية ، مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين، محددات التجارة العالمية، تحجيم دور الحكومة
3	ميزات تنظيمية	وفرة الموارد المالية، مصانع ومعدات حديثة ، فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين، الثقافة والتصور والاهداف المشتركة، قوة السمعة التنفيذية
4	ميزات الموارد البشرية	إدارة المواهب بتفوق، قوة الثقافة التنظيمية واستثمارها بالعمل، التزام العاملين، تدريب العاملين
5	ميزات المنتج	حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية، منتجات راقية التفوق بالنوعية والخصائص، الضمانات والترخيص، البحث والتطوير، التفوق بتصوير المنتج
6	ميزات التسعير	كلف انتاج منخفضة، وفورات اقتصادية ، حجوم الإنتاج ،ضخامة عملية الشراء، انخفاض كلف التوزيع ، قوة مساومة مع البائعين
7	ميزات الترويج	صورة المنظمة لدى الزبائن، موازنة ضخمة للترويج، تفوق قوى البيع،الابداع، كثافة الخبرة التسويقية
8	ميزة التوزيع	كفاءة نظام التوزيع، رقابة التخزين الفوري، كثافة تكامل سلسلة التوريد، ملاءمة المواقع، قوة الاستعداد للتجارة الالكترونية

في حين يمكن تحديد أنواع المزايا التنافسية وفقاً لمصدرها النهائي كما في جدول رقم (2.2) :
(الزعيبي، والجريري، 2007)

جدول 2 . 2 : المصادر النهائية للميزة التنافسية.

المصادر النهائية للميزة التنافسية

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين	الكلفة
تتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها	النوعية
تتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب	الإعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الإبتكارية

إن الميزة التنافسية تعتبر مهمة جداً لتفوق القطاعات الاقتصادية وازدهارها، وبالتالي لتحقيق نمو اقتصادي على مستوى الدولة ، مثل حالة السلطة الوطنية الفلسطينية، التي هي بصدد تنظيم مؤسساتها الوطنية لتكون قادرة على القيام بمسؤولياتها كدولة، لا بد أن نحرص على وجود ميزة تنافسية، و أن نبحث في القدرات والموارد التي نملكها، أو التي يمكن أن نبنيها أو نشترها، حتى نعرف كيف نوظفها للحصول على ميزة تنافسية. كما يجب أن نحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة، وأن نخلق ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير. وعليه يلزم استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية، أو على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للأخرين، وان نركز جهدنا على زيادة قدراتنا و مواردنا المرتبطة بالميزة التنافسية الحالية والمستقبلية. هنا تأتي مرحلة ضرورة تحديد الاستراتيجية التي نتبعها من الاستراتيجيات الرئيسية الثلاث كاتجاه عام للدولة، حتى نستطيع استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية بشكل أفضل .

3.2.2 مفهوم التنمية الاقتصادية :

1.3.2.2 تعريف التنمية الاقتصادية :

هي عبارة عن عملية يتم فيها زيادة الدخل الحقيقي زيادة تراكمية و سريعة و مستمرة عبر فترة ممتدة من الزمن مثلاً ربع قرن، بحيث تكون هذه الزيادة أكبر من معدل نمو السكان. بمعنى آخر

هي الزيادة في القدرات الانتاجية في البلد نتيجة لزيادة عدد او تحسن في استخدام الموارد الاقتصادية، او تطور التقنية المستخدمة في الانتاج. ومن الممكن ان يتحقق نمو الناتج الكلي للاقتصاد بفعل اسباب عديدة منها : نمو السكان الذي يؤدي إلى زيادة عرض العمل، تراكم رأس المال بواسطة الادخار والاستثمار، اكتشاف موارد اضافية ، وأخيراً التقدم التكنولوجي. (خريس، والحواري، 2007).

2.3.2.2 أهمية التنمية الاقتصادية :

إن عملية تحفيز التنمية الاقتصادية، مرتبطة ارتباطاً مباشراً بإعادة تقويم دور القطاعين العام والخاص في تحقيقها بشكل مستدام، وعليه زاد التوجه نحو التنمية في الدول النامية كونه يعمل على كثير من الأصعدة منها: زيادة الدخل الحقيقي وبالتالي تحسين معيشة المواطنين من خلال توفير فرص عمل لهم، بالإضافة إلى توفير السلع و الخدمات المطلوبة لاشباع حاجات المواطنين و تحسين المستوى الصحي و التعليمي و الثقافي، مع تقليل الفوارق الإجتماعية و الاقتصادية بين طبقات المجتمع، وبالتالي تحسين وضع ميزان المدفوعات، وتسديد الديون أولاً بأول ، للوصول إلى تحقيق الأمن القومي للدولة . (عبد الرازق، وشعيب ، 2009)

4.2.2 مفهوم منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA وتاريخها:

تم تصميم منهجية PACA من قبل مؤسسة ألمانية تدعى Mesopartner ، التي قامت بدورها بتطبيقها في أكثر من أربعين دولة موجودة في أربعة قارات. وأول مرة طبقت فيها هذه المنهجية كان في شهر 9-1998، كاستجابة فورية لمشكلة واجهت صانعي القرار المحليين في بعض بلديات سانتا كاترينا في البرازيل. وخلال السنتين التاليتين، أعيدت تجربة تطبيقها في خمس مناطق في دولة البرازيل . وفي عام 2000، تم اختيارها لتنفذ في جنوب افريقيا. أما في عام 2001 ، تم تطوير هذه المنهجية وتطبيقها بنجاح كاستجابة لحاجة التقييم للقدرات التكنولوجية المحلية في اندونيسيا. وفي عام 2002، نفذت في تايلاند، ثم في بوليفيا والدومينيك عام 2003. وبعد هذا توالى عملية تطبيق المنهجية، وتم نقلها لهياكل اقتصادية أخرى لتشمل دول أخرى منها مثلاً: أرمينيا، البوسنة والهرسك، التشيلي، كولومبيا، الإكوادور، غانا، غيانا، هندوراس، مقدونية، مونتاجيرو، ناميبيا، نيبال، نيكاراغوا، بيرو، الصرب، سيرلانكا، و فييتنام، وغيرها من الدول. (Meyer-Stamer, 2005)

1.4.2.2 مميزات منهجية PACA:

ابتكرت هذه المنهجية بهدف تشخيص الإقتصاد المحلي لمنطقة محددة، وذلك لتطوير قدراتها التنافسية، من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. ومن ثم تصميم تدخلات وأنشطة مناسبة، تعتمد على الأسلوب التشاركي، وينخرط في عملية تطبيقها الشركاء المحليون، بحيث يتم تعزيز الثقة والتعاون والتنسيق بين القطاعات.

تعتمد هذه المنهجية نهجاً مبتكراً للتنمية الإقتصادية المحلية والإقليمية، وقد جرى الترويج لها من قبل الوكالات الدولية، وذلك من خلال تطبيق العديد من الإجراءات العملية التي تستهدف تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية، التي تتضمن أيضاً التنمية الإدارية والإجتماعية... الخ. كما تعتمد هذه المنهجية على الأهداف الذكية SMART أي أن تكون أهدافها: محددة Specific ، بسيطة Simple، قابلة للقياس Measurable، قابلة للتحقيق Attainable OR Achievable ، واقعية Realistic معقولة Reasonable، و لها وقت محدد أي Timed . (Shawn, 2004) . بهذا يمكن أن تتحقق هذه الاهداف الذكية من خلال مبادرات وأنشطة، تركز على التنسيق والتعاون والتشبيك بين هذه القطاعات وتساعد في عملية تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم .

تمتاز منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA بالكفاءة والفاعلية، باتباعها العديد من الإجراءات والخطوات العملية البسيطة لتحقيق الفرص الإقتصادية بتكلفة منخفضة ، مما يعود بالفائدة على الشركاء المحليين المبادرين بأنشطة صغيرة، تساعد على تعزيز روح الشراكة والتعاون والتنسيق ما بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، بهذا يتم تعزيز الميزة التنافسية المحلية .

أما مؤشرات الفاعلية فتتمثل بحصد عائد سريع على الإستثمار وتطوير وتحسين وبناء قدرات أصحاب المصلحة المحليين من خلال إجراء تمرين هذه المنهجية باستخدام أدواتها المختلفة. ولكن بالرغم من أن هذه المنهجية تعتبر وسيلة لتطبيق نشاطات مشتركة مدعومة من خبراء ومروجين محليين ، يمكن تطبيقها من خلال تحليل سلسلة القيم تظهر بأن محدوداتها غير كافية ، حيث أن تنمية الإقتصاد على المدى البعيد، يتطلب تعديل ومواءمة للخطة السياسية الوطنية، التي يعتمد عليها المستثمرون المحليون والأجانب مثل تهيئة البنية التحتية وسن القوانين والضرائب. لهذا فإن مفعول هذه المنهجية يكون فقط محلياً وليس على مستوى الوطن. (Meyer-Stamer, 2005)

2 . 4 . 2 . 2 أهداف منهجية PACA:

بما ان تنمية الإقتصاد تبدأ محلياً، فإن الترويج لها يكون محدوداً بسبب ارتفاع أجور المتخصصين بهذا الموضوع الجديد. ومن البديهي أن حملة تنمية الإقتصاد المحلي، لا يمكن أن تتفعل خارجياً من قبل مستشارين أجانب، لهذا لا بد ان تنطلق من القاعدة المحلية لقطاعات المجتمع ذاته.

إذاً لتنفيذ مبادرة ناجحة لتنمية الإقتصاد المحلي، لا بد أن تعتمد عملية تطبيقها على مفهوم الإستمرارية من حيث العمل التطوعي لرجال الأعمال، والطاقت الحكومية، وممثلين عن مؤسسات المجتمع المدني، بحيث يقضون الوقت والجهد باجتماعات عديدة، للمشاركة في رؤية مشتركة لقيادة المجتمع المحلي نحو تنمية إقتصادية على المدى القصير. يتم هذا من خلال نتائج سريعة ملموسة، تكون حافزاً لهؤلاء الشركاء المحليين للإستمرار في بذل الجهد والوقت والموارد المتوفرة لديهم، في سبيل التنمية الإقتصادية على المدى البعيد. (Meyer-Stamer,2005)

يكمن الهدف من هذه المنهجية في تحديد الإمكانيات والتحديات الإقتصادية، لاستكشاف ونشر فكرة واضحة بالتعاون مع كل المشاركين، مما يؤدي إلى عملية تنمية طبيعية، تفعل الإقتصاد المحلي، من خلال خلق بيئة أعمال مشجعة تعمل على تحفيز الشركات للتعلم بواسطة مشاركتهم وتفاعلهم في تطبيق المنهجية مع غيرهم من ممثلين القطاعات. كما تؤدي إلى دعم حقول التدريب ، الإدارة والتكنولوجيا، إعادة التركيز على وتقوية المؤسسات الداعمة ، وأخيراً تؤدي إلى تحفيز التفاعل بين الشركات والمؤسسات الداعمة.

3 . 4 . 2 . 2 معايير اختيار مبادرات منهجية PACA :

يعتمد اختيار مبادرات المنهجية على ثلاثة معايير وهي: (Meyer-Stamer,2003)

- الأنشطة المقترحة من قبل القطاعات المحلية تراعي الإمكانيات الإقتصادية المحلية، بحيث تعتمد مالياً على التمويل المحلي المشترك، دون اللجوء الى الدول المانحة او تبرعاتها، أي لا تحتاج الى تمويل كبير.
- الأنشطة والتدخلات قابلة للتطبيق الفوري، مثلاً بعد أسبوع.
- نتائج هذه المبادرات سريعة على المدى القصير، أي بعد مدة أقصاها ثلاثة أشهر.

5.2.2 أدوات منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA

تستند هذه المنهجية إلى تضافر جهود الأطراف المشاركة من الممثلين عن مؤسسات القطاعات الثلاث، القطاع العام والقطاع الخاص وقطاع مؤسسات المجتمع المدني، في استخدام أدوات التقييم التشاركي، للوصول الى تنفيذ نشاطات صغيرة تدعى مبادرات، تؤدي في المدى البعيد إلى تحقيق التنمية الإقتصادية المحلية. وهذه الأدوات هي كما يلي: (Meyer-Stamer, 2005)

1.5.2.2 الأداة الأولى : مصفوفة التفاعل Interaction Matrix

وهي أداة بسيطة لتحليل التفاعل بين المؤسسات من حيث المنفعة والتكلفة والمخاطرة، من منظور المؤسسة مع باقي المؤسسات، ومن منظور آخر أي تفاعل هذه المؤسسات مع المؤسسة الواحدة، كما هو موضح في الجدول رقم (3.2):

جدول 3.2 : مصفوفة التفاعل

التكلفة والمخاطرة بتفاعل أكبر	المنفعة بتفاعل أكبر	ماذا تجني
ماذا يكلف تفاعل المؤسسة الواحدة مع مؤسسات المجتمع الأخرى؟ وهل يخلق هذا التفاعل أي مخاطرة من حيث تحقيقها لأهدافها؟	ماذا تجني المؤسسة الواحدة من تفاعلها مع مؤسسات المجتمع الأخرى؟ وكيف يساعد هذا التفاعل في تحقيق أهدافها؟	المؤسسة الواحدة
ماذا يكلف تفاعل مؤسسات المجتمع مع المؤسسة الواحدة؟ وهل يخلق هذا التفاعل أي مخاطرة من حيث تحقيقها لأهدافها؟	ماذا تجني مؤسسات المجتمع من تفاعلها مع المؤسسة الواحدة؟ وكيف يساعد هذا التفاعل في تحقيق أهدافها؟	باقي المؤسسات في المجتمع

2.5.2.2 الأداة الثانية : نظرية الماسة الصناعية لمايكل بورتر Porter's Diamond

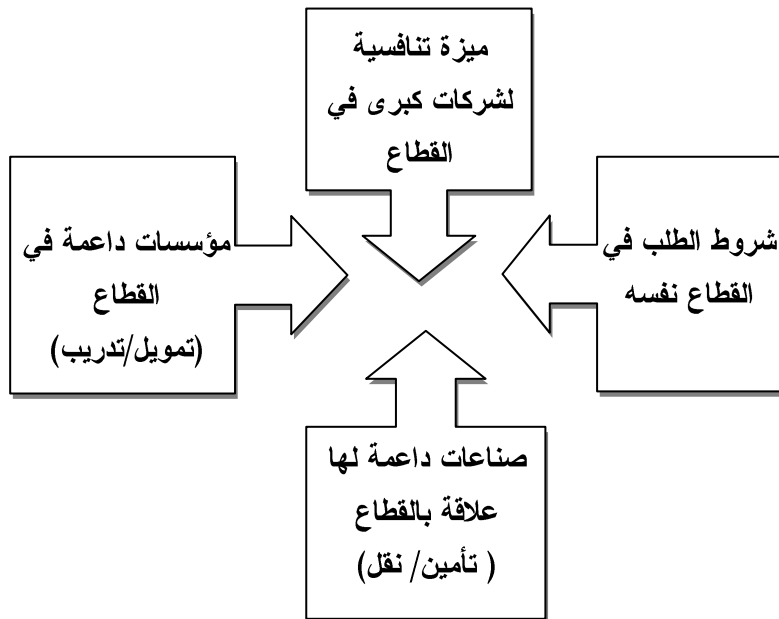
تلقي هذه الأداة الضوء على محددات التنافسية للمؤسسة. إذ تتكون الماسة الصناعية من أربعة أطراف: الطرف الأول هو محور الطلب، ويتم التركيز هنا على نوعية الطلب وتخصصه، فكلما ارتقى نوع الطلب، أثر هذا إيجابياً على استراتيجية الصناعة وعوامل الإنتاج.

أما الطرف الثاني فهو الصناعات المساندة والتي لها صلة بالصناعة قيد البحث، ويتم التركيز هنا على وجود أو عدم وجود الصناعات المساندة، بالإضافة إلى عمق واتساع خريطة العنقود الصناعية. فالصناعة المساندة لها أهمية كبيرة في تكامل الصناعة ككل وجعلها منافسة عالمياً.

والطرف الثالث هو محور مدخلات الإنتاج، فبالإضافة للاهتمام بالكم، يتم التركيز على النوعية أيضاً.

أما الطرف الرابع فيتم من خلاله دراسة استراتيجيات الشركات ومستويات التركيز في الصناعة وهيكلها كما يتم دراسة المناخ التنافسي للصناعة. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة. فعلى الحكومة يقع عاتق إنشاء مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون بين العنقود والجامعات، ودعم نشاطات جمع المعلومات وترتيبها وتحسين المواصلات والاتصالات والبنية التحتية من أجل تحسين شبكات التوزيع خاصة إذا ما كان هناك طلب متخصص. (بورتر، 1998)

تعمل الماسة بشكل أفضل، عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في أي عنصر من عناصرها يضعف الماسة ككل، وبالتالي يؤثر على المناخ التنافسي السائد بشكل عام. موضح في الشكل رقم (2 . 1) تفاعل هذه العناصر ، كما يلي:

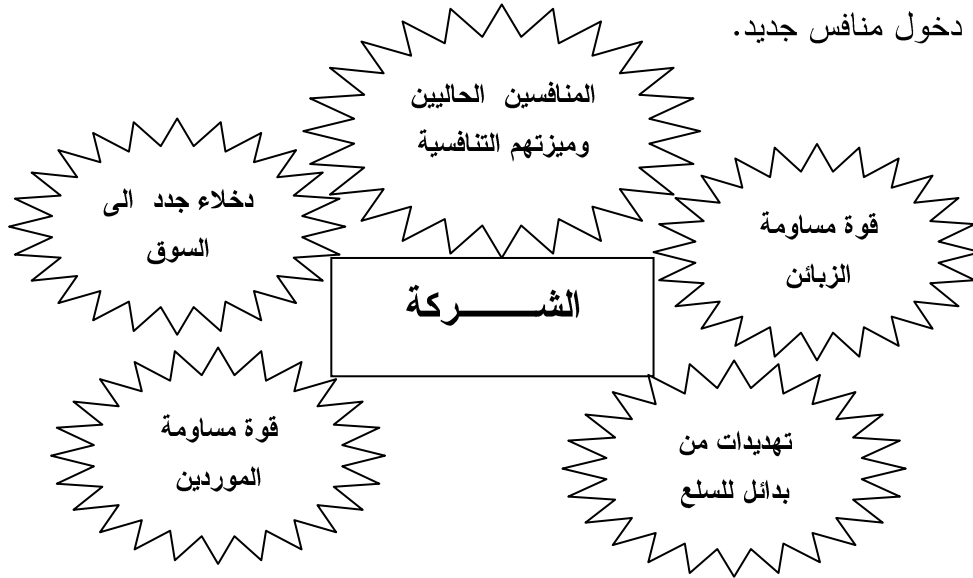


شكل 2 . 1 : نموذج نظرية الماسة الصناعية لمايكل بورتر

Porter's Five Forces الأداة الثالثة : القوى التنافسية الخمسة لبورتر 3.5.2.2

تعتمد هذه الأداة المفهوم التحليلي الذي تم تطويره من قبل مايكل بورتر، وهو مفيد جداً في عملية تحليل مكانة المؤسسة التنافسية والتحديات الإستراتيجية لها. كما يعد نموذج القوى الخمسة احد الأدوات الأساسية اللازمة لتحديد مدى ربحية النشاط الاقتصادي، من خلال دراسة وتحليل خمسة عوامل موضحة بالشكل رقم (2 . 2) ، وهي :

- 1 - القوة التفاوضية للمشتريين (الزبائن)
- 2 - تهديد دخول سلعة بديلة
- 3 - المنافسة بين المتنافسين الحاليين
- 4 - القوة التفاوضية للمزودين (الموردين)
- 5 - تهديد دخول منافس جديد.



شكل 2 . 2 : القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر

6 . 2 . 2 خطوات ومبادئ وتسلسل إجراءات تطبيقها حسب نموذج المنهجية :

تتضمن هذه المنهجية ثمانية خطوات من التطبيق مقسمة على ثلاث مراحل، وهي موضحة بالشكل رقم (3 . 2):



شكل 3 . 2 : مراحل تطبيق منهجية PACA

يعتبر مشروع منهجية PACA حصيلة النشاطات والإجتماعات وورش العمل المنعقدة في سبيل تطبيق المنهجية ، إبتداءً من مرحلة التعريف بأهدافها، تطبيقاتها، وأدواتها ، ومروراً باستخلاص المبادرات المشتركة والمنبثقة عنها، وختاماً بتنفيذ هذه المبادرات من قبل أصحاب العلاقة في كل من القطاعات الثلاث: القطاع العام ، القطاع الخاص وقطاع مؤسسات المجتمع المحلي. أما خطوات هذه المنهجية فتتم ضمن التسلسل التالي الموضح في الشكل رقم (2 . 4):



شكل 2 . 4 : الخطوات الثمانية ضمن مراحل تطبيق

استناداً لدليل تطبيق المنهجية الصادر عن شركة Mesopartner ، تمر منهجية PACA في ثمانية خطوات متتالية وهي كما يلي: (Meyer-Stamer, 2008)

2 . 2 . 6 . 1 الخطوة الأولى :

تحضير وتنظيم المشروع: تتطلب هذه الخطوة تعريف لأصحاب العلاقة المشاركين من مؤسسات حكومية في القطاع العام ، ومؤسسات القطاع الخاص، مثل غرف التجارة والصناعة ومؤسسات المجتمع المدني. وهنا يجب التعريف في هذه المرحلة بمضيف المنهجية، الذي يتمحور دوره في تسيير التمويل وتحفيز أصحاب العلاقة الآخرين، والمساهمة في تشكيل فريق المنهجية المتضمن من (1-2) خبير خارجي ومن (3-5) خبير محلي. وقبل البدء في تنفيذ تمرين PACA، يتم اختيار فريق المنهجية، من خلال تحضير المعلومات مسبقاً حول أصحاب المصلحة المعنيين، وتعريف المدعويين لورش العمل المختلفة والمقابلات وتنظيم ورش عمل، والتنسيق لبرنامج المقابلات وورش العمل المصغرة، بالإضافة إلى تنظيم استعراض النتائج الخاصة بالتمرين.

2 . 2 . 6 . 2 الخطوة الثانية :

يعقد في هذه المرحلة ورش عمل إفتراضية، يكون الهدف منها هو استقطاب فهم مشترك لتوقعات الفريق حول المنهجية بحد ذاتها، والمقترحات المتوقعة بخصوصها، ويتم خلالها تطبيق لتمرين بطاقات Mesocards، ليوضح من خلالها أسئلة مفتوحة حول المنهجية من أعضاء الفريق وكشف آرائهم أمام الجميع.

2 . 2 . 6 . 3 الخطوة الثالثة :

يعقد في هذه المرحلة ورش عمل الإنطلاق، حيث يتم فيها دعوة من (20-30) مشارك من خلال الغرف التجارية، ويكونون ممثلين عن مؤسسات الأعمال وممثلين عن الحكومة المحلية والشركات القيادية، وممثلين عن المؤسسات الداعمة والإعلام المحلي. يتم خلال هذه الورشة استعراض مفهوم الماسة لمايكل بورتر وأدوات المنهجية الأخرى، ويطلب من المشاركين كتابة أسئلتهم وملاحظاتهم وتوقعاتهم على بطاقات Mesocard. كما يتم فيها شرح الميزة التنافسية للمنطقة التي يتم فيها تمرين المنهجية، بتحديد نقاط الضعف والقوة، بالإضافة إلى التعريف عن الخطوات المتتالية للتمرين. تهدف هذه الورشة إلى إعلام أصحاب المصلحة حول المنهجية وإثارة المعلومات حول الإقتصاد المحلي من منظور المشاركين، بالإضافة إلى تشجيعهم بدعم تمرين المنهجية والترتيب لمواعيد إجراء المقابلات مع المستفيدين .

2 . 2 . 6 . 4 الخطوة الرابعة :

تتمثل هذه المرحلة بالعمل الميداني، إذ يتبع الفريق خلال العمل الميداني أسلوب المقابلات وورش العمل المصغرة. ويكون الهدف من المقابلات تحديداً، فهم الهيكلية الداخلية للشركة أو المؤسسة من خلال ممثلها، بالإضافة إلى أنها وسيلة مباشرة لفهم كيف تتكيف هذه الشركة في الإقتصاد المحلي. كما تمكن المقابلة أعضاء فريق المنهجية من تقييم رغبة ممثل الشركة بالمشاركة في مبادرات تنمية الإقتصاد المحلي مستقبلاً ، وتشجيعه بالمقابل للعب دور هام فيها. وعليه يتم استخدام نموذج مايكل بورتر للقوى الخمسة في تحضير وتوجيه الأسئلة خلال المقابلة، بحيث يتم تحليل وضع الشركة في السوق المحلي، ومدى تأثرها بعناصر القوى فيه. أما ورش العمل المصغرة فيتم الإعداد لها بدعوة من 5 - 15 شخص مشارك، بحيث يكونوا من نفس الصناعة ولديهم ميزة مشتركة مثلاً حجم الشركة متشابه وخلفيات متوائمة. ويكون الهدف من هذه الورش هو تقييم أداء القطاع بشكل عام من خلال استخدام بطاقات Mesocards ، في سرد واستعراض نقاط الضعف والقوة للقطاع قيد التحليل. ويتم استخدام الأدوات الثلاثة التالية وهي : نموذج الماسة والقوى الخمسة لمايكل بورتر وأيضاً مصفوفة التفاعل في عملية إدارة الحوار وتوجيه الأسئلة للمشاركين.

2. 2. 6. 5 الخطوة الخامسة:

يعقد في هذه المرحلة ورش عمل النتائج لفريق المنهجية بشكل داخلي، دون وجود أي ممثل عن القطاعات أو الشركات. يتم خلال هذه الورش تقييم الإفتراضات التي تم وضعها في ورش العمل الإفتراضية وتصحيحها وتعديلها إن لزم الأمر. كما يتم خلالها استعراض نقاط الضعف والقوة للقطاع وللمؤسسات الداعمة له وللحكومة المحلية أيضاً، وذلك باستخدام بطاقات mesocards. واخيراً يتم استخلاص الأولويات الناتجة عن ورش العمل المصغرة فيما يخص المشاريع أو المبادرات التي تنطبق عليها الشروط التالية: أن تكون واقعية ومهمة ولا تحتاج الى موارد كثيرة، ممكن تطبيقها سريعاً و أخيراً أن يكون استشعار نتائجها سريع أيضاً وتأثيرها ملموس.

2. 2. 6. 6 الخطوة السادسة:

يتم عقد الحدث الإستعراضي، الذي يعرض خلاله المفاهيم والنتائج التي توصل إليها فريق المنهجية على المشاركين، وهم ممثلين عن جميع القطاعات والمؤسسات ذات العلاقة ، بواسطة بطاقات mesocards التي استخدمها الفريق في ورش العمل السابقة ، كما يتم استعراض ومناقشة المبادرات المنبثقة عنها.

2. 2. 6. 7 الخطوة السابعة:

يتم عقد ورش عمل المتابعة، حيث يكون الهدف منها تحديد الأولويات والنشاطات والمسؤوليات لعملية تطبيق المبادرات وتقييمها لاحقاً. كما يتم استعراض العوائق والمخاطر التي قد تظهر خلال عملية الرقابة على تطبيقها.

2. 2. 6. 8 الخطوة الثامنة:

وهي مرحلة التطبيق، من خلال تشكيل مجموعات عمل تعمل على كل قطاع على حدة، بحيث يتم التخطيط لتنفيذ المبادرات على أرض الواقع، بالإستعانة بما توفر من موارد محلية لدى أصحاب العلاقة والمصلحة في عملية تنمية الإقتصاد المحلي.

3.2 تطبيق منهجية PACA عالمياً

لقد تم الرجوع إلى دراسات سابقة بحثت تطبيق منهجية PACA في مناطق متعددة من العالم، وعليه تم مراجعة نتائج هذه الدراسات التي ركزت على دراسة مخرجات المنهجية وتقييم المبادرات الناتجة عنها في ثمانية دول تعتبر من حيث بيئتها الاقتصادية مشابهة نوعاً ما للوضع الاقتصادي في محافظة بيت لحم. وهذه الدول هي: الإكوادور، أوغندا، مقدونيا، غيانا، الصرب، تايلند، سيريلانكا وفيتنام. ولكن لاختلاف هيكلية هذه الدراسات من حيث طريقة عرضها للحالة واختلاف تركيزها على العديد من الأمور من وجهة نظر الكاتب، تم اعتماد المعايير التالية لمقارنة هذه الحالات بعضها ببعض، وهذه المعايير هي: تاريخ التطبيق، القطاعات الاقتصادية المستهدفة، المبادرات المنبثقة عن المنهجية والصعوبات والعراقيل التي واجهت عملية التطبيق بالإضافة إلى عرض النتائج، إن توفرت حسب كل مرجع من هذه الدراسات.

1.3.2 تطبيق منهجية PACA في الإكوادور: (Molina, 2004):

تقع جمهورية الإكوادور في شمال غرب أمريكا الجنوبية ويمر فيها خط الاستواء. تحدها كولومبيا من الشمال وبيرو من الجنوب والشرق. تطل على المحيط الهادي من الغرب. تتميز الإكوادور بطبيعتها الجميلة الساحرة والتي تتنوع ما بين الجبال البركانية والغابات الكثيفة بالإضافة للشواطئ الممتدة على المحيط الهادي، إلى جانب العديد من الحيوانات النادرة التي تضمها الغابات، وهي مقسمة إلى (24) مقاطعة. (الموسوعة العربية، 2011)

تعتبر الإكوادور دولة مليئة بالتناقضات، ففيها خليط من الموارد الطبيعية والتنوع الجغرافي لسكانها من الإسبان الذين وصلوا إليها قبل 500 سنة، وهي من أفقر دول الإقليم. ولقد تم تطبيق منهجية PACA من تاريخ 2003/5/26 ولغاية 2004/5/20، في ثلاث مقاطعات هي على التوالي Los Rios - El Oro - Zamora. وتعتبر اللامركزية، القوة الرئيسية وراء الدور الجديد الذي لعبته حكومات المقاطعات المحلية في الإكوادور، حيث تم الاعتراف بهم رسمياً كمروجين اقتصاديين مما أضفى الشرعية على أهمية القدرة التنافسية على جدول الأعمال الوطني الاقتصادي. تم تنفيذ (21) مبادرة من إجمالي عدد المبادرات المقترحة والبالغة (38) مبادرة. (Molina, 2004)

أما تفاصيل عملية تطبيق منهجية PACA في الإكوادور فموضحة في جدول رقم (4 . 2)
جدول 4 . 2 أ :

التفاصيل / المنطقة	Los Rios	El Oro	Zamora
لمحة عن المقاطعة	تقع هذه المقاطعة في المنطقة الساحلية من الإكوادور وبنيت قاعدتها الإقتصادية على الصناعات الزراعية حيث 89% من أراضيها تستخدم للزراعة	تقع هذه المقاطعة في الطرف الجنوبي الغربي من المنطقة الساحلية في الإكوادور وهي من أغنى المقاطعات في المنتجات الأساسية وهي شهيرة بزراعة الموز واستخراج الروبيان	تعتبر هذه المقاطعة في منطقة الامازون الشرقية من الإكوادور وتعاني من قلة الفرص الاستثمارية وعدم الاستقرار الاقتصادي مما أدى إلى نزوح وهجرة ثلث مواطنيها إلى اسبانيا بحثاً عن فرص عمل جديدة
فترة التطبيق	من 2004/1/20 ولغاية 2004/5/20	من 2003/5/26 ولغاية 2003/11/15	من 2003/11/28 ولغاية 2004/3/27
القطاعات المختارة	الذرة فول الصويا	صيد الاسماك الصغيرة	الماشية/صيد السمك/مزارع الضفادع/السياحة/تحويلات المهاجرين/ عقود جمع النفايات
المبادرات المقترحة	11	13	14
المبادرات المنفذة	<p><u>6 مبادرات</u></p> <p>دعم تقني وتدريب لمنتجي البذور/ حملات توعية حول استخدام البذور المعتمدة/ إنشاء منتدى للبدائل التجارية/ عمل مفاوضات بين المنتجين وممثلي الصناعات/ نشر معلومات وبحوث زراعية/ تحديد مبادرات للمشاريع الصغيرة في سلسلة القيم للذرة من خلال دورات تدريبية لمزارعي ومنتجي الذرة والصويا</p>	<p><u>7 مبادرات</u></p> <p>عقد ورشة عمل لأصحاب القوارب/ التفتيش على معايير ومستويات الوسيطاء في الميناء المحلي/ إضفاء الطابع الرسمي والشرعي لممارسات الصيد/ إنشاء وحدة صغيرة الحجم لتنظيم الصيد / عقد ورش عمل للحرف اليدوية/ عقد دورات تدريبية لصيادي السمك ذو الحجم الصغير/ إنشاء فرق مراقبة لحراسة الميناء والشط/ عقد ورش عمل للأكل التقليدي</p>	<p><u>8 مبادرات</u></p> <p>تصميم حظيرة قياسية وحوض مياه للماشية/ تنظيم لقاءات مع المزارعين الذين لديهم عقود لتوزيع الحليب/ وضع معايير ومقاييس لرياضة صيادي السمك في مدينة Loja/تصميم صفحة الكترونية لمناطق الجذب السياحية في Zamora/ عقد دورات تدريبية في مجال السياحة المجتمعية/ إنشاء رزم سياحية تربط المقاطعة بغيرها من المناطق/ إجراء إتصالات لترويج الحرف في مدينة Loja/ إنشاء وكالة لتنمية المشاريع/ عمل جدوى اقتصادية للتعاقد الخارجي لعملية جمع القمامة</p>

Zamora	El Oro	Los Rios	التفاصيل / المنطقة
الحصول على شهادة الجودة لصيادي سمك البلطي تحديد وتعريف سعر البيع لسمك البلطي الفريد عقد اتفاقية بشأن تمويل المرحلة الأخيرة من مصنع الأعلاف الغذائية لمزارعي الضفادع	تحضير دراسة لتنظيم فتح وإغلاق مواسم الصيد للأنواع المهددة بالإنقراض تقسيم مناطق الزرع والتسمين الشراء كمجموعات لمدخلات الصيد إجراء صفقات البيع المباشر لمنتجات الصيد دون وسطاء إنشاء حزم سياحية بيئية	دعم المعهد الوطني للبحوث الزراعية من حيث استيراد بذور مهجنة جينياً تحضير فطور ذرة وصويا لطلاب المدارس الحكومية بشكل دوري عمل تحالفات مع الجامعة من أجل تحسين المناهج الزراعية فيها إصدار دليل الشركات والمؤسسات الخاصة المشاركة في السلاسل الانتاجية	المبادرات الغير منفذة

استناداً لنتائج دراسة حالة الإكوادور، فقد ثبت أن المنهجية عملية ومفيدة من خلال التقييم الإيجابي الأولي، ولكن هناك بعض الانتقادات التي وجهت للمنهجية منها عدم كفاية مدة الثلاثة أشهر لتطبيق المبادرات خلالها بشكل كامل، وكان هناك حاجة لتقييم المبادرات بشكل أفضل قبل اختيارها من حيث مستوى التعقيد ومدى حقيقة الأهداف التي تحققها، وعليه كان لا بد من توضيح خطة أساسية لمنفذي هذه المبادرات، تشرح لهم ماذا عليهم بالتحديد انجازه. وأخيراً هناك مأخذ على عدم وضوح آلية لمتابعة وقياس النتائج بشكل مستدام وفقاً لجدول أو سقف زمني محدد. (Molina,2004)

2 . 3 . 2 تطبيق منهجية PACA في أوغندا: (Meyer-Stamer, 2007):

تقع أوغندا في الوسط الشرقي من إفريقيا، يحدها شمالاً السودان، وغرباً الكونغو الديمقراطية، وجنوباً رواندا، وتنزانيا، وشرقاً كينيا، يخترقها خط الاستواء، وليس لها واجهات بحرية مفتوحة، إذ تشغل بحيرة فيكتوريا مساحة كبيرة من الجزء الجنوبي الشرقي من أراضيها، لذا تعتبر أوغندا بلداً زراعياً، وتطورها الاقتصادي ضعيف. فالإنتاج الزراعي يقدم 50% من مجموع الإنتاج العام، والإنتاج الصناعي 14%، والنقل والاتصالات 6%، وباقي الدخل يأتي من الخدمات ومصادر أخرى مختلفة، وقد أسهم الاستثمار في عرقلة تطور القطاع الصناعي، وحدّ من تطور الزراعة فيها.

تم تطبيق منهجية PACA في أوغندا في شهر شباط وآذار لسنة 2007 ، وتم اختيار قطاع مزارعي الموز ، قطاع مزارعي الأناناس، قطاع صانعي الملابس وقطاع مربّي الخنازير. وبعد ستة أشهر تم تقييم النتائج التي خرجت بالعديد من فرص استثمار لقطاع الاعمال، حيث قام المستثمرون وأصحاب المشاريع بالتعاون فيما بينهم لتحسين إنتاجهم وإنتاجيتهم ودخلهم، من خلال التسجيل في جمعية مبادرات تنمية الاسرة FADSI ومتابعة تنفيذ مبادرات القطاعات، حيث بلغ عدد المسجلين رسمياً في هذه الجمعية التي كانت حصيداً تطبيق المنهجية هو (147) شخصاً ملتزماً.

ومن المبادرات التي نفذت خلال السنة أشهر تنظيم مزارعي الموز لجلسات تدريب زراعية، للتأقلم على ممارسات وتقنيات جديدة أفضل من التي يستخدمونها. كما قام مزارعي الأناناس بتطوير وتحضير كتيب ارشادي ينظم عملية الزراعة بجميع مراحلها. بالإضافة الى قيام قطاع صانعي الملابس بالعمل على تحسين نوعية وجودة إنتاجهم من خلال التزامهم بمعايير وضعت من قبل جمعيتهم، وعليه تم اختيار هذا القطاع للمشاركة في معرض مملكة Buganda التقليدي في شهر 2007/9.

أما العراقيل التي واجهت فريق المنهجية فكانت تكاليف الإنتاج الباهظة مثل المواصلات والتنقل، التي نتجت خلال عملية التطوير ونشاطاتها، رغم أن أعضاء الفريق استمروا ناشطين للترويج لتنمية الإقتصاد المحلي.

2.3.3 تطبيق منهجية PACA في مقدونيا: (Cunningham S., 2009):

تقع جمهورية مقدونيا وهي دولة أوروبية في منطقة البلقان في جنوب شرق القارة. يحدها جمهورية صربيا والجبل الأسود شمالاً واليونان جنوباً وألبانيا غرباً وبلغاريا شرقاً. غيرت اسمها الرسمي إلى جمهورية مقدونيا اليوغسلافية السابقة. تم تطبيق المنهجية في شهر حزيران وتموز لسنة 2008 ، بعد أن تبنتها الحكومة المقدونية على أثر قانون تم اصداره في 2007/5 . يسلط هذا القانون الضوء على برنامج التطوير الإقليمي في ثمانية مناطق. وقد تم عقد 22 لقاء ومقابلة مع ممثلين قطاع الأعمال الخاص فيما يخص سلسلة القيم ، وتم جمع معلومات لتشخيص الوضع الإقتصادي بالتعاون مع مسؤولين في البلديات. ولقد قدمت نتائج المنهجية لرؤساء هذه البلديات، وتم اختيار قطاع الخضار والفواكه والحليب واللحم، باعتبارهم مؤثرين على الإقتصاد

المحلي . ولقد نتج عن تطبيق هذه المنهجية (11) مبادرة فوروية و(29) مبادرة تتراوح ما بين متوسطة وطويلة الأمد. أعطيت الأولوية لستة قطاعات تمثلت بقياس تطوير سلسلة القيم في قطاع الزراعة (التفاح - الفلفل - البندورة) وقطاع صناعات الأغذية وتغليفها والطباعة والتصميم، وقطاع تكنولوجيا المعلومات وقطاع السياحة.

كان من أبرز النتائج مجموعة من النشاطات لتحسين بيئة الأعمال والتي تتمثل في دعم الإسم التجاري لمناطق صناعية بلدية واستخدام كفاء للطاقمة. كما تم تأسيس شبكة تعاون وتنسيق بين المشاركين والشركاء والمستفيدين. وكان من أهم الدروس التي تعلمها المشاركون في المنهجية، هو ضرورة تطابق التوقعات مع نتائج المنهجية وإدراكهم أنها لن تكون بديل للخطة الإقليمية التطويرية الموضوعة من قبل الحكومة. وعليه كان من مميزات تطبيق هذه المنهجية أنها ساعدت على حشد اهتمام ذوي العلاقة وتوثيق التزامهم تجاه عملية التطوير .

2. 3. 4 تطبيق منهجية PACA في غيانا: (Striepke T., 2008):

تطل غيانا أو(جويانا) على الساحل الشمالي الشرقي لأمريكا الجنوبية المشرف على المحيط الأطلنطي ، وتحدها جمهورية فنزويلا من الغرب ، وسورينام من الشرق ، والبرازيل من الجنوب ، وتقع في حيز النطاق الاستوائي . تم تطبيق المنهجية في إقليم مهمش جداً من أقاليم غيانا سمي إقليم (10) في شهر 4/2006 و 4/2007 . حيث يعتبر هذا الإقليم ضعيف اقتصادياً وعليه تم التعامل مع جمعيات زراعية وجمعيات أشغال يدوية وسياحية وأصحاب شركات نقل ومواصلات. وبعد مضي عشرة أشهر تم تقييم النتائج بحيث كانت التوقعات أكبر بكثير من النتائج . وقد تمحورت المشكلة في أن الإقليم يعاني من مشكلة الفقر والإنعزال الإجتماعي بحيث لاقى الكثير من العراقيين منها عدم التزام المشاركين وتقبلهم بفكرة تمويلهم للمبادرات محلياً. والنتائج حسب الجمعيات هي كما يلي:

- جمعيات الأشغال اليدوية: اهتمامات متنوعة للأعضاء ساهمت في تجميد الجمعية وشل نشاطاتها.
- الجمعيات الزراعية: نجحت المبادرات فيها بسبب تمويل المشروع فيما يخص مصاريف إدارية - دعائية للتصدير ورواتب خلال المعارض محلياً.

- جمعية شركات النقل: فشلت ولم تجتمع ولا مرة.
- جمعية تطوير السياحة: تم تصميم صفحة إلكترونية وعقد وإنجاح مهرجانين على التوالي في شهر 2006/10 و 2007/10. وهو أساس نجاح هذه الجمعية التي استقبلت العديد من الزوار. إذ يمتاز الإقليم بمناظر طبيعية شجعت الجمعية على الإبداع في الأنشطة.

أهم المشاكل التي واجهت عملية تطبيق المنهجية هي على المستوى النفسي، حيث كان من الصعب اقناع ذوي العلاقة بضرورة تحملهم مسؤولية اي تطوير في الإقليم ، واعتماد الأنشطة على مدخلاتهم المحلية لضمان استمرارية التنمية الإقتصادية على المدى الطويل.

2.3.5 تطبيق منهجية PACA في الصرب: (Dannenmann U., 2005)

تقع جمهورية صربيا (الصرب) في وسط البلقان، يحدها من الشمال المجر ومن الشرق رومانيا وبلغاريا ومن الجنوب جمهورية مقدونيا وجمهورية كوسوفا ومن الغرب كل من كرواتيا والبوسنة والجبل الأسود. عندما تم تطبيق المنهجية على خمس بلديات في الصرب عام 2002، إلتزمت فقط أربعة منها وشاركت في عملية التطبيق ، وهذه البلديات هي :
Novi Knezvac- Mali Idjos- Nova Crnja- Subotica

أما القطاعات التي استهدفت والمبادرات التي اقترحت فهي كما يلي:

- قطاع الزراعة : انشاء سوق للعنب - تعليم زراعة وتصميم الكروم- إنشاء جمعيات للمزارعين وتأسيس تعاونيات - تنظيم ورش عمل بما يحتاجه المزارعون حول أسعار الإتحاد الأوروبي ومصادر مواد الخام.
- قطاع الصناعات الغذائية : تطوير صحة الأغذية المصنعة - تحسين التعاون مع المزارعين وتنظيم لقاءات دورية معهم - تنظيم دورات وورش عمل فيما يخص الإدارة، ودورات لنساء ينتجن أغذية بيئية.
- قطاع الحكم المحلي: تطوير الصفحات الإلكترونية - تفعيل عمل المدارس - تشجيع وتحفيز البنوك بفتح مكاتب لها في البلديات.

أنهت هذه البلديات عملية التشخيص ووضعت خطط العمل، وأهم ما تم ادراكه وتعلمه هو كيفية صدور المبادرات من قاعدة المجتمع الى أعلى الهرم فيه. ولقد تفهمت البلديات دورها كمسهلين Facilitators للقطاع الخاص، وأهمية تزويدهم للخدمات المؤثرة على الإقتصاد المحلي. وعليه بدأت هذه البلدية بشبكة علاقات مستمرة للتعاون مع فريق منهجية PACA.

كان من أهم توصيات المشاركين هو ضرورة دعم الحكومة المحلية وحشد الدعم السياسي قدر المستطاع لإنجاح المنهجية التي خرجت بالعديد من المبادرات منها:

- 1 - إنشاء جمعيات للترويج الإقتصادي والتسويق للفاعلية
- 2 - تزويد الغرف التجارية وجمعيات الأعمال بخدمات لقطاع الصناعات الخفيفة
- 3 - تزويد المعلومات وخدمات الترويج لأهم القطاعات المؤثرة على الإقتصاد المحلي، وتقديم خدمات استشارية لها.
- 4 - عقد دورات تخصصية لقطاع الأعمال الصغيرة في الجامعات .

خلال الستة أشهر التالية لعملية التطبيق تم تحقيق وإنجاز التالي:

- 1 - تم انجاز خطط عمل في ثلاث بلديات لعشرة قرى ونجحوا في دورهم كمسهلين.
- 2 - قامت البلديات جميعها بخلق ملكية محلية لعملية تطوير الإقتصاد المحلي فمثلاً تم تشكيل وحدة خاصة لتطوير الإقتصاد المحلي في الهيكل الإداري لبلدية Novi Knezevac .
- 3 - لغاية الآن فريق المنهجية على اتصال وتتابع وتبادل معلومات ضمن شبكة تعاون مع البلديات

أما من أهم الدروس التي تعلمها المشاركون فكانت أهمية الدعم السياسي لضمان تطبيق المنهجية بشكل أفضل، وفهم ماهية تطوير الإقتصاد المحلي خاصة من وجهة نظر المستفيدين. وأما أهم التوصيات التي خرجت بها المنهجية فكانت التركيز أكثر على التمويل الداخلي المحلي وعدم الإعتماد دوماً على التمويل الخارجي لإنجاز مشاريع محلية.

2.3.6 تطبيق منهجية PACA في تايلند: (Meissner R.,2002) :

تقع مملكة تايلند، وهي دولة دستورية ، في جنوب شرقي آسيا، تحدها كل من لاوس وكمبوديا من الشرق، وخليج تايلاند وماليزيا من الجنوب، وبحر أندامان وميانمار من الغرب. تنقسم تايلاند ادارياً الى (75) محافظة. تم تطبيق المنهجية في عام 2002 في أربع مناطق في دولة تايلند، باختيار القطاعات التي تميزها وهي :

Lampang: البلاط الشمالي - بلدة الأثاث

Chiang Mai : بلدية المثلث الذهبي - التجارة السياحية

Korat : الملابس والحرف اليدوية

Suphanburi : الزراعة - صناعة الأغذية

بعد البدء في مبادرات المنهجية، تم عمل تشبيك بين المستفيدين وذوي العلاقة وعمل دورات عديدة لسلسلة القيم ، وكان من أهم النتائج والمميزات التي خرجت بها المنهجية :

- تشخيص مشترك للمستفيدين المحليين حول الوضع الإقتصادي المحلي مما خلق رؤية مشتركة ونشاطات مبدعة
- مفهوم الميزة التنافسية حسن إدراك المشاركين لمكانة القطاعات في الأسواق المحلية والعالمية
- كانت المنهجية عبارة عن أداة فعالة لحشد اهتمامات المواطنين لحملة الترويج للتشبيك وسلسلة القيم.

أما المشاكل التي واجهت فريق المنهجية والمشاركين خلال عملية التطبيق فهي:

- 1 - كانت المفاهيم المطروحة معقدة بالنسبة للمشاركين وكانت تفهم بشكل خاطئ بسهولة، مثلاً عملية التمويل المحلي).
- 2 - عملية تطبيق المنهجية كانت تحتاج الى مهارات تسهيلية، خاصة إلا أن مهارة المدربين والمشاركين كانت ضعيفة.
- 3 - كان هناك تحيز من قبل المستفيدين من حيث توجيهه وتصويب المبادرات لخدمة القطاعات التي يمثلونها.
- 4 - عملية المتابعة غير واضحة بعد عملية تطبيق المنهجية.

7.3.2 تطبيق منهجية PACA في سيريلانكا: (Rachmawati T., 2005)

تقع سيريلانكا التي تعتبر من الجزر الكبيرة، في المحيط الهندي جنوب الهند. يحدها خليج البنغال من جهة الشمال الشرقي. تتكون من غابات ساحلية مع وجود جبال في الجزء الجنوبي منها (المعرفة، 2011)

قام الباحث من خلال رسالة الماجستير بعنوان "LOCA"، بدراسة تأثير تطوير الميزة التنافسية المحلية باستخدام منهجية PACA ، التي تم تطبيقها في محافظة Kandy في عام 2003 وعام 2004 ضمن منطقتين: الأولى حضرية مدنية والثانية ريفية، وهما على التوالي Udapalatha و Minipe . لقد تم تصنيف النشاطات حسب القطاعات والمنطقة موضحة في الجدول رقم (2 . 5) كما يلي:

جدول (2 . 5) :

Udapalatha Ds Division (Kandy District)	Minipe Ds Division (Kandy District)	التفاصيل / المنطقة
منطقة حضرية، لديها بنية تحتية أفضل قريبة من مركز الخدمات	منطقة ريفية ، تعاني من تدني جودة مرافق البنية التحتية ومن بعدها عن مركز الخدمات	لمحة عن المقاطعة
2004	2003	فترة تطبيق المنهجية
الحليب/ التوابل/ قطع اوراق الشجر/الخضار / الفطر	بذورالأرز/الخضار(النباتات) التجارية صناعة الطوب/الخزف والفخار	القطاعات المختارة
5	5	عدد المبادرات المنفذة
خلق شبكات تعاون وتكامل بين المزارعين والمستثمرين ومنتجي الحليب، خلق تعاون بين ممثلي قطاع قطع اوراق الشجر والقطاع العام، تزويد ممثلي قطاع البهارات بماكنات جديدة وعقد دورات تدريبية حول استخدام التكنولوجيا، تأسيس جمعية تعاونية لتشجيع مزارعي الخضار للتقيد بالمعايير والمواصفات العالمية عقد دورات تدريبية زراعية لمزارعي الفطر	تزويد المزارعين بأنابيب وخطوط مياه عقد ورشات عمل لمنتجي بذور الأرز وتزويدهم بماكنات جديدة تأسيس جمعية لصانعي الطوب الغير مسجلين رسمياً تزويد صانعي الخزف والفخار بماكنات حرارة لتجفيف الفخار في غضون 10 دقائق بدل من يومين	المبادرات المنفذة

8.3.2 تطبيق منهجية PACA في فيتنام: (Kusel, 2003) :

تقع جمهورية فيتنام الاشتراكية في جنوب شرقي آسيا، على خليج تونكين وبحر الصين وعاصمتها هانوي. تقع في أقصى شرق شبه جزيرة الهند الصينية، وتحدها من الشمال الصين ومن الشرق خليج تونكين، ويحدها من الغرب لاوس وتايلاند وكمبوديا. تم تطبيق المنهجية في دولة الفيتنام عام 2003 وإنجاز العديد من المبادرات بالإعتماد على التعاون بين الشركاء وأصحاب العلاقة. وقد ركزت المبادرات على تحليل قطاع السياحة في مقاطعة Kien Giang، وكان هناك متابعة لمبادرات في مقاطعة Dong Thap وخرجت المنهجية بمبادرات جديدة بالإهتمام منها :

- قرية فنون محلية: تم المصادقة عليها من قبل مسؤولين للحكومة المحلية التي دعمت المشروع بمبلغ 25 ألف دولار من الميزانية الخاصة بها.
- كما تم إنجاز ثلاثة دورات تدريبية في مقاطعة Chau Doc حول الأخلاق في إدارة الأعمال - تدريب طواقم قطاع السياحة - ورشة عمل لمزارعي ومربي الأسماك، إذ تم تقوية التعاون في سلسلة قيم هذه الصناعة. أما النتائج الأولية فكانت مناقشة مشاريع من استثمارات اجنبية لأول مرة، والتنسيق لزيارة مستثمرين. كما تم الوصول الى مستوى عال من التوعية لدى السلطات المحلية حول أهمية دورهم في عملية تطوير الإقتصاد المحلي.

9.3.2 الدروس والعبر من تجارب الدول في تطبيق المنهجية:

لقد أظهر تحليل تجارب وتقييم نتائج تطبيق منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA في الثمانية دول أنفة الذكر ، العديد من الدروس ممكن حصرها في النقاط التالية:

- 1- إن حشد الرأي العام بخصوص تطوير المنطقة المراد تنفيذ منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية فيها، هو أمر مهم في دعم ونجاح المبادرات المنفذة ، وفي التأثير على الإقتصاد المحلي للمنطقة.
- 2- إن جذب إستثمارات جديدة إلى المنطقة يساعد في زيادة الدخل المحلي ، وخلق فرص عمل جديدة ، وبالتالي التقليل من نسبة البطالة .

- 3- إن تطوير قنوات الإتصال والتواصل بين مؤسسات القطاعات ، يساعد على تطبيق المنهجية وتنفيذ مبادراتها بشكل سهل وناجح.
- 4- إن التقيد بخطط عمل واضحة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على المشاركين بشكل منظم لتنفيذ مبادرات المنهجية، يساعد بشكل كبير في تسهيل عملية الدعم السياسي، لضمان الإلتزام التام من المستفيدين والمشاركين والشركاء في تنمية الإقتصاد المحلي.
- 5- إن عملية المتابعة والتقييم والرقابة على تنفيذ المبادرات، له دور كبير في نجاحها، وفي تصويب المنهجية بشكل فعال لخدمة الإقتصاد المحلي وتفعيل القطاعات المؤثرة فيه.

أما عناصر النجاح لتطبيق منهجية PACA فكانت حسب Balanced score كما يلي :

- 1 - التعلم والنمو : المشاركة الفاعلة من المستفيدين ومسؤوليتهم في النشاطات العملية باعتبارها ملكية محلية.
- 2 - العمليات الداخلية: تطوير مؤسساتي من حيث الشراكة والعلاقات بين المستفيدين في الثلاث قطاعات (الخاص والعام ومؤسسات المجتمع المدني)
- 3 - الصورة المحلية للمحافظة: جذب الإستثمارات الجديدة لها ومساندة وكالات الترويج المتخصصة بتمويل المشاريع، ولكن الإعتماد الأكثر كان على الدعم المحلي.
- 4 - تأثيرات اقتصادية: زيادة الدخل المحلي وتقليل المصروفات وزيادة فرص عمل جديدة وبدء اتفاقيات لاستمرار أنشطة PACA في المدى الطويل لتحقيق التنمية الإقتصادية

4.2 لمحة عن الإقتصاد الفلسطيني

يتسم الإقتصاد الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة بأنه اقتصاد صغير، يعاني من العديد من التشوهات الهيكلية والتبعية الكبيرة للإقتصاد الاسرائيلي. وفي ذات الوقت ، تتقلص السيطرة الفلسطينية على الموارد الطبيعية كالأرض والمياه وغيرها .

لقد تعرض الاقتصاد الفلسطيني لتشوّهات واختلالات عدة نتيجة للسياسات والإجراءات التي مارستها إسرائيل، خلال الفترة التي أعقبت احتلالها للأراضي الفلسطينية عام 1967 . وكانت التشوّهات في هياكل الإنتاج من أبرز تلك التشوّهات، حيث تدنت مساهمة القطاعات الإنتاجية في الناتج المحلي الإجمالي والتشغيل والصادرات، وتم تسخيرها لخدمة الاقتصاد الإسرائيلي، لضمان استمرار تبعيتها له. أما النوع الثاني من التشوّهات التي برزت مع بداية الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة، فهي التشوّهات في سوق العمل الفلسطينية. فقد ساهمت الأجور المرتفعة في سوق العمل الإسرائيلية في اجتذاب أعداد متزايدة من هؤلاء العمال، وبخاصة العمال غير المهرة، مما زاد من تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي، وهو ما انعكس على اتساع الفجوة بين الناتج المحلي الإجمالي والدخل القومي الإجمالي. كما أدى ذلك إلى تشوّهات في مستويات الأجور في الأراضي الفلسطينية، نتيجة النقص في عرض العمالة في السوق المحلية، وبالتالي إلى ارتفاع الأجور المحلية دون أن يصحب ذلك زيادة في الإنتاجية، وهو ما أدى إلى زيادة في تكلفة المنتجات الفلسطينية وبالتالي فقدان القدرة التنافسية لتلك المنتجات. (نصر، 2003)

لقد استمرت السياسات والإجراءات الإسرائيلية التعسفية حتى بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية على أجزاء متفرقة من الضفة الغربية وقطاع غزة، فقد استلمت السلطة صلاحيات محدودة ومقيدة في بعض المناطق. ولقد ظهرت خلال الفترة الانتقالية تشوّهات جديدة في العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص نتيجة الممارسات التجارية للسلطة الوطنية الفلسطينية، والتي تمثلت في الاحتكارات العامة، والاستثمار في أنشطة ومؤسسات القطاع الخاص، ومنح الاحتكارات والامتيازات الخاصة على أسس غير تنافسية ودون إقرار للقوانين والإجراءات اللازمة لمراقبة وضبط السلوك الاحتكاري للمؤسسات صاحبة الامتياز .

أظهرت الإجراءات والممارسات الإسرائيلية التي أعقبت اندلاع انتفاضة الأقصى مدى هشاشة الاقتصاد الفلسطيني وعمق انكشافه للخارج عموماً، ولإسرائيل خصوصاً. فقد مارست إسرائيل مجموعة من السياسات والإجراءات التي كانت لها آثار مدمرة على الاقتصاد الفلسطيني، سواء في المدى القصير، أو في المدى الطويل.

وكان من أبرز هذه السياسات تشديد الحصار والإغلاق على الأراضي الفلسطينية، وإغلاق المعابر والحدود الدولية بشكل متكرر ولفترات طويلة، واجتياح المدن والقرى والمخيمات، وقصف وتدمير المرافق العامة والبنية التحتية والمؤسسات العامة والخاصة، ورفض تحويل الضرائب التي كانت إسرائيل تقوم بتحصيلها نيابة عن السلطة الوطنية. وقد نجم عن هذه الإجراءات الإسرائيلية المتشددة

انخفاض حاد في الطلب على المنتجات المحلية بسبب ضعف القدرة الشرائية للعائلات الفلسطينية، نتيجة ارتفاع معدلات البطالة، وانخفاض الدخل، وانخفاض الاستهلاك العام، نتيجة اضطراب السلطة الوطنية إلى تقليص نفقاتها بسبب تدهور الإيرادات الجارية للسلطة الوطنية، وعدم تمكن المستهلكين من التنقل وحرمانهم من الوصول إلى الأسواق التقليدية الرئيسية، بسبب حظر التجول وعزل المناطق الفلسطينية عن بعضها البعض، وانخفاض الطلب الخارجي على السلع الفلسطينية بسبب عدم المحافظة على مواعيد التسليم، وارتفاع نسبة التالف من البضائع المصدرة نتيجة الإغلاق المتكرر للمعابر والحدود الدولية، والتأخير الكبير على الجسور والمعابر وفي الموانئ الإسرائيلية، وأيضاً بسبب انخفاض الطلب على السلع الرأسمالية التي تحتاجها المؤسسات الفلسطينية.

كما أدت الممارسات الإسرائيلية إلى إرباك وتعطيل العملية الإنتاجية بسبب عدم تمكن العاملين من الوصول إلى أماكن عملهم، وعرقلة وصول المواد الخام ومستلزمات الإنتاج إلى الأراضي الفلسطينية، وارتفاع تكاليف النقل والتوزيع، وتجريف الأراضي الزراعية، وقصف الورش الصناعية والحرفية، وتعطيل العمل في المناطق والمدن الصناعية الحدودية. وعليه يمكن وضع استراتيجية فلسطينية تسعى إلى التخفيف من الأضرار التي ألحقها الاحتلال الإسرائيلي باقتصادنا الفلسطيني من خلال تعزيز القدرات الذاتية للاقتصاد الفلسطيني، وتقليص تبعية الاقتصاد الفلسطيني لإسرائيل، وأخيراً تنويع العلاقات الاقتصادية لفلسطين. (نصر، 2003)

إن زيادة الاعتماد على الاقتصاد الإسرائيلي في استيعاب الفائض من العمالة الفلسطينية، أفقد القطاع الخاص القدرة على خلق فرص عمل. فبدلاً من تعزيز القدرة الذاتية للاقتصاد الفلسطيني، قام قطاع الأعمال الفلسطيني بالاستثمار في أنشطة اقتصادية لصالح الاقتصاد الإسرائيلي، أو القيام مباشرة بالاستثمار داخل السوق الإسرائيلي، فمثلاً كان هناك توسعاً في استغلال موارد مصانع الحجر والرخام وتسويقها إلى قطاع البناء الإسرائيلي. وقد شكلت السوق الإسرائيلية أكثر من 75% من الصادرات الفلسطينية، حيث يعتمد إنتاج الحجارة على الاستخدام المكثف للكهرباء التي يتم الحصول عليها مباشرة من إسرائيل. (الجعفري، 2007)

أظهر تقرير البنك الدولي لعام 2010، بأن قابلية الدولة الفلسطينية المستقبلية للحياة والبقاء سوف يقررها عاملان هما: قوة مؤسسات الدولة، ومقدرة هذه المؤسسات على استدامة نموها الاقتصادي. إذ يذكر التقرير أيضاً بأن وتيرة تنفيذ السلطة الفلسطينية لأجندتها الإصلاحية قد تسارع تسارعاً كبيراً في النصف الأول من عام 2010، حيث بقي الإنفاق ضمن الغايات التي استهدفتها الموازنة .

كما قوى التقدم الذي تحقق في المبادرات الإصلاحية الرئيسية، وضع المالية العامة للسلطة الفلسطينية، ويمكن أن يعزى بعض الزيادة في النشاط الاقتصادي إلى تحسن ثقة المستثمرين في الاقتصاد الفلسطيني، والتخفيف الجزئي للقيود التي تفرضها حكومة إسرائيل، غير أن المحرك الرئيس للنمو يظل متمثلاً في المساعدات المالية الخارجية للسلطة. إذ أن الدعم المالي المقدم للسلطة الفلسطينية من حلفاء غربيين وعرب سيساعد الاقتصاد الفلسطيني على النمو بنسبة سبعة في المئة على الأقل في عام 2011. حيث نما اقتصاد الفلسطيني بنسبة ثمانية في المئة في عام 2010 مدعوماً إلى حد كبير بمعونة من الولايات المتحدة وأوروبا وحكومات عربية تساند السلطة الفلسطينية. ولكن لا يمكن الحفاظ على معدلات النمو هذه بدون تخفيف للقيود الاسرائيلية على حركة السلع والافراد في الأراضي الفلسطينية. (البنك الدولي، 2010)

أما بالنسبة لهيكلية الإقتصاد الفلسطيني، فتشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 99% من إجمالي المنشآت العاملة في الأراضي الفلسطينية. (عبدالكريم، 2010)، إذ أظهرت نتائج المسوحات التي نفذها الجهاز المركزي للإحصاء بأن 97% من تلك المنشآت توظف أقل من (9) عمال، بينما 99% من تلك المنشآت توظف أقل من (20) عاملاً. (عطيان، وعلي، 2009)

إن المعاناة التي يواجهها اقتصادنا الفلسطيني ينعكس بشكل كبيرة على المنشآت في الأراضي الفلسطينية، حيث أنها تعتبر المحرك الاساسي للنشاط الاقتصادي. تتمتع المنشآت الصغيرة بسمات وخصوصيات مميزة مثل المرونة، والقدرة على التغير السريع والقدرة على الابتكار والتطوير. وعليه تعتبر هذه المنشآت العنصر الرئيسي في استيعاب العمالة، وهي المحرك الفعلي للاستثمار والنمو الاقتصادي، مما يدفع عجلة المنافسة الى الامام. الأمر الذي يقودنا إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أهم ما ينشط الطلب على العمالة، حيث انها تنتج سلع وخدمات كثيفة العمل ولا يتطلب تمويلها رأس مال كبير، مما يساعد على تنفيذ سياسات إحلال الواردات السهلة وتشجيع الصادرات. (الجعفري ، 2007) .

لهذا يجب تحفيز هذه المنشآت ودعمهم من خلال خلق بيئة اعمال مناسبة يقلل من نسبة البطالة في الاراضي الفلسطينية. إذ ذكر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تقرير له عام 2010 أن هناك انخفاض في نسبة البطالة، خلال الأرباع الثلاثة الأولى من العام الماضي بحوالي (24) في المائة بعد أن كانت (25) في المائة خلال نفس الفترة من عام 2009. إذاً من آليات تنشيط الطلب على العمالة في القطاع الخاص، تعزيز القدرة التنافسية للمنتج المحلي في الأسواق المحلية وأسواق التصدير، من خلال تعزيز الميزة التنافسية للقطاعات المؤثرة على الإقتصاد الفلسطيني.

1.4.2 محافظة بيت لحم:

تقع محافظة بيت لحم على بعد حوالي 10 كم جنوب القدس، على إرتفاع حوالي (765م) فوق سطح البحر. تبلغ مساحتها 607 كم²، ويبلغ عدد سكانها قرابة الـ 180880 نسمة. وتحتوي على ما يقارب الـ 44 تجمعاً من قرية ومدينة ومخيم. أما مخيمات المحافظة فهي ثلاثة: مخيم الدهيشة وعابدة ومخيم بيت جبرين (العزة). وخلال عقود الإحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية، قامت إسرائيل ببناء (20) مستوطنة غير شرعية وإنشاء (19) بؤرة استيطانية على أراضي المحافظة بالإضافة إلى خنق محافظة بيت لحم بجدار الفصل العنصري الذي ألحق بخسائر فادحة لقطاعاتها الاقتصادية المختلفة. (مركز الإحصاء الفلسطيني، التعداد، 2007)

تشتهر محافظة بيت لحم بوجود العديد من المواقع الدينية فيها مثل: مسار البطريك - ساحة المهد - كنيسة المهد - مغارة الحليب - دير مار سابا - كنيسة ودير مار الياس - قبر راحيل - آبار الملك داوود - دير السالزيان - حقل الرعاة - مسجد عمر بن الخطاب - دير مار جورج - كنيسة مار نقولا - دير الكرمل للراهبات - الحدائق المغلقة - دير كريمزان. كما يوجد فيها العديد من المواقع التراثية والمسارات الطبيعية مثل وادي اרטاس - بركة القدس - وادي قدرون - حقول كريمزان - وادي المخزور - وادي خريطون ومنطقة تقوع. اما المناطق الأثرية فيها فهي برك سليمان وجبل هيروديون. كما وتحتضن المحافظة العديد من القرى الزراعية مثل اרטاس - الخضر - بتير - بيت فجار - حوسان - الجبعة - وادي فوكين - نحالين - وكروم ظاهر. بهذا يمكن القول أن محافظة بيت لحم تتميز بالعديد من مواقع الجذب السياحي. (أبو حجر، 2003)

2.4.2 الإقتصاد المحلي لمحافظة بيت لحم :

تهدف الإجراءات والسياسات الإسرائيلية دوماً إلى القضاء على الصناعة الفلسطينية في شتى قطاعاتها، كما تسعى إلى تدمير فرص التطور فيها. وكمثيلاتها من محافظات الوطن، عانت محافظة بيت لحم وما زالت تعاني من تبعيات خسائرها الفادحة في شتى قطاعاتها الصناعية إثر اجتياح كنيسة المهد عام 2002، الذي نتج عنه تدمير مستهدف للبنية التحتية في المحافظة، علاوة على الخسائر الناتجة عن تطويقها بجدار الفصل العنصري، الأمر الذي أرغم أصحاب المنشآت الصناعية القريبة من الجدار بإغلاقها. وحالياً تصدرت محافظة بيت لحم أعلى نسبة بطالة بين محافظات الضفة الغربية إذ بلغت نسبتها (22.4%) حسب تقرير مركز الإحصاء الفلسطيني لعام 2010 .

أما أهم إنجازات المحافظة اقتصادياً فهو إطلاق مشروع منطقة بيت لحم الصناعية في 24 حزيران 2008 ، إذ تم توقيع بروتوكول إنفاق بخصوصها بين رئيس الجمهورية الفرنسية نيكولا ساركوزي ورئيس السلطة الفلسطينية محمود عباس. وينخرط هذا المشروع في إطار مؤتمر باريس للمانحين للدولة الفلسطينية، الذي عُقد في باريس في 17 كانون الأول 2007 ، والذي أكد على أهمية دعم القطاع الخاص من أجل تنمية الاقتصاد الفلسطيني في إطار خطة التنمية والإصلاح 2008-2010 الذي تحظى الصناعة على مركز مهم فيه. وبهذا تعتبر هذه المنطقة الصناعية أول منطقة صناعية في الأراضي الفلسطينية.(دنيا الوطن، 2011/1/18)

يهدف هذا المشروع الذي تقوم بتنفيذه لجنة تسيير فرنسية-فلسطينية ، الهيئة العامة للمدن الصناعية والمناطق الصناعية الحرة وشركة منطقة بيت لحم الصناعية متعددة الأغراض وسلطة المياه الفلسطينية، يهدف إلى تسهيل تنمية شبكة الشركات الصناعية في بيت لحم وإلى خلق فرص عمل (بين 1500 إلى 1800 فرصة عمل) من خلال بناء منطقة صناعية مستدامة في جنوب المدينة، تبلغ مساحتها (200) دونم. بالإضافة إلى ذلك، تهدف هذه المنطقة إلى دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لكي تنمي ممارسات جديدة من شأنها أن تعزز مكانتها في الأسواق الداخلية والأسواق العالمية من خلال التصدير (الفنصالية الفرنسية العامة في القدس، 2011-2-18)

3.4.2 الميزة التنافسية لمحافظة بيت لحم :

تمتاز محافظة بيت لحم بمكانة تاريخية ودينية وسياحية عالمياً بسبب وجود كنيسة المهد في مدينة بيت لحم، التي تعتبر وجهة الحجاج المسيحيين. كما تمتاز المحافظة بوجود العديد من الأماكن المقدسة الأخرى في مدنها. وتتميز أيضاً بموقع جغرافي مميز كونها تربط محافظة الخليل بمحافظات الوطن الأخرى، وكونها أيضاً قريبة من مدينة القدس. وما يميز محافظة بيت لحم أيضاً أنها موطن للصناعات الحرفية واليدوية ، بسبب طابعها السياحي، وموطن أيضاً لصناعة الحجر والرخام ، والنسيج والملبوسات.

4.4.2 القطاعات الاقتصادية في محافظة بيت لحم :

يوجد في محافظة بيت لحم العديد من القطاعات الداعمة لإقتصادها المحلي، منها القطاع السياحي بمختلف أشكاله من الصناعات الحرفية والفندقية وغيرها . ويشكل القطاع

السياسي عامل جذب في التشغيل، ويليه قطاع صناعة الحجر والرخام الذي يلبي احتياجات السوق المحلية والسوق الإسرائيلية ، ويصدر إلى دول أوروبا وأمريكا وجنوب شرق آسيا . والقطاع الثالث هو الصناعات الخفيفة مثل صناعة الأثاث والألمنيوم والحديد، وصناعة النسيج. كما يبرز في المحافظة دور قطاع الخدمات وخاصة البنوك ، إذ يوجد في المحافظة (12) بنك، بالإضافة إلى مؤسسات الوساطة المالية. كما يوجد فيها أيضاً حوالي أربعة آلاف منشأة حسبما ذكر رئيس الغرفة التجارية د. سمير حزبون خلال لقاء مع وكالة وفا. والجدير بالذكر أن محافظة بيت لحم تساهم بحوالي 18% من الناتج المحلي الفلسطيني. إذ تصدر سنوياً ما قيمته (50) مليون يورو إلى أوروبا وأمريكا، وهذا لا يشمل الصادرات إلى إسرائيل. (وفا، 2008، 15 أيار)

أبرز القطاعات الاقتصادية في المحافظة :

2.4.4.2 قطاع السياحة:

يشكل القطاع السياحي في الأراضي الفلسطينية أحد القطاعات الهامة، والتي استقطبت اهتماماً من قبل الجهات الرسمية نظراً لما يشكله هذا القطاع من أهمية في توفير العملات الصعبة الأجنبية وتشغيل الأيدي العاملة الفلسطينية. تلعب الأنشطة السياحية دوراً مهماً في العملية الاقتصادية، فهي أحد مصادر الدخل الهامة في الاقتصاد الفلسطيني، ومن أكبر القطاعات الخدمية التي توفر فرص العمل لشرائح متعددة من المجتمع الفلسطيني. فالمطاعم والفنادق تشكل أكبر وأهم قطاعات الأنشطة الاقتصادية في الوطن حسبما أشار تقرير صدر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بتاريخ 2010/12/23 ، إذ يبين التقرير أن حوالي (5300) مؤسسة تعمل في مجال الصناعات التقليدية والتحف، ومتاجر بيع التحف والهدايا السياحية، والمطاعم والفنادق ، ووكالات السياحة والسفر ومكاتب الإرشاد السياحي.(مركز الإحصاء الفلسطيني، 2010)

2.4.4.2 قطاع النسيج والملابس:

كان لصناعة النسيج والملابس دوراً هاماً بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني خلال العقود الماضية ، ولكن حالياً يعاني هذا القطاع من اشكالات هيكلية تفرض تدخل مختلف الجهات ذات العلاقة بصورة إيجابية من أجل حمايته من الإنهيار والزوال بطريقة تكفل صموده وتطويره. ومن أبرز هذه

الإشكالات اعتماد هذا القطاع على التعاقد من الباطن مع الشركات الإسرائيلية، الأمر الذي يجعل من المشاغل والمصانع الفلسطينية عرضة للتهديد في أي وقت بسحب تعاقد تلك الشركات لصالح منتجين آخرين في دول أخرى حيث تتوفر أيدي عاملة رخيصة. كما يعاني هذا القطاع من تدني المستوى الفني للعاملين واقتصار هذه الصناعة على مرحلة التجميع وغياب مراحل الإنتاج والتسويق، علاوة على ما تقدم فإن السياسة الإسرائيلية تهدف إلى تدمير هذا القطاع من خلال تشجيع الإستيراد من تركيا والصين التي تتميز بضائعهم بالجودة والسعر المنخفضين. فلا يوجد ضوابط لاستيراد السلع المنافسة ولا يتم تحديد الكميات المسموح باستيرادها ولا تطبق المواصفات الفلسطينية عليها مما أدى إلى تنافس غير عادل مع الصناعات المحلية. (وفا، 2003، 14 آذار)

لقد شكل الإغلاق المتكرر للحدود وللمناطق الفلسطينية، عائقاً تجاه فرص الإستثمار في هذا القطاع، كما أعاق نقص العمالة الماهرة والمدربة فرص تطويره، خاصة النقص في مجال تصميم الآليات وتشغيل وصيانة الآلات ومراقبة الجودة والمهارات الإدارية، بالإضافة إلى عدم توفر مصادر تمويل، فالبنوك التجارية لا تستجيب للإحتياجات المالية لقطاع الصناعة بصفة عامة.

2.4.4.3 قطاع الحجر والرخام:

يعتبر هذا القطاع من أهم قطاعات الصناعة الفلسطينية التي تدعم الإقتصاد الفلسطيني كونه القطاع الإستخراجي الوحيد في الأرض الفلسطينية، والذي تطور بشكل ملموس خلال العقود الأخيرة تطوراً نوعياً من حيث حجم الإستثمار والتكنولوجيا المستخدمة والعمالة وكذلك القدرة التنافسية والتصدير إلى الخارج، إذ أن أسواق الصناعة تزيد عن (50) دولة عربية وأجنبية. وتتركز هذه الصناعة في محافظتي الخليل وبيت لحم كونهما أراضي مسطحة للمحاجر. عدد العاملين في هذا القطاع في محافظة بيت لحم هو حوالي (7000) شخص، وعدد المصانع يقدر بحوالي (210) مصنع ومقلع. (Makhtob, 2008)

أما المعوقات الرئيسية لهذه الصناعة فتتمثل في ارتفاع أسعار الكهرباء والماء في الإستخدام الصناعي وارتفاع اجور العمال، ورفض الجانب الإسرائيلي ولأسباب أمنية تزويد المحاجر بمادة البارود الضرورية، مما أدى إلى تعطيل عدد غير قليل من المحاجر، وارتفاع تكلفة الحصول على المواد الخام، التي يصعب الوصول لمعظمها كونها في مناطق C الخاضعة للسيطرة الإسرائيلية. (فلسطين، محافظة بيت لحم، 2005)

كما يعاني قطاع الحجر والرخام في المحافظة من عائق المعابر التي تعتبر مشكلة كبرى لأصحاب المصانع، إذ يلزم عدة مركبات لنقل البضاعة، مما يزيد من تكاليف الشحن والنقل، الأمر الذي يجعل المنتج الفلسطيني غير منافس مقارنة مع مثيله من الصين والهند والبرازيل وتركيا. بالإضافة إلى مشكلة النقص في الكوادر والكفاءات الفنية والإدارية التسويقية، مما ينعكس بشكل سلبي على تطوير الشركات وفتح آفاق جديدة لتسويق الحجر الفلسطيني.

2. 4. 4. 4. قطاع الحرف اليدوية:

يتكون هذا القطاع من مشاغل خشب الزيتون والصدف والتطريز في محافظة بيت لحم، ولكن الأبرز هو قطاع خشب الزيتون المكون من (120) مصنع (مشغل) والذي يبلغ عدد العاملين فيه حوالي (1200) شخص، ومن المشاكل التي يعانيها أصحاب تلك المشاغل هو صعوبة الحصول على المواد الخام وصعوبة تخزينها للحفاظ على جودتها وارتفاع تكلفتها بالإضافة إلى كونها موسمية، ويعاني أيضاً من النقص في الخبرات التصميمية والتدريب وفي المهارات الشبابية في هذه الصناعة وارتفاع اجور العاملين (Makhtob, 2008)

2. 5. آلية تطبيق منهجية PACA في محافظة بيت لحم

لقد تبنت لجنة التنمية المحلية في محافظة بيت لحم مشاريع تركز على التنمية الاقتصادية من خلال ممثلين عن مؤسساتها في القطاعات الثلاث : القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني . كان ذلك ضمن برنامج تطوير القطاع الخاص التابع لـ GTZ. ولقد تم التمهيد للمنهجية من خلال عقد دورات تدريبية حول تطوير سلسلة القيم للقطاعات المختارة، انسجاماً مع توصيات المؤتمر الوطني الثاني بشأن تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة الذي اقيم في بيت لحم بتاريخ 2008/6/19، تحت عنوان "سلسلة تراكم القيم كنموذج لتعزيز تنافسية الأعمال". (الجزيرة نت، 19-6-2008)

2. 5. 1 مراحل تطبيق منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA:

لقد مرت عملية تطبيق منهجية PACA بالعديد من المراحل بحسب خطوات ومبادئ وتسلسل إجراءات تطبيقها حسب نموذج المنهجية المذكور في بند رقم (2 . 2 . 6).

أما المراحل الفعلية بحسب تقرير العالم الألماني فرانك فالترينغ فهي كما يلي:
(Waeltring,2008)

- **مرحلة التحضير والتنظيم للمشروع** : خصصت هذه الفترة لتعريف ذوي العلاقة بالمنهجية في أيلول 2008
- **مرحلة ورش عمل إفتراضية** : كانت موجهة هذه الورشات لفريق المنهجية
- **مرحلة ورش عمل الإنطلاق** : تمت في 14 تشرين أول 2008.
- **مرحلة العمل الميداني** : مقابلات وورشات عمل مصغرة 14 - 21 تشرين أول 2008.
- **مرحلة ورش عمل النتائج** : أشرف عليها فريق المنهجية في الفترة 22 و 23 تشرين أول 2008 .
- **مرحلة الحدث الإستعراضي** : بحضور الهيئة العامة لمجلس تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم في 24 تشرين أول 2008.
- **مرحلة ورش عمل المتابعة** : تم التخطيط لعملية التنفيذ وتحديد الفئات المستهدفة.
- **مرحلة التطبيق والتنفيذ** : خلال الفترة ما بين تشرين ثاني 2008 - كانون ثاني 2009

2.5.2 القطاعات المختارة ضمن المنهجية:

كانت المعايير التي حكمت اختيار القطاعات هي إمكانية التأثير السريع الإيجابي المراد تحقيقه فيها على الإقتصاد المحلي ، والألتزام العالي المطلوب من المشاركين وذوي العلاقة لتطوير القطاع، وأخيراً القطاعات يجب أن تكون رئيسية من ناحية اقتصادية ولها تأثير على الميزة التنافسية للمحافظة من خلال تطوير سلسلة القيم فيها.

وقد تم عمل تخطيط لهذه القطاعات في جميع مراحل إنتاجها : مواد الخام - تكنولوجيا المعلومات- أنظمة الإدارة - التخزين - البحث والتطوير - الآليات - التغليف - التسويق - الجودة والتسعير - المنتج - إدارة الموارد البشرية - البنية التحتية - رأس المال. ومن التوصيات التي خرجت بها هذه الدورات هو تخصيص برنامج تدريبي لممثلي القطاعات يساعد في تحسين جودة منتجاتهم للوصول الى جودة عالية تحقق ميزة تنافسية لهم لتمكينهم من دخول اسواق جديدة.لقد تم اختيار أربع قطاعات اقتصادية اعتبرت أنها تؤثر على الميزة التنافسية لمحافظة بيت لحم وهي :

- قطاع الحجر والرخام
- قطاع السياحة

- قطاع الحرف اليدوية
- قطاع النسيج

3.5.2 تشخيص مزايا ومشاكل محافظة بيت لحم باستخدام منهجية PACA:

لقد قام الفريق والمشاركون في مراحل تطبيق منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية لتنمية الإقتصاد المحلي لمحافظة بيت لحم ، بمسح وتشخيص الإقتصاد المحلي باستخدام منهجية PACA ، فبعد تطبيقها في شهر تشرين أول لعام 2008، من قبل ممثلي القطاع العام والقطاع الخاص وممثلي مؤسسات المجتمع المدني ، تم تشخيص المشاكل المتمثلة في محافظة بيت لحم والميزات الخاصة فيها، كما وردت في أوراق عمل فريق المنهجية خلال عملية التطبيق ، حيث تم اقتباسها كما هي ، كالآتي:

1.3.5.2 المشاكل:

لقد عانت وما تزال تعاني محافظة بيت لحم العديد من المشاكل ، ذكر منها ما يلي:

- صعوبة حركة الأفراد والبضائع بسبب الإجراءات الاسرائيلية.
- ضعف الخدمات التي تقدمها مؤسسات دعم الأعمال
- الشروط الصعبة التي تفرضها مؤسسات الاقراض
- قلة الحوافز للتسجيل / الإنخراط بالقطاع الرسمي
- ضعف التعاون بين مؤسسات القطاع العام والخاص
- تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية على المحلية
- عدم استغلال الأماكن السياحية المهمة

2.3.5.2 الميزات:

بعد تشخيص الوضع الإقتصادي لمحافظة بيت لحم ، خلص ممثلو القطاعات والمشاركون في ورش العمل إلى حصر ميزات المحافظة بما يلي :

- المكانة الدينية والتاريخية لمدينة بيت لحم
- توفر بنية تحتية ملائمة بالمقارنة مع مناطق اخرى

- التوجه الإيجابي لتحقيق تنمية اقتصادية رغم شح الموارد
- وجود قطاعات اقتصادية قوية تساعد على تنوع الدخل
- وجود عدد من الاتحادات والمؤسسات التي تقدم خدمات تدريب
- توفر مراكز الأبحاث والمؤسسات التعليمية

4.5.2 مزايا ومعوقات القطاعات الأربعة المختارة في منهجية PACA :

لقد تم تشخيص مشاكل ومميزات كل قطاع بشكل تشاركي من قبل المشاركين في ورشات العمل العديدة التي تمت خلال عملية تطبيق المنهجية اعتماداً على الآلية المقترحة فيها من نماذج بورتر وغيرها وبالتالي تم اقتراح العديد من المبادرات التي تخص كل قطاع من القطاعات الأربعة بحيث تساهم في زيادة الميزة التنافسية له من خلال التغلب على المشاكل التي يواجهها القطاع وتقوية الميزات التي يمتاز بها.

1.4.5.2 قطاع الحجر والرخام:

من المشاكل التي أجمع المشاركون في ورش العمل أنها تواجه هذا القطاع ما يلي:

- تصدير مواد أولية ليتم تصنيعها وبيعها بأسعار منافسة
- الإفتقار لبرامج تدريبية في التصميم والإدارة
- غياب استراتيجيات ترويج المنتجات محلياً ودولياً
- ارتفاع نسبة المخلفات وتأثيرها على البيئة
- ضعف البنية التحتية في بعض المناطق (كهرباء/ماء..)
- ارتفاع تكلفة المعدات الحديثة

أما الميزات التي اتفق المشاركون في ورش العمل أنها تميز هذا القطاع فكانت كما يلي:

- جودة وندرة الحجر الفلسطيني
- ابتكار منتجات جديدة لاستخدامات متعددة
- امكانية استغلال المخلفات
- استخدام وسائل تكنولوجية متقدمة
- ازدياد الإقبال المحلي والدولي على الحجر الفلسطيني
- وجود الاتحادات ومؤسسات اخرى مهتمة بتطوير القطاع

- توفر المواد الأولية (مواد الخام)
- توفر الخبرات والمهارات اللازمة

2 . 4 . 5 . 2 قطاع السياحة:

من المشاكل التي اتفق على انها تواجه هذا القطاع فكانت:

- عدم فاعلية البرامج الحالية المقدمة للسياح
- اهمال بعض الأماكن السياحية المهمة
- عدم وجود تدريب ممنهج لتطوير قدرات الأدلاء
- قلة الإهتمام بالمظهر العام للمدينة
- غياب التكامل بين الجهات المختلفة في هذا القطاع الهام
- ضعف التنسيق بين المؤسسات المعنية بتطوير هذا القطاع
- هيمنة المكاتب السياحية الاسرائيلية على هذا القطاع

أما الميزات التي يمتاز بها قطاع السياحة حسب التشخيص التشاركي باستخدام منهجية PACA فكانت كما يلي:

- وجود الأماكن المقدسة في المحافظة
- حسن الضيافة لمواطني المحافظة
- تنظيم نشاطات ثقافية جاذبة
- اجادة بعض اللغات الأجنبية
- وجود بنية تحتية مناسبة
- توفر الإحصائيات الدقيقة
- الإهتمام بهذا القطاع من كافة المستويات

3 . 4 . 5 . 2 قطاع الحرف اليدوية:

كان لهذا القطاع حصة لا بأس بها من حيث التشخيص المركز حيث حددت الصعوبات والمشاكل التي يواجهها بما يلي:

- ارتفاع اسعار المواد الأولية
- غياب القوانين الخاصة بحماية الملكية

- الحاجة الماسة لتحديث الآلات والماكينات
- اغراق السوق بالمنتجات الصينية
- قلة المراكز الخاصة بتدريب الحرفيين
- قلة عدد المنتسبين للنقابة
- ارتفاع اجور العمال وتكاليف الانتاج
- غياب الرقابة على الأسعار والجودة

أما ميزات القطاع التي شخّصت من قبل المشاركين باستخدام المنهجية فهي:

- وجود نقابات وجمعيات لكنها بحاجة الى تفعيل
- تميز بعض المنتجات المحلية من ناحية الجودة
- الطابع الديني للمنتج
- تكاليف رأسمالية منخفضة لإنشاء مشغل جديد

2 . 5 . 4 . 4 قطاع النسيج:

لا شك أن قطاع النسيج والملابس يعتبر من القطاعات المتعثرة في المحافظة والتي على وشك الإندثار ، وعليه أجمع المشاركون في ورش العمل على أن هذا القطاع يعاني من المشاكل التالية:

- صعوبة منافسة المتسورد بسبب غياب الدعم الرسمي وارتفاع تكاليف الانتاج
- ثقة المستهلك الفلسطيني بالصناعة الوطنية ضعيفة بالمقارنة مع بعض المنتجات الأجنبية
- قلة الأيدي العاملة المؤهلة في مجالات محددة بسبب عدم توفر مراكز التدريب المتخصصة
- عدم توفر خبرة في التصدير بل عقود من الباطن مع شركات اسرائيلية

كما وجدت الميزات التالية من قبل المشاركين في ورش العمل لقطاع النسيج:

- الجودة العالية لبعض المنتجات المحلية
- الفاعلية والسرعة في تلبية الطلبات
- أسعار مقبولة بالمقارنة مع الجودة

6.2 مبادرات منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA المقترحة

بعد تشخيص مشاكل وميزات كل قطاع من القطاعات الاقتصادية الأربعة ، من قبل المشاركين في ورش عمل المنهجية، تم اقتراح العديد من المبادرات التي تخدم هذه القطاعات و تعمل على تعزيز القدرة التنافسية لها، وتساهم بدورها في تنمية الاقتصاد المحلي لمحافظة بيت لحم على المدى القصير، ومن هذه المبادرات المقترحة حسب كل قطاع ما يلي: (Waeltring, 2008)

1.6.2 مبادرات قطاع الحجر والرخام:

المبادرة الأولى: الترويج للمنتجات المميزة

تهدف المبادرة الى تطوير كتالوج خاص بالمنتجات المميزة مثل المغاسل - النوافير - الأثاث ، الخ)، وتخصيص جائزة الإبداع لأفضل منتج متميز من خلال تنظيم معرض محلي ، كما اقترح تقديم استشارات فنية في مجال استغلال المخلفات الناتجة.

المبادرة الثانية: تطوير القدرات في مجال التصميم

تهدف المبادرة الى تزويد المصنعين بالمواصفات والمعايير الدولية والمساهمة في تطوير برامج تساهم في تعزيز القدرات في ابتكار تصاميم جديدة.

أما المبادرات الخاصة بترويج القطاع على المدى المتوسط فتمثلت في دراسة أسواق خارجية محتملة والتعرف على المواصفات والمقاييس الخاصة بالتصدير لهذه الأسواق. كما كان هناك مبادرة لترويج التجارة الإلكترونية والمشاركة في نشاطات دولية لتطوير وترويج قطاع الحجر والرخام.

2.6.2 مبادرات قطاع السياحة :

كانت نتائج ورش عمل المنهجية أن خرج المشاركون وأجمعوا على عدة مبادرات على المدى القصير وال المدى المتوسط تخص قطاع السياحة منها:

المبادرة الأولى : تسهيل تطوير رزم متكاملة للسياح

هدفت هذه المبادرة المقترحة الى تعزيز التكامل بين مؤسسات القطاع الخاص من جهة ومؤسسات القطاع العام من جهة أخرى، كما تركز على زيادة الوعي بأهمية التشبيك بين القطاعات المختلفة .

المبادرة الثانية: تطوير خطة تدريبية لترويج خدمات القطاع

وتتحقق هذه المبادرة من خلال التنسيق مع الجهات المعنية ومراكز التدريب لتصميم برامج تدريبية تساعد على تعزيز المهارات والقدرات . أما المبادرات التي اقترحت على المدى المتوسط والبعيد فهي:

ترويج الرزم الترفيهية والثقافية لوكالات السياحة بالصفة الغربية ووكالات السياحة بالخارج ، بالإضافة الى تطوير رزم سياحية خاصة بالسياحة البديلة بكل فلسطين

3.6.2 مبادرات قطاع الحرف اليدوية :

كانت المبادرات المقترحة من قبل المشاركين في ورش العمل لتطوير قطاع الحرف اليدوية كما يلي:

المبادرة الأولى: تخصيص مكافأة للمنتج المميز

هدفت هذه المبادرة الى تشكيل لجنة مختصة ، لتحديد المقاييس والمواصفات المطلوبة ، وبالتالي تخصيص شهادة ومكافأة ، تساهم في تسويق المنتج المميز محلياً ودولياً

المبادرة الثانية: فتح أسواق جديدة

هدفت هذه المبادرة الى تطوير منتجات جديدة ذات استعمال محلي مثل الأدوات المنزلية ، وتطوير منتجات جديدة للسياح من جنسيات مختلفة ، من خلال تنفيذ مسح لتحديد البضائع الرائجة عند السياح ، بواسطة الإستفادة من مراكز التدريب المتوفرة في المحافظة

المبادرة الثالثة: توفير مواد أولية (مواد خام) بكميات كبيرة من خلال اتفاق بين جمعيات الحرف اليدوية والنقابات لتحديد عملية الشراء.

4.6.2 مبادرات قطاع النسيج والملابس :

من نتائج ورش عمل المنهجية ، أن اقترح المشاركون بعض تشخيص القطاع ، مبادرة واحدة فقط لتطوير قطاع النسيج وهي:

المبادرة : الترويج لمنتجات تستهدف أسواق محددة وواعدة

هدفت هذه المبادرة الى تحديد ماهية الأسواق المحتملة ، ودراسة متطلبات انتاج بضائع مصنوعة من منتجات عضوية تلبي احتياجات الأسواق ، من خلال بناء قدرات العاملين لتصنيع مثل هذه البضائع ، والتركيز على المزايا الإيجابية لهذه المنتجات من حيث التركيز على الرأي العلمي في ابراز مزايا المنتج الجديد بالمقارنة مع منتجات منافسة

أما المبادرات التي اقترحت لتخدم مجتمع الأعمال في محافظة بيت لحم فهي كما يلي:

المبادرة الأولى: حملة توعية للوصول الى رؤية " بيت لحم الجميلة والمتنوعة"

ركزت هذه المبادرة على ترويج منطقة بيت لحم ، وتحديد النشاطات اللازمة التي تساهم في تحقيق هذه الرؤية، من خلال تطوير مواد ترويجية عن أنشطة ومهرجانات تتم أثناء عيد الميلاد ومهرجان الخس مثلاً، كما ركزت أيضاً على تنفيذ حملات تنظيف وتشجير للمحافظة مع امكانية توفير المعلومات عن أنشطة ثقافية وترويجية.

المبادرة الثانية: بناء قدرات في مجال التسويق/الإنتاج/التصميم

تهدف هذه المبادرة الى تحديد الإحتياجات المطلوبة للقطاعات الأربعة، وتطوير خدمات تدعمها وتساهم في تعزيز قدرات الشركات خاصة الصغيرة منها في مجالات التسويق والإنتاج والتصميم، وبالتالي تقييم أثر هذه الخدمات على أداء المؤسسات.

المبادرة الثالثة: ترويج المنتجات المحلية

تهدف هذه المبادرة الى استحداث " سوق شعبي دوري" تعرض فيه المنتجات المحلية المختلفة، ترافق هذا السوق أنشطة متنوعة لجذب المواطنين والسياح، كما تقترح ايضاً تنفيذ حملات توعية تستهدف التركيز على جودة المنتج المحلي بالمقارنة مع المستورد.

7.2 مبادرات المنهجية المنفذة

لقد تم تنفيذ مبادرة واحدة فقط منذ شهر تشرين اول 2008 ولغاية شهر نيسان 2011 ، وهي معرض المنتج المميز للحرف اليدوية الذي عقد في مركز السلام التابع لبلدية بيت لحم في 15 و16 من شهر نيسان عام 2009. وقد تم تحقيق هذه المبادرة تحت مظلة مجلس التنمية المحلي التي انبثق عنه تطبيق منهجية PACA في محافظة بيت لحم. ولقد خدمت هذه المبادرة الحرف اليدوية في مجال خشب الزيتون - التطريز التراثي على القماش وعمل تحف من الزجاج.

ومن خلال هذا المعرض، أتيحت الفرصة للحرفيات والحرفيين بعرض وبيع منتجاتهم من خلال 52 جناح عرض، بالإضافة إلى قسم مسابقة لقطاعي التطريز وخشب الزيتون ضم 46 قطعة تميزت بالإبداع ودقة التصميم. وقد بلغ عدد الجوائز الموزعة على الفائزين 14 جائزة تجاوزت قيمتها العشرة آلاف دولار أمريكي. (وفا، 2009، 16 نيسان)

من هنا نستنتج أن فقط مبادرة واحدة من بين احدى عشر مبادرة خرجت بها المنهجية ، تم تنفيذها بالفعل دون الاعتماد على تمويل خارجي بل محلي. وعليه تركز هذه الدراسة على الأسباب والعراقيل التي حالت دون تنفيذ باقي المبادرات المطروحة والمقترحة والمتفق عليها من قبل جميع أعضاء مجلس التنمية المحلي، على اعتبار أن تطبيق هذه المنهجية والمضي قدماً في إنجازها وتحقيق المبادرات الصادرة عن ممثلين القطاعات والشركاء المحليين، الهدف الإستراتيجي في المرحلة الحالية لمجلس التنمية المحلي LED ، الذي تم تأسيسه لاستمرارية التنمية الاقتصادية، كما واعتبر أيضاً الأساس الذي انطلق من خلاله، ليتم تحقيق الرؤية والإستراتيجية الاقتصادية الشمولية في المستقبل لمحافظة بيت لحم.

هنا يأتي دور الباحثة في الكشف عن أسباب عدم تنفيذ خطة مجلس تنمية الإقتصاد المحلي لمحافظة بيت لحم فيما يخص تنفيذ جميع المبادرات المنبثقة عن المنهجية التي تم تبنيها على المستوى الوطني ثم المحلي . مع العلم أن خطة عمل المجلس للعام 2011 تمحورت حول تطوير خطة استراتيجية لمحافظة بيت لحم، وتنفيذ دراسات لقطاع السياحة في المحافظة وتنفيذ نشاطات تدريبية وحملات ترويجية لدعم المنتج الفلسطيني. (معاً، 2011، 30 تشرين ثاني)

8.2 الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات العربية والأجنبية حيث هناك قلة في البحوث والدراسات التي ركزت على منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية ، نظراً لحدوثها. إذ اقتصرَت الدراسات والمراجع فقط على الترويج لهذه المنهجية بعرض التقارير والدروس المكتسبة بعد تنفيذها في دول كثيرة. وعليه تم عرض البعض منها ضمن مبحث " تطبيق المنهجية عالمياً". أما الدراسات فلقد تمحورت حول الميزة التنافسية والتنمية الإقتصادية وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور القطاع الخاص في عملية التنمية المحلية. وفيما يلي تلخيص لبعض هذه الدراسات:

1.8.2 الدراسات العربية :

بلغت عدد الدراسات العربية التي استندت عليها هذه الدراسة تسع دراسات عربية سابقة، كما يلي:

1.1.8.2 دراسة (شقورة، 2010) بعنوان: " التنمية الإقتصادية في فلسطين " :

بحث الكاتب في الإطار العام للتنمية الإقتصادية في فلسطين، واعتبر أن الرؤية التنموية للإقتصاد الفلسطيني تحتاج إلى جهد منظم من جميع شركاء التنمية الثلاث الحكومة والقطاع الخاص، والمجتمع المدني. ومن خلال تحليله للبيئة التنموية للإقتصاد الفلسطيني، لخص إلى نتيجة مفادها : اعتماد البيئة التنموية الفلسطينية على ثلاثة عناصر أساسية متداخلة هي: التخلص من الإحتلال وضمان حق الشعب الفلسطيني في تقرير مصيره بما يضمن السيطرة على الموارد وكذلك المعابر والحدود والتحكم بالمنافذ والحركة، والعمل على توفير منظومة من التشريعات والقوانين والسياسات البعيدة عن الإحتكارات والجاذبة للإستثمار الخارجي والمشجعة للقطاع الخاص في إطار إشراف الدولة كراعي إجتماعي ومعززة بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني. وأخيراً جذب التعاطف والإسناد الدولي وخاصة أن جل الخزينة يعتمد على المساعدات الخارجية.

وبعد أن قام الكاتب بتشخيص البيئة الداخلية للتنمية الإقتصادية في فلسطين وجد أن من نقاط القوة فيها : الموارد البشرية المواتية، الإستثمار البشري، التجمعات الفلسطينية في الخارج، مؤسسات المجتمع المدني، الموقع الجغرافي، وحيوية القطاع الخاص، أما نقاط الضعف فاعتبرها الكاتب تتمحور حول: ضعف القطاع الحكومي، محدودية قاعدة المصادر (الأرض - المياه - الموارد الطبيعية)، التبعية الإقتصادية لإسرائيل، التشوهات الهيكلية المتراكمة، والتي تتمثل في (ضعف

العلاقة بين الإنتاج والإستهلاك- ضعف العلاقة بين إنتاجية العمل والأجور في الإقتصاد الفلسطيني- الإعتماد الشديد على سوق العمل الإسرائيلي- إحتكار إسرائيل تجارة فلسطين الخارجية- ضعف البنية التحتية)، وأخيراً ضعف مشاركة المرأة في النشاط الإقتصادي.

أما بخصوص تشخيص الكاتب للبيئة الخارجية للتنمية الإقتصادية في فلسطين، فوجد أن من أهم الفرص المتاحة للتنمية: العمق العربي والإسلامي، الدعم الدولي، والتسهيلات التجارية في الأسواق العربية والإسلامية. أما التهديدات فحصرها الكاتب ضمن : ضعف الجهود التنموية، تعسف الممارسات الإسرائيلية وأخيراً مخاطر الإعتماد على المساعدات الخارجية. وقد تناول الكاتب الأبعاد الداخلية لإستراتيجية التنمية الإقتصادية الفلسطينية والتي تمثلت في الإستثمار في العنصر البشري، وفي جذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة، وإتباع منهج التخطيط التأشير كأداة للتنمية، بالإضافة إلى المساعدات الخارجية .

ومن أهداف إستراتيجية التنمية الإقتصادية الفلسطينية التي ركز عليها الكاتب: تعزيز القدرة الذاتية للإقتصاد الفلسطيني، وتقليص التبعية للإقتصاد الإسرائيلي، وأخيراً تحسين مؤشرات التنمية البشرية. كما بحث الكاتب في سبل تطوير التنمية الإقتصادية الفلسطينية من خلال تعزيز دور الدولة، ودور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية الإقتصادية، و تشجيع وتوجيه مبادرات القطاع الخاص.

2 . 1 . 8 . 2 دراسة (القاضي، 2010) بعنوان " فرص التنمية الإقتصادية المحلية باستخدام منهجية الميزة التنافسية التشاركية جنوب مدينة الخليل"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد فرص تحقيق التنمية الإقتصادية المحلية جنوب مدينة الخليل، من خلال استخدام منهجية الميزة التنافسية التشاركية (PACA) وهي منهجية تهدف إلى تعزيز بيئة الأعمال في مناطق الصراع من خلال تقديم مقترحات عملية تتناسب مع الموارد المتاحة ، والوضع القائم في وقت قصير نسبياً بين مرحلة جمع البيانات ومرحلة التطبيق. كما وشملت الدراسة جميع القطاعات في منطقة جنوب محافظة الخليل ، وكانت عينة الدراسة قطاع الحجر والرخام ، الكهرباء، الألبان.

ومن نتائج الدراسة أن وجد ضعف في مجال البحث والتطوير في القطاعات بشكل عام ، وعدم وجود مؤسسات تعنى بالتصدير والإستيراد من الخارج مثل شراء التكنولوجيا ، وتوفير المادة الخام

في قطاع الحجر والرخام إضافة إلى قطاع الألبان، والنتيجة الأخرى وجود مؤسسات داعمة متنوعة مثل الغرفة التجارية ، البلديات ، وعدم وجود خطة لعمل منطقة صناعية بالإضافة إلى التوزيع العشوائي للمشاريع الإستثمارية في منطقة جنوب الخليل.

2 . 1 . 8 . 3 دراسة (ظاهر، 2010) بعنوان: " تأثير المساعدات الأمريكية على التنمية في فلسطين"

تناولت الدراسة نظريات التنمية التي تمحورت في النظريات الكلاسيكية ونظريات التنمية في الفكر السوسيولوجي المعاصر، كما وسرد الكاتب الأهداف التي تسعى الولايات المتحدة إلى تحقيقها من خلال المساعدات التي تقدمها للفلسطينيين وركز على آلية وأشكال المساعدات المقدمة للسلطة الفلسطينية ، بالإضافة إلى المعوقات التي تواجه برامج المساعدات المقدمة للفلسطينيين، المحلية والدولية .

ولقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها إن الولايات المتحدة الأمريكية تهدف بالدرجة الأولى تحقيق أهدافها ومصالحها الخاصة من خلال المنح والمساعدات التي تقدمها للسلطة الفلسطينية، وإن مساعدة السلطة على تحقيق سياساتها التنموية والنهوض بها تأتي في نهاية اهتمامها، وأن المساعدات التي تقدم للفلسطينيين لا تهدف إلى دعم سياسات السلطة الفلسطينية وتحقيق التنمية بقدر ما تحقق تبعيتها للإدارة الأمريكية، لأنها تستغل هذه المساعدات لنشر ثقافتها وقيمها في بناء المؤسسات الفلسطينية وتستخدمها كأداة ضغط ومساومة على الفلسطينيين في حال تعثر العملية السلمية.

كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أنه لا يوجد لدى السلطة الفلسطينية خطة تنمية واضحة تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية المخصصة لعملية التنمية وأن التنمية تتم بالقطاعات بشكل عشوائي وعلى حساب قطاعات أخرى ، كما أن الإدارة الأمريكية لا تسمح للفلسطينيين باستثمار هذه المساعدات بمشاريع إنتاجية بشكل يمكن السلطة الفلسطينية من الاستغناء عن التمويل في المستقبل والقدرة على تنفيذ سياساتها التنموية بعيداً عن أدنى نوع من الشروط والالتزامات التي تفرضها عليها الجهات المانحة.

2. 1. 8. 4 دراسة (عبد الرازق، وشعيب، 2009) بعنوان " دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر.

ركزت هذه الدراسة على المتغيرات الاقتصادية التي تحدد حجم القطاع الخاص ومساهمته في التنمية بالدول النامية ، وكذلك أهمية تحقيق النمو المستدام المولد للدخل وفرص العمل بالبلدان النامية الذي يعتمد على قدرتها في إنشاء وتنمية قطاع خاص مزدهر يتيح فرص عمل جيدة ومستوى أفضل للدخل ويتحمل مسؤوليته الاجتماعية ، وأنه بدون القوة الديناميكية للمبادرات الخاصة التي تحمها ضوابط الأسواق التنافسية ، سيظل الفقراء تحت وطأة الفقر.

كما تطرقت الدراسة إلى وظائف الدولة الأساسية من حيث التخصص والتوزيع والتنظيم والتشريع والإستقرار. بالإضافة إلى العوامل المحددة لنمو القطاع الخاص في الدول النامية وهي معدل نمو الناتج، القروض المصرفية ، سعر الفائدة ، سعر الصرف، الضرائب ، الإنفاق القومي والإستثمار العام ومزاحمته للقطاع الخاص، الديون الخارجية، الإستقرار الإقتصادي ، الإستقرار السياسي ، الإستقرار التشريعي، البنية التحتية المادية والاجتماعية ، وحكم القانون.

2. 1. 8. 5 دراسة (الجلاد، 2009) بعنوان " تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة من تطبيق مواصفات الإنتاج الدولية "

ركزت هذه الدراسة على أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة كونها تشكل 99% من المنشآت العاملة في فلسطين، وعلى الصعوبات التي تواجهها مثل ضعف قدرة هذه المنشآت على تحقيق متطلبات المواصفات التي تفرضها جهات الترخيص والرقابة في الأجهزة الحكومية، والتي يفضلها المستهلك لتعزيز ثقته وإقباله على منتجات هذه المنشآت.

كما سلطت الدراسة الضوء على حاجة هذه المنشآت للمواصفات الفنية لتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية المفتوحة من خلال قدرتها على خفض التكاليف وزيادة جودة المنتج سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة. لهذا أظهرت هذه الدراسة أهمية ودور المواصفات في تطوير وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدرتها الإنتاجي وبالتالي زيادة القدرة التنافسية واجتذاب أسواق جيدة داخليا وخارجيا.

6.1.8.2 دراسة (عيسى، 2008) بعنوان " مفهوم ومضمون التنمية المحلية"

ركزت هذه الدراسة على مفهوم ومضمون التوزيع المكاني للأنشطة الاقتصادية من خلال مساهمات الإقتصاد الإقليمي ، باعتباره الفرع - من علم الاقتصاد - المعني بتوزيع الأنشطة الاقتصادية داخل الدولة الواحدة بالذات. كما ركزت الدراسة على تطور مفهوم المكان في الإقتصاد من ناحية المنطقة المحلية كمحور للتنمية والتنافسية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن النجاح في التحول على مسار النمو الحضري باتجاه المدن الصغيرة يتطلب جملة من المقومات منها الإستثمار في هياكل البنية الأساسية للمدن الجديدة ، والإدارة الفاعلة للنشاط الإقتصادي ، وأخيراً اللامركزية في الخدمات المالية من أجل توفير الموارد اللازمة للتوسع في الأنشطة الاقتصادية والتصنيعية.

بالإضافة إلى ذلك ، خلصت الدراسة إلى أن المدخل المفضل للتنمية المحلية بمعنى تنمية المجتمعات المحلية هو المدخل المسمى بالتمكين وبناء القدرات للنشطاء من منظمات الخدمة الإجتماعية ، والمجالس المحلية والجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية أو جمعيات المجتمع المدني والمؤسسات الطوعية، الذين يقومون بالعمل الإجتماعي على مستوى تطوير المجتمع المحلي وتقديم الخدمات من خلال الاعمال ، بحيث يتم جمع جهود المنظمات والقيادات المحلية وتكوين رؤية مشتركة ، وخلق سبل عملية للتعاون المشترك على الخدمة الإجتماعية بالمعنى الواسع للمجتمعات المحلية.

7.1.8.2 دراسة (علي، 2008) بعنوان: " دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية"

سلط الكاتب الضوء على الإجابة عن دور الحكومة في إحداث التنمية وتدعيم تنافسية المؤسسات الوطنية من خلال الدور الإيجابي والفاعل المطالبة بأن تلعبه في تحسين القدرة التنافسية من خلال خلق بيئة واثية لذلك ، وبالتالي زيادة الدخل. ولقد عرض الكاتب تجربة الجزائر في هذا الموضوع حيث ناقش اتجاهات اصلاح الإقتصاد الجزائري من خلال إعادة الهيكلة والخصخصة والإستثمار الأجنبي وتأثيره على الإقتصاد المحلي. كما ناقش الكاتب أيضاً الأدوار الجديدة للدولة من خلال عرض حالات دول أخرى.

ولقد ربط الكاتب بين الدولة وبين القدرة التنافسية للإقتصاد الوطني التي تعزز من خلال تدخلات حكومية تتمثل في تطوير النظام الإداري وتأهيل المؤسسات وتذليل العقبات لفرص استثمار القطاع الخاص، بالإضافة إلى تعديل وتحسين اسلوب الحكم للوصول إلى تنمية الموارد البشرية كانعكاس لتطوير وتحسين النظام التعليمي.

وخلص الكاتب إلى حقيقة أن دور الحكومة في خلق الميزة التنافسية هو أمر مؤكد وقابل للتحقق إذا عمدت هذه الحكومة إلى حشد الجهود الوطنية لتنفيذ الخطة التنموية بعد تطوير السياسات الحكومية لتخدم بالتالي الإقتصاد الوطني.

8.1.8.2 دراسة (نوير، 2002) بعنوان " دور الحكومة الداعم للتنافسية " حالة مصر " :

تناولت هذه الدراسة أهمية دور الدولة في المساندة غير المباشرة المتمثلة في تهيئة بيئة الأعمال التي تحفز إقامة الأعمال في الأسواق المحلية وتبني الدولة لأفضل الممارسات في مجال السياسات الاقتصادية المختلفة . كما خلصت الدراسة بعد تحليلها لدور الحكومة في الإقتصاد المصري، إلى أن الأخير لا يزال بحاجة إلى بذل جهود كبيرة في مجال اصلاح السياسات النقدية والمالية وسياسات الاستثمار والتنمية البشرية وغيرها . بالإضافة إلى طرح أمثلة وتجارب دولية ناجحة في تحقيق القدرة التنافسية مثل سنغافورة ، ايرلندا وتونس.

ومن الحلول المقترحة لتحسين بيئة الاعمال ، تطوير السياسات الاستثمارية والمالية والنقدية والتجارية وسياسات سوق العمل وتنمية الموارد البشرية وسياسة تنمية القدرات التكنولوجية الذاتية وسياسة مكافحة الممارسات الاحتكارية وترسيخ قيمة العمل في المجتمع بالإضافة إلى تحديث النظام التشريعي والبدء في خطوات الإصلاح السياسي، حيث أن ضعف المشاركة السياسية للمواطنين اعتبرت الدراسة عائقاً رئيسياً ي طريق التنمية .وأخيراً استنتجت الدراسة أن على الحكومات أن تتنافس للحصول على أفضل أداء اقتصادي ، وتحقيق مستويات معيشة مرتفعة لمواطنيها .

9.1.8.2 دراسة (عبد الحميد، 2001) بعنوان: " التخطيط بالمشاركة أداة لاستدامة تنفيذ المخططات العمرانية للقرى "

يلقي البحث الضوء على أهمية الأخذ بمفهوم التخطيط بالمشاركة كمدخل من مداخل التخطيط لتفعيل دور الأجهزة المحلية والسكان المحليين في عملية التخطيط وتطوير الكوادر البشرية وبناء قدراتهم

الفنية للتجاوب مع متطلبات هذا المنهج التخطيطي. وقد شمل البحث عرض لحالة دراسية وهي قرية دلبشان في مركز كفر الزيادة بمحافظة الغربية ، وقد ركز البحث على العناصر الأساسية التي تعمل لإنجاح التخطيط بالمشاركة في الدول النامية وفي مجتمعاتنا المحلية، كما وعرض الباحث الخلفية التاريخية للمشاركة ، بالإضافة إلى التطرق لمستوياتها ، مبتدئاً بالمناورة والعلاج ثم الإعلام والاستشارة والإسترضاء ثم الشراكة إلى أن يصل لمستوى تفويض السلطة والسيطرة أو الرقابة من قبل المواطنين. ومن المبادئ التي ركز عليها أيضاً الباحث، فعالية الشراكة حين يكون هناك توافق من المصالح الرئيسية وتطوير الإتفاق بين جانبيين من المهتمين بحيث يضمن اتمام عملية التعلم والتطوير من خلال فهم الآخر وأخذ مصالحه بعين الإعتبار. ولقد تطرق الباحث إلى مراحل عملية المشاركة التي تبدأ باطلاع وتأهيل الأفراد للمشاركة ثم التحضير للإتصال بهم لبناء العلاقة حتى يكون هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرارات ثم الإستمرارية من خلال تكوين لجان لمتابعة وتقييم الخطط واعادة صياغة الأهداف الموضوعية وفقاً للمتغيرات.

ومن أهم النتائج التي خلص إليها الباحث هو اعتبار المشاركة ناجحة عندما تعمل على رفع كفاءة وفعالية الممثلين في عملية المشاركة ، وعلى تدريب وتوليد جيل جديد من المخططين والمصممين لتنمية المجتمع ، من خلال تحفيز المنظمات المحلية لمفهوم العمل التطوعي للمشاركة في عملية التنمية المحلية، بالإضافة إلى ضرورة تأسيس مجموعات من المجتمع ذات اهتمام بقضايا محلية محددة، واعتبار مشاركة المواطنين أساساً لتحسين ورفع كفاءة تنفيذ خطة التنمية للمنطقة ، وبشكل حاسم يمكن أن تُساعد المشاركة على تأمين استمرارية الدعم من السكان المحليين وأصحاب المصالح لمشروعات التنمية بالمجتمع المحلي.

2 . 8 . 2 الدراسات الأجنبية:

بلغت عدد الدراسات الأجنبية السابقة التي استندت عليها هذه الدراسة خمس دراسات ، كما يلي:

1 . 2 . 8 . 2 دراسة (Swinburn, & others, 2006) بعنوان:

"A Primer Developing & Implementing Local Economic Development Strategies & Action Plans"

تمحورت هذه الدراسة حول أهمية التنمية الإقتصادية المحلية وأسباب اللجوء لها وكيفية بناء اقتصاد محلي قوي ، من خلال عرض مراحل التخطيط الإستراتيجي للتنمية الإقتصادية المحلية التي تتمثل أولاً في تنظيم وتضافر جهود الحكومة وجهود القطاع الخاص ، لضمان استمرارية

الشراكة فيما بينهما، وثانياً تقييم الإقتصاد المحلي، بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وثالثاً إعداد الإستراتيجية ثم رابعاً تنفيذها ضمن خطة التنفيذ وخطط العمل ، أما المرحلة الخامسة فتتمثل بمراجعة الإستراتيجية .

كما وتسلط هذه الدراسة الضوء على القواعد الجيدة لضمان نجاح الإستراتيجية منها اتباع منهج متكامل يشمل القضايا الإجتماعية والبيئية والمادية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية فقط، ووضع استراتيجية دقيقة يشترك في إعدادها كافة الأطراف ذوي الصلة وتعتمد على تنفيذ الرؤية المشتركة، وضرورة دراسة اوضاع الإقتصاد غير الرسمي، لأنه قد يمثل جزء كبير من حجم الإقتصاد المحلي، بالإضافة إلى ضرورة وجود زعماء محليين يتمتعون بقوة التأثير والفاعلية بحيث يمكن من خلال وجودهم تدعيم مظاهر الإلتزام بهذه العملية والمصادقية والقدرة على حشد أصحاب المصالح، كما يجب أن تتولى الحكومة المحلية بنفسها وضع استراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية وأن تتمتع بالإرادة السياسية القوية لتنفيذها.

2 . 2 . 8 . 2 دراسة (Meyer-Stamer,2005) بعنوان:

“ PACA: Effectively Launching LED initiatives”

تعتبر هذه الدراسة من أهم المراجع التي بحثت موضوع التقييم التشاركي للميزة التنافسية وعلاقته بتنمية الإقتصاد المحلي، حيث يعتبر الكاتب من الشركاء الرئيسيين ومن مؤسسي شركة Mesopartner التي ابتكرت منهجية PACA. وقد ركز الكاتب من خلال هذه الدراسة على الإجابة عن عدة اسئلة منها : لماذا يجب تحفيز رجال الأعمال على الصعيد المحلي؟ وكيفية اطلاق المنهجية وحشد التأييد لعملية تطبيقها ، والفائدة العملية الناتجة عنها، بالإضافة إلى مدى تأثيرها على الإقتصاد المحلي . كما سرد الكاتب النجاحات والإنجازات التي حققتها منهجية PACA من خلال تطبيقها في بعض الدول التي طبقتها مثل البرازيل ، تايلند ، سيريلانكا ، جنوب افريقيا و الإكوادور. كما تطرق الكاتب إلى التغييرات والتعديلات التي طرأت على المنهجية خلال سنوات تجربتها .

وخلصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على تحديد عدد المبادرات بشكل يضمن تنفيذها ضمن المعايير الخاصة بها، بالإضافة إلى تهيئة المنهجية لانطلاق مجلس تنمية الإقتصاد المحلي كقاعدة اساسية ينطلق بعد تطبيق المنهجية مع التركيز على مواصلة دعم وتعاون فريق المنهجية وتمثيلهم في نشاطات المجلس ، والعمل على تعزيز وتحفيز الشركاء المحليين من خلال مشاركتهم ومساهماتهم في تلك النشاطات.

3 . 2 . 8 . 2 دراسة (Meyer-Stamer, Harmes-Liedtke, Sheon, 2005) بعنوان :

" How to conduct PACA Exercise "

تعتبر هذه الدراسة مرجع أو دليل رئيسي لعملية تطبيق منهجية PACA والمبادئ المنبثقة عنها وعلاقتها باستراتيجية تنمية الاقتصاد المحلي. لقد ركز فريق كتاب هذه الدراسة على توضيح الخطوات والمراحل التي تمر بها عملية تطبيق المنهجية ، وورش العمل والمقابلات المنعقدة واللازمة لحشد التأييد ، وإشراك ذوي المصلحة المحليين وتمثيلهم في التخطيط لتنفيذ المبادرات لاحقاً. كما توضح هذه الدراسة أهمية هيكلية عملية التطبيق والأدوات المستخدمة في تنفيذ المنهجية، بالإضافة إلى عملية التشبيك بين الشركاء وعملية تطوير سلسلة القيم في القطاعات المختارة.

ومن النتائج الأساسية التي ركزت عليها هذه الدراسة هو ضرورة اختيار مضيف محلي ليقود عملية تطبيق المنهجية ، على شرط تمتع هذا المضيف بنفوذ وصلاحيات واسعة وسلطة مؤثرة على المجتمع المدني، بالإضافة إلى اعتبار بناء هيكلية فعالة وكفوة لعملية تنفيذ المنهجية عامل أساسي لنجاحها ، كما ركزت الدراسة أيضاً على أهمية منح منهجية PACA المشاركين خبرة مكثفة وقصيرة في عملية تشخيص الاقتصاد المحلي للمنطقة ، وعملية جمع المعلومات. كما تؤكد الدراسة على أهمية اختيار ممثلين القطاعات بشكل دقيق لإعطاء نتيجة أفضل في اقتراح مبادرات ضمن المعايير الموضوعية بالإضافة إلى ضرورة متابعة تطبيقها لاحقاً. ولقد عرضت الدراسة مقترح استبيان لاستخدامه في جمع معلومات وتغذية راجعة ن المشاركين المحليين حول فهمهم للمنهجية بجميع تفاصيلها.

4 . 2 . 8 . 2 دراسة (Hatch , Kenman, 2005) بعنوان :

" Making LED work for Small Firms-Evaluation of PACA in Serbia"

يوضح هذا التقرير الصادر عن مؤسسة USAID مراحل عملية تطبيق منهجية PACA وعلاقتها بتطوير المشاريع الصغيرة من حيث الشروط الواجب توافرها خلال عملية التطبيق مثل اعتماد العملية على قادة ورعاة محليين وقيادتها من قبل القطاع الخاص فقط ، ووجود أسواق حيوية تتمتع بسلسلة قيم واضحة وتوفر شبكة تشبيك بين القطاعات المختارة ، ووجود بساطة وقصر فترة عملية التطبيق مع ضرورة وضع خطة للإستمرارية. ولقد تمحور التقرير على تقييم تجربة تطبيق المنهجية في الصرب ، والوصول إلى نتيجة عدم نجاحها بشكل كامل بسبب التحضير الغير كافي لعملية التطبيق وضعف سلطة ونفوذ راعي المنهجية المحلي بالإضافة إلى عدم مشاركة وتمثيل

القطاع الخاص بشكل فعال في تطبيق المبادرات المنبثقة عن المنهجية. كما وجد أزمة تركيز بين الشركاء المحليين في عملية تشخيص للقطاعات المختارة ، بسبب عدم كفاءة ونقص الخبرة لدى فريق المنهجية . ومن أهم التوصيات التي خرج بها التقرير هو التأكيد على أهمية عدم التحيز في اختيار القطاعات والشركاء والمبادرات والتفديد بالمعايير الخاصة بالمنهجية وهيكلية عملية تشخيص الاقتصاد المحلي بشكل أفضل وأدق.

5 . 2 . 8 . 2 دراسة (Bartik,2002) بعنوان:

" Evaluating the impacts of Local Economic Development policies on "local economic outcomes: what has been done & what is doable?"

ركزت هذه الدراسة على التنمية الاقتصادية وعملية تقييم سياساتها ، ولذلك لتحديد تأثيرها على النتائج الإقتصادية المحلية، كما وتمحورت الدراسة بالخوض في الإجابة عن تسعة أسئلة وهي: ما هي برامج التنمية الإقتصادية التي نحاول تقييمها ولماذا هي مهمة؟ أي نوع من التقييم تحتاجه هذه البرامج بالأكثر؟ ما هي التحيزات التي ممكن أن تظهر خلال عملية تقييم هذه البرامج ؟ هل ممكن استخدام تجارب بشكل عشوائي لتقييم برامج التنمية الإقتصادية بفاعلية ؟ هل ممكن استخدام مناهج إحصائية لعمل مقارنة غير عشوائية لمجموعات مقارنة بالحقيقة؟ إن كان لمنطقة محلية منهج تنمية اقتصادية فريد من نوعه ، هل ممكن تقييمه ؟ هل هناك دليل آخر أكثر من المقارنة الإحصائية أو مقارنة المجموعات التي ممكن أن يشير إلي تأثير البرنامج؟ هل يمكننا تحديد تأثيرات البرنامج على الإهداف الإقتصادية النهائية؟ وعليه خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التقييم الصارم ممكن أن يتم وينفذ إذا كانت النتائج المستخدمة بشكل متكرر لتحسين البرامج عوضاً عن إفشالها.

3 . 8 . 2 تعليق على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة أنفة الذكر، العديد من المفاهيم التي تتمحور حول التنمية الاقتصادية المحلية ، فمنها ما سلط الضوء على محددات فرص التنمية الإقتصادية المحلية باستخدام منهجية الميزة التنافسية التشاركية، ومنها ما تعمق بدور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية ، وأخرى بحثت في سبل تمكين المنشآت الصغيرة من تطبيق مواصفات الإنتاج الدولية.

وتناولت دراسة أخرى دور الحكومة الداعم للتنافسية ، وغيرها بحثت في أهمية تطبيق استراتيجيات تنمية الاقتصاد المحلي ، وأخيراً إحدى الدراسات تقييم تأثيرات سياسات التنمية على نتائج الإقتصاد المحلي.

وبما أن الدراسة الحالية تعتبر دراسة تبحث في محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA لتنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم ، فهي ستتطرق لجميع المفاهيم المذكورة أعلاه، بشكل مكمل لها ، على أساس دراسة حالة تنمية إقتصاد محافظة بيت لحم ، لمعرفة أين هي من كل تلك المفاهيم.

علاوة على ذلك ، ستتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مفاهيم عدة ، أهمها موضوع دور المجتمع المحلي بكافة قطاعاته في مشاركته الفعالة والمسؤولة من خلال التواصل والتشبيك والتعاون لتحقيق تنمية إقتصادية محلية فعلية تخدم كافة القطاعات وتعزز من ميزتهم التنافسية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

تتناول الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعتها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في تقييم آليات تنفيذ منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية لتنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم. وعليه فإن هذا الفصل سيوضح جميع الخطوات التي اتبعتها الباحثة لبلوغ هذا الهدف، ابتداءً من منهجية هذه الدراسة، مروراً بتحديد عينتها، وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وصحتها.

2.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة الأسلوب أو المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص الحالة واختبار الفرضيات من خلال تقييم مراحل تطبيق المنهجية ومقارنتها مع المنهجية النظرية الأصلية واستطلاع كيفية تطبيقها أيضاً في دول أخرى تتشابه في بيئتها الإقتصادية ومقوماتها المحلية بمحافظة بيت لحم. كما قامت الباحثة أيضاً بدراسة جميع المبادرات التي صدرت عن مجلس التنمية المحلي وتم المباشرة بتطبيقها، من حيث فعاليتها ونجاحتها اعتماداً على

الشروط الأساسية لركائز ومعايير اختيار مبادرات المنهجية والتي تتلخص بثلاث محاور هي: أن تكون هذه المبادرات قابلة للتطبيق الفوري، وأن تعتمد فقط على التمويل المحلي، وأن تترك نتائجها في غضون ثلاثة أشهر. ولقد تم اختيار جميع أعضاء الهيئة العمومية لمجلس تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم ليكون عينة الدراسة. وحيث أن الدراسة بحاجة إلى معلومات لفحص والتحقق من فرضياتها، تم الاعتماد على معلومات استخلصت من قائمة متنوعة من المراجع والدوريات الحديثة والمتخصصة ومواقع الكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. كما تم الرجوع إلى بيانات وإحصائيات من مصادر محلية وعالمية موثوق في دقتها ومصداقيتها، مثل التقارير والبيانات الإحصائية الصادرة عن مراكز دراسات متعددة ومركز الإحصاء الفلسطيني ودورياته.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص بالإضافة إلى قطاع مؤسسات المجتمع المدني في محافظة بيت لحم المسجلين في الهيئة العمومية لمجلس تنمية الاقتصاد المحلي لمحافظة بيت لحم وهي كالاتي:

القطاع العام: وزارة الاقتصاد - وزارة الحكم المحلي - مجلس المشترك - وزارة الزراعة - وزارة السياحة والآثار - البلديات الخمس في المحافظة (بيت لحم-بيت جالا- بيت ساحور-الخضر-الدوحة)

القطاع الخاص: تحديداً مصانع /شركات ومؤسسات تعنى بقطاع الحجر والرخام - قطاع الملابس والنسيج - قطاع الحرف اليدوية- قطاع السياحة)

قطاع مؤسسات المجتمع المدني: المؤسسات الأهلية المحلية- NGO - جمعيات تعاونية - مراكز..الخ.

4.3 عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من عينة قصدية ضمن مسح شامل وهي (56) مؤسسة حيث تم استطلاع آراء الشركاء الرئيسيين والممثلين عن القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني،

وتشتمل العينة على ممثلين مؤسسات قطاع السياحة وقطاع الحجر والرخام وقطاع النسيج والملابس وقطاع الحرف اليدوية وهي القطاعات المختارة ضمن المنهجية والتي شاركت في ورشات عمل المنهجية خلال فترة التطبيق أو كان لهذه المنهجية أثر على أعمالها .

5.3 أداة الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات اللازمة لها ، وهما:

- 1 - مصادر ثانوية :ويقصد بها الكتب والدراسات السابقة والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، كما تم الرجوع إلى تقارير وأوراق عمل فريق المنهجية المتعلقة بورش العمل الخاصة مع الشركاء والمشاركين.
- 2 - مصادر أولية : ويقصد بها استبانة الدراسة التي تم إعدادها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

لقد استخدمت الباحثة للمعلومات الأولية نموذج الإستبيان لاستطلاع آراء الشركاء المحليين وممثلين القطاعات الثلاث لتقييم عملية تطبيق المنهجية في محافظة بيت لحم.

1.5.3 : تصميم أداة الدراسة : الإستبانة

تم تصميم الاستبانة بحيث استهدفت جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، كما استعانت الباحثة بالأدب والدراسات السابقة في مجال البحث لتحديد صيغ الأسئلة المناسبة، وبعد ذلك تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين للتحقق من صدقها ، وقد أجرت الباحثة التعديلات التي أشار إليها المحكمون، حتى خرجت بصورتها النهائية حيث تضمنت 40 فقرة . وقد قسمت الإستبانة إلى الأقسام التالية:

القسم الأول: المعلومات الشخصية :

وهي بشكل عام متغيرات وصفية ثابتة لكل مستجيب أو مبحوث كالاتي، إذ تضمنت المعلومات الديمغرافية التالية: الجنس / العمر / سنوات الخدمة في المؤسسة / المستوى العلمي / تصنيف المؤسسة التي يعمل فيها من حيث القطاع / المستوى الوظيفي / مجال عمل المؤسسة / عدد العاملين في المؤسسة.

القسم الثاني: محاور الدراسة (المجالات) :

تضمنت الإستبانة أربعة محاور ، يتكون كل محور (مجال) من عبارات وأسئلة فرعية مكملة لبعضها البعض بحيث تعكس ما يعبر عنه المحور ، إذ تم استطلاع آراء المبحوثين أو المستجيبين حول هذه المحاور وهي:

- المحور الأول: دور مجلس تنمية الأقتصاد المحلي LED في تطبيق المنهجية وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها
- المحور الثاني: معايير اختيار القطاعات الأربعة الأربعة (الحجر والرخام/السياحة/الحرف اليدوية/ النسيج والملابس)
- المحور الثالث : معايير اختيار المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية
- المحور الرابع : المعوقات الخارجية(الوضع الاقتصادي والسياسي)

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في القسم الثاني من الإستبانة الذي يحوي اسئلة المحاور او محاور الدراسة ، ليعكس توزيع آراء المبحوثين ضمن خمسة اختيارات وهي:

موافق بشدة - موافق - لا أدري - معارض - معارض بشدة

بالإضافة إلى أنه تم حساب المتوسط الحسابي أي المتوسط المرجح (weighted mean) لتحديد الإتجاه العام (attitude) ودرجة الموافقة لدى المبحوثين حسب قيمه.

القسم الثالث: اقتراحات إضافية :

في هذا القسم تسنى للمبحوثين إبداء آرائهم واقتراحاتهم التي لم تغطي موضوعاتها ضمن فقرات وأسئلة الإستبانة حسب كل مجال ومحور.

2.5.3 . صدق المقياس (الإستبيان) :

لقد تم اختبار الصدق الظاهري للمقياس للتحقق من صدق الإستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة و الأقتصاد والبحث والإحصاء ، وأفادوا بصدق المقياس وصلاحيته لأغراض البحث العلمي ، حيث تم الاستفادة من اقتراحاتهم البناءة في تعديل الاستبانة و الخروج بها في صورتها الحالية.

3.5.3 ثبات الإستبيان:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال إجراء اختبار التناسق الداخلي واستخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) على عينة الدراسة بأكملها، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ الثبات ومعامل الصدق للمجالات الأربعة (0.865) وهي نسبة جيدة جداً مقارنة مع أن موضوع الدراسة جديد بعض الشيء على مجتمعنا الفلسطيني.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة ، تم تصميم الإستبانة لاستقصاء آراء المبحوثين حول تقييمهم لتطبيق منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية ، وعليه تكون قد مرت الدراسة بالمرحل التالية:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة
- تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحث والمراد معالجتها وصياغتها على شكل سؤال رئيسي متعلق بمشكلة الدراسة ، وأسئلة فرعية منبثقة عنها ، ثم صياغة فرضيات الدراسة
- قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع بشكل قصدي
- قامت الباحثة بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي تم اختيارها وهي الإستبانة، وقد تم توزيعها على (70) مؤسسة في محافظة بيت لحم ، إلا أن عدد الإستبانات النهائية كان (56) استبانة مقبولة ، بحيث لم يسترجع (8) استبانات رغم إرسالها أكثر من مرة لبعض المؤسسات ، وبعد فحص الإستبانات الأخرى تبين أن (6) منها غير مكتملة الإجابات ، أي هناك بعض الأسئلة لم يجب عنها المبحوثين وأبقي فارغاً ، لهذا تم استبعادها .
- بعد جمع البيانات قامت الباحثة بتفريغ الإستجابات واستخراج النتائج منها بالإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للمعالجة الإحصائية SPSS Ver.12 ثم تم تفسير النتائج والتعليق عليها، وأخيراً استخلاص النتائج وتقديم التوصيات بهذا الخصوص.

7.3 محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA

بالرغم من أن منهجية PACA تعتمد على تنفيذ العديد من المبادرات في العديد من البلدان مثل فيتنام، سيريلانكا، وغيرها من البلدان الثمانية التي تم سرد تجربتها في هذه الدراسة، إلا أن تطبيق هذه المنهجية خلال الفترة من تشرين أول 2008 ولغاية نيسان 2011، في محافظة بيت لحم، اقتصر على تنفيذ مبادرة واحدة فقط من بين إحدى عشر مبادرة، ولذلك فإن هذه الدراسة ستبحث في العوامل التي تؤثر على تنفيذ المبادرات، والعراقيل التي حالت دون تنفيذ أكبر عدد من المبادرات المقترحة، كما هو الحال مثلاً في دولة الإكوادور التي طبقت فيها المنهجية وتم تنفيذ (21) مبادرة من (38) مبادرة مقترحة.

وبما أن هذه الدراسة ستبحث في محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA لتنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم، سيتم الإجابة عن السؤال التالي وهو: ما هي العوامل والمحددات التي تؤثر في تنفيذ مبادرات أكثر مستقبلاً في سبيل تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم؟

وعليه للإجابة عن السؤال أعلاه، ولضمان نجاح هذه المنهجية ان تم تطبيقها في محافظات فلسطينية اخرى، تم حصر هذه العوامل التي تعتبر من المحددات لعملية تنفيذ المبادرات المقترحة مستقبلاً، كما يلي:

- 1- دور مجلس تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم LED ومساهمته في تطبيق منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها.
- 2- المعايير المستخدمة في اختيار القطاعات ذات الميزة التنافسية والمؤثرة على اقتصاد محافظة بيت لحم، وهذه المعايير تم تحديدها ضمن توصيات المؤتمر الوطني الثاني حول المنشآت الصغيرة الذي نظمه مركز المؤسسات الصغيرة في مدينة بيت لحم خلال شهر حزيران 2008.
- 3- المعايير المستخدمة في اختيار المبادرات المنبثقة عن تطبيق المنهجية والمطروحة من قبل المشاركين والممثلين عن القطاعات الأربعة، مع العلم ان هذه المعايير تم وضعها من قبل الشركة الألمانية Mesopartner المبتكرة لمنهجية PACA التي طبقتها في أربعين دولة لغاية الآن.
- 4- المعوقات الخارجية مثل الوضع الإقتصادي و الوضع السياسي لمحافظة بيت لحم بشكل خاص.

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم تحليل نتائج وبيانات الاستبانات الموزعة من خلال إجراء العديد من الإختبارات الاحصائية، (البطش، 2007) وهي كما يلي:

- الإحصاء الوصفي (التكرارات و النسبة المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) لوصف إجابات العينة على فقرات الدراسة.
- اختبار الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين كل متغير على حدة و المتغير التابع.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة (المستقل و التابع)
- اختبار *test for independent sample* لاختبار مدى وجود فروق في آراء العينة حول متغيرات الدراسة بين عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار مدى وجود فروق في آراء العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير آخر.

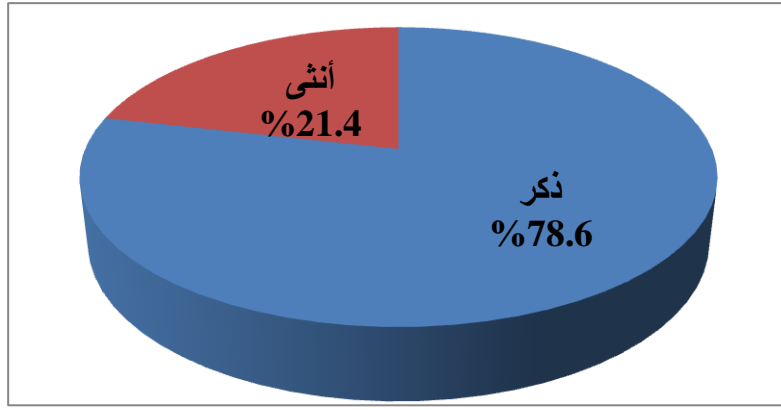
9.3 السمات العامة للعينة

تم استخراج الجداول التكرارية التي شملت على التكرارات و النسب المئوية و الرسومات البيانية للمعلومات الديمغرافية في القسم الأول من الأستبانة، وهي كما يلي:

1 - متغير الجنس: يلاحظ أن أغلبية المبحوثين في عينة الدراسة هم من الذكور و نسبتهم هي 78.6 %، أما الإناث فبلغت نسبتهم 21.4% فقط ، حسب الجدول رقم (3 . 1) و الرسم البياني رقم (3 . 1):

جدول 3 . 1 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	44	78.6%
أنثى	12	21.4%
المجموع	56	100%

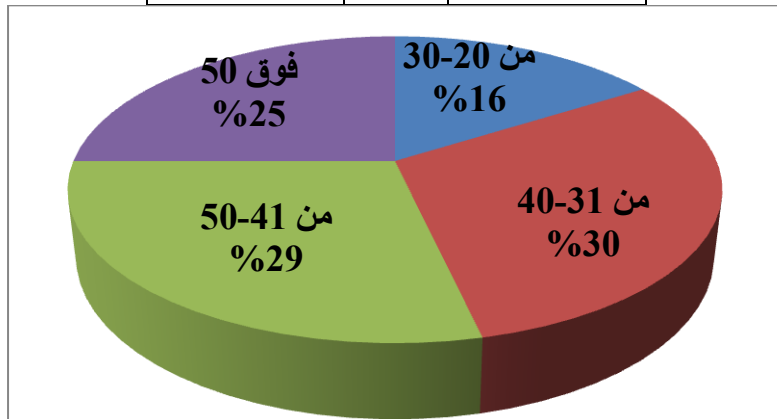


شكل 3 . 1 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

2 - متغير العمر: لوحظ أن أغلبية أعمار المبحوثين كانت فوق سن الثلاثين، حيث بلغت نسبة الفئات العمرية التي تتراوح ما بين 31-40 سنة 30.4%، والفئات العمرية الأخرى على التوالي من 41 - 50 سنة وفوق الـ 50 سنة، قريبة من هذه النسبة فهي 28.6% و 25%. كما هو مبين في الجدول رقم (3 . 2) والرسم البياني رقم (3 . 2):

جدول 3 . 2 : توزيع عينة الدراسة حسب فئة العمر.

النسبة	العدد	فئة العمر
16.10%	9	من 20-30
30.40%	17	من 31-40
28.60%	16	من 41-50
25.00%	14	فوق 50
100%	56	المجموع

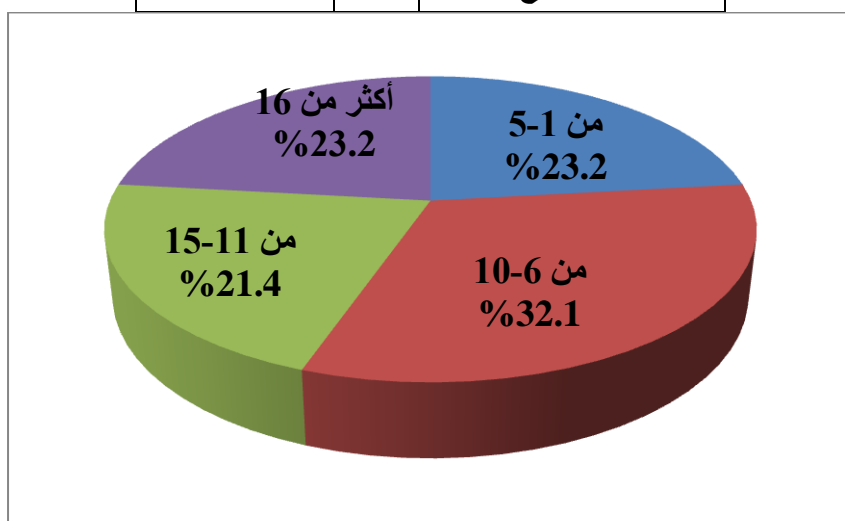


شكل 3 . 2 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

3 - متغير سنوات الخدمة: لقد كانت نسبة المبحوثين الذين خدموا في المؤسسات المستجيبة ضمن الفئات من 1-5 سنوات وما بين 11 - 5 سنوات ومن خدم فوق الـ 16 سنة ، متقاربة جداً حيث بلغت على التوالي 23.20% و 21.40% و 23.20% ، ولكن أعلاها كانت الفئات ما بين 6 - 10 سنوات من الخدمة حيث بلغت 32.10%، كما هو مبين في الجدول رقم (3 . 3) والرسم البياني رقم (3 . 3):

جدول 3 . 3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة	العدد	سنين الخدمة
23.20%	13	من 1-5 سنوات
32.10%	18	من 6-10 سنوات
21.40%	12	من 11-15 سنوات
23.20%	13	أكثر من 16 سنة
100%	56	المجموع

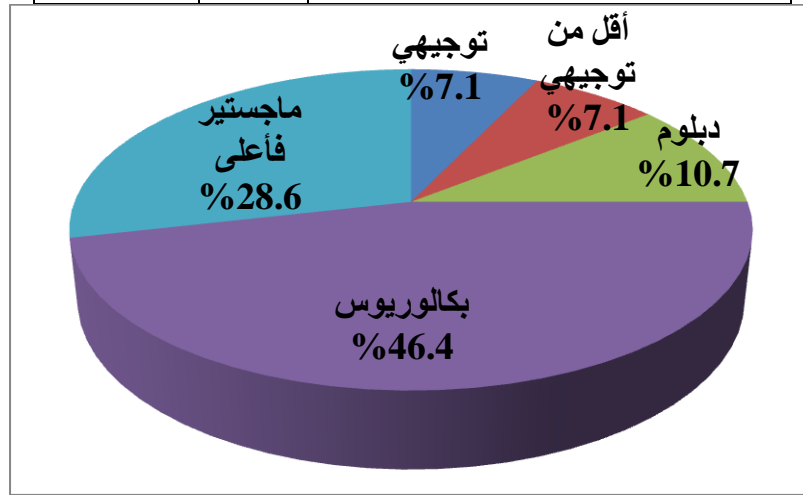


شكل 3. 3 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل / الخدمة في المؤسسة

4 - متغير المستوى العلمي: يلاحظ أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانت من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم في عينة الدراسة 46.4% تليها نسبة حملة شهادة الماجستير فأعلى 28.6% ، بما معناه أيضاً أن حوالي 75% من أفراد العينة المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس والدراسات العليا، ويتمتعون بمستويات علمية عالية . أما مؤهلات باقي المبحوثين فكانت على التوالي أقل من توجيهي 7.1% ومن يحملون شهادة التوجيهي 7.1% ومن حملة شهادة الدبلوم 10.7% ، كما هو مبين في الجدول رقم (3 . 4) والرسم البياني رقم (3 . 4):

جدول 3 . 4 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي / الأكاديمي .

النسبة	العدد	التحصيل الأكاديمي
7.1%	4	أقل من توجيهي
7.1%	4	توجيهي
10.7%	6	دبلوم
46.4%	26	بكالوريوس
28.6%	16	ماجستير فأعلى
100%	56	المجموع

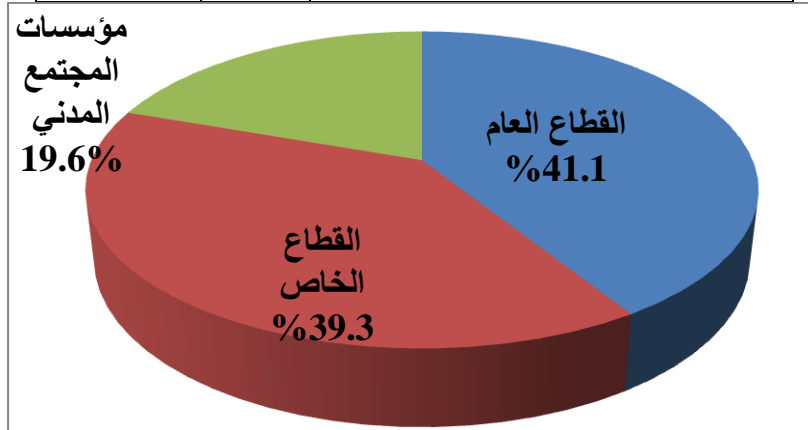


شكل 3 . 4 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الأكاديمي

5 - متغير تصنيف المؤسسة حسب القطاعات الثلاث: تدل نسب المبحوثين من القطاع العام والقطاع الخاص في عينة الدراسة ، على تمثيل منطقي ، يوازي ويشابه تمثيلهم في مجلس تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم ، بشكل يهيئ بيئة خصبة للشراكة والتعاون والتشبيك فيما بينهما حيث تقاربت نسبة المؤسسات المستجيبة حسب القطاع العام والخاص ، فكانت على التوالي 41.1% و 39.3% ، أما نسبة المبحوثين من المؤسسات التي صنفت ضمن مؤسسات المجتمع المدني NGO فكانت نسبتها 19.6% . كما هو مبين في الجدول رقم (3 . 5) والرسم البياني رقم (3 . 5):

جدول رقم 3 . 5 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير تصنيف المؤسسة بالنسبة للقطاع.

النسبة	العدد	تصنيف المؤسسة حسب القطاع
41.1%	23	القطاع العام
39.3%	22	القطاع الخاص
19.6%	11	مؤسسات المجتمع المدني NGO
100%	56	المجموع

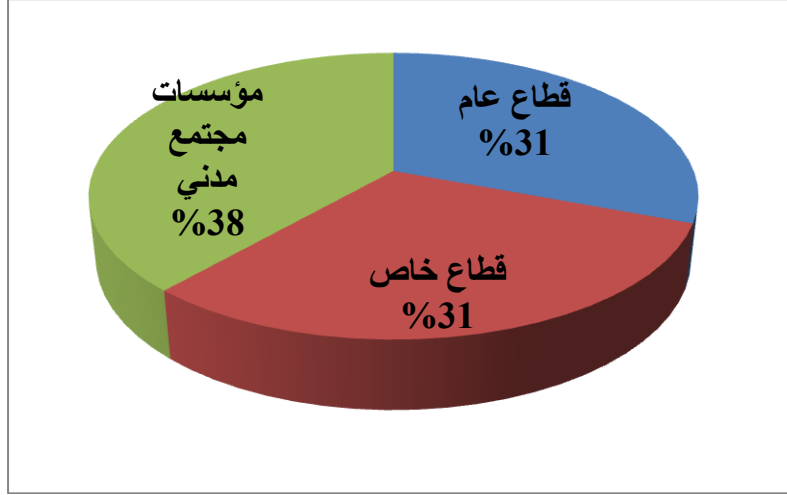


شكل 3 . 5 : توزيع عينة الدراسة حسب تصنيف المؤسسة من حيث القطاع

أما تمثيل مؤسسات المجتمع المدني في عينة الدراسة فلم يتقارب مع نسبتها في الهيئة الإدارية الجديدة والمنتخبة لمجلس تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم LED والتي كانت الأعلى 38%، كما هو مبين في الجدول رقم (3 . 6) والرسم البياني رقم (3 . 6):

جدول 3 . 6 : تمثيل أعضاء مجلس تنمية الاقتصاد المحلي LED من حيث القطاع

النسبة	العدد	الهيئة الادارية LED
31%	4	قطاع عام
31%	4	قطاع خاص
38%	5	مؤسسات مجتمع مدني NGO
100%	13	المجموع

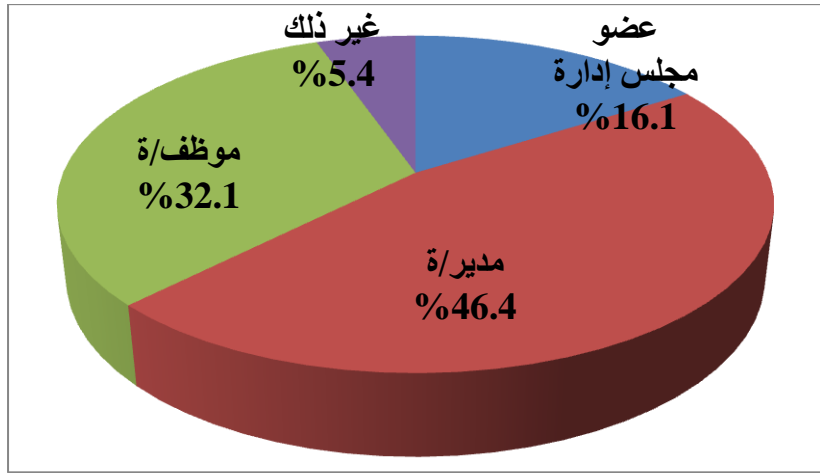


شكل 3 . 6 : تمثيل أعضاء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي LED حسب القطاع

6 - متغير المستوى الوظيفي: كانت النسبة الأكبر لعينة الدراسة من الإدارة العليا حيث بلغت 62.5% ، إذ كان نسبة المبحوثين من فئة أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات المستجيبة هو 16.1% ، ومن فئة المدراء نسبة أعلى بلغت 46.4% . أما الموظفين فكانت نسبتهم في عينة الدراسة 32.1% ، ومن صنفوا غير ذلك كانت نسبتهم 5.4% ، وهذا يدل على أن ممثلي المؤسسات في الهيئة العمومية لمجلس تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم ، هم من أصحاب القرار في تلك المؤسسات مما يساعد مستقبلاً في تفعيل التشبيك والتعاون بين القطاعات بشكل قوي إن وجدت النية والإرادة . النسب مبينة في الجدول رقم (7. 3) والرسم البياني رقم (7. 3):

جدول 3 . 7 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
16.1%	9	عضو مجلس إدارة
46.4%	26	مدير/ة
32.1%	18	موظف/ة
5.4%	3	غير ذلك
100%	56	المجموع

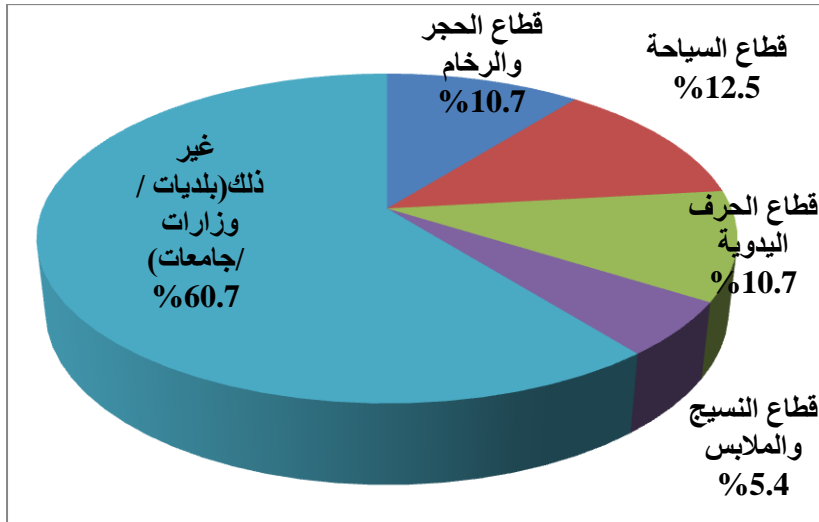


شكل 3 . 7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

7 - متغير مجال عمل المؤسسة حسب القطاعات الاقتصادية الأربعة المختارة حسب المنهجية: لقد كانت الشريحة لعينة الدراسة ضمن فئة البلديات والوزارات والجامعات ، التي صنفت تحت بند غير ذلك في الاستبانة، إذ بلغت نسبتها 60.7% ، أما تمثيل القطاعات الاقتصادية في عينة الدراسة فكان متقارباً بعض الشيء ، إذ بلغت نسبة تمثيل قطاع الحجر والرخام مساوية لنسبة تمثيل قطاع الحرف اليدوية وهي 10.7% ، أما نسبة قطاع السياحة فكانت أكبر قليلاً 12.5% ، لكن كان نصيب قطاع النسيج والملابس ضئيلاً ونسبته 5.4%، والأمر يرجع إلى التواصل والإتصال الضعيف ما بين اتحاد الملابس والنسيج وما بين مشاغل الخياطة ومصانع الملابس في المحافظة. النسب موضحة ضمن الجدول رقم (8. 3) والرسم البياني رقم (8. 3) :

جدول 3 . 8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المؤسسة .

النسبة	العدد	مجال عمل المؤسسة
10.7%	6	قطاع الحجر والرخام
12.5%	7	قطاع السياحة
10.7%	6	قطاع الحرف اليدوية
5.4%	3	قطاع النسيج والملابس
60.7%	34	غير ذلك (بلديات/وزارات/جامعات)
100%	56	المجموع

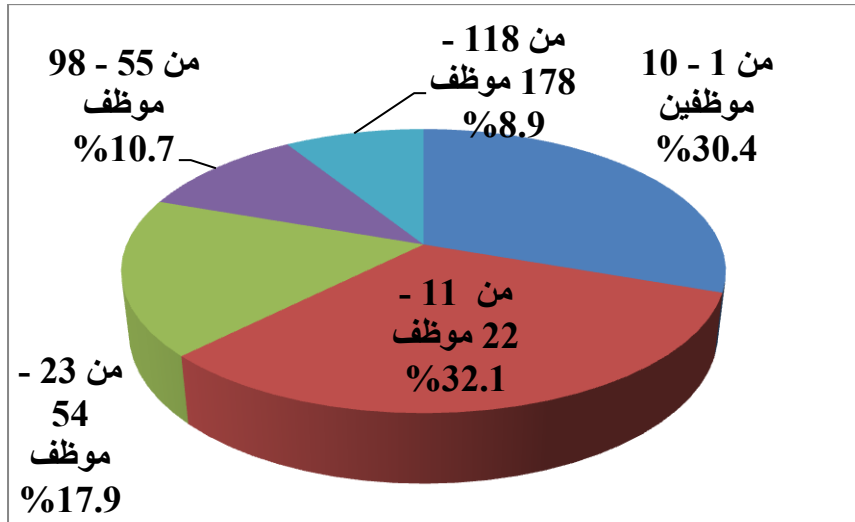


شكل 3 . 8 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المؤسسة

8 - متغير عدد العاملين في المؤسسات المستجيبة: يلاحظ أن ما نسبته 30.4% من المؤسسات المبحوثة لديها 10 موظفين وأقل . كما أن ما نسبته 32.1% من عينة الدراسة لديها ما بين (11 - 22) موظف ، مما يدل على أن معظم المنشآت والمؤسسات المبحوثة تعتبر منشآت صغيرة ، لذا فإن 62.5% من المؤسسات المبحوثة والمستجيبة تعتبر منشآت صغيرة حيث لديها لغاية 22 موظف. وبما أن السؤال في الإستبانة كان مباشراً بخصوص عدد العاملين في المؤسسة ، فلقد حددت الباحثة لاحقاً هذا المتغير ضمن خمسة فئات ، كما هو مبين في الجدول رقم (3. 9) والرسم البياني رقم (3. 9):

جدول 3 . 9 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة.

النسبة	العدد	فئة عدد العاملين في المؤسسة
30.4%	17	من 1 - 10 موظفين
32.1%	18	من 11 - 22 موظف
17.9%	10	من 23 - 54 موظف
10.7%	6	من 55 - 98 موظف
8.9%	5	من 118 - 178 موظف
100%	56	المجموع



شكل 3 . 9 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 معامـل الثبات

بما أن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، ولمعرفة إن كان المقياس يعطى نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ، فلقد تم اجراء اختبار الثبات لأسئلة القسم الثاني للأستبيان ، وذلك باستخدام معامل " ألفا كرونباخ " كمعامل للثبات أي Alpha Cronbach's ، وبما أن الصدق يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ، فلقد تم حساب معامل الصدق validity أو صدق المحك عن طريق حساب جذر معامل الثبات. أما معامل الثبات ومعامل الصدق لكل محور (مجال) فموضح في الجدول رقم (1 . 4):

جدول 1 . 4 : قيمة معامل الثبات ومعامل الصدق لمحاور / مجالات الدراسة.

الرقم	المجال / المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	دور مجلس تنمية الأقتصاد المحلي LED في تطبيق المنهجية وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها	6	0.670	0.819
2	معايير اختيار القطاعات الأربعة	11	0.617	0.785
3	المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية	15	0.826	0.909
4	المعوقات الخارجية(الوضع الاقتصادي والسياسي)	8	0.735	0.857
	إجمالي العبارات ومعامل الثبات والصدق	40	0.865	0.930

يلاحظ من الجدول رقم (4 . 1) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت 0.865 وهي مرتفعة و قريبة من العدد واحد ، مما يعني أن البيانات تتمتع بمصداقية تعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. أما قيمة معامل الصدق فهو جذر هذا الرقم وقيمه 0.930053761 أي تقريباً 0.93 ، وعليه تعتبر البيانات صادقة إلى حد كبير .

4 . 2 المتوسط المرجح والانحراف المعياري

تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين ضمن عينة الدراسة على العبارات الواردة في القسم الثاني من الاستبانة ضمن شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المبحوثين، وتحديد رأيهم السائد. وقد تم عمل الجداول التكرارية لهذه العبارات حسب كل محور من المحاور الأربعة للدراسة .

نتائج المحور الأول تتعكس في الجدول رقم (4 . 2 - أ) والجدول رقم (4 . 2 - ب):

جدول 4 . 2 - أ : قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الأول : دور مجلس تنمية الاقتصاد المحلي LED في تطبيق المنهجية وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها

الرقم	المحور الأول	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	معارض	معارض بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرأي السائد
1	ساهم أعضاء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي بمواردهم البشرية والمادية مما زاد من تأثير منهجية PACA على التنمية الاقتصادية في المحافظة	1	22	17	15	1	2.88	0.896	لا أعرف
		%1.8	%39.3	%30.4	%26.8	%1.8			
2	ساعد تمثيل القطاعات الصناعية المختارة في اجتماعات المنهجية وورش العمل في نجاح تطبيقها وفي اقتراح مبادرات تتعش هذه القطاعات	1	37	6	11	1	2.54	0.894	موافق
		%1.8	%66.1	%10.7	%19.6	%1.8			
3	لتحقيق تنمية اقتصادية في محافظة بيت لحم ، يتوجب وجود تعاون وتنسيق فعلي بين أعضاء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي حتى يتم تنفيذ خطة المجلس الإستراتيجية بفاعلية	30	25	1	0	0	1.48	0.539	موافق بشدة
		%53.6	%44.6	%1.8	%0.0	%0.0			

جدول 4 . 2 - ب : قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الأول :
دور مجلس تنمية الاقتصاد المحلي LED في تطبيق المنهجية وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها

الرقم	المحور الأول	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	معارض بشدة	معارض	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرأي السائد
4	توزيع الأدوار بشكل واضح بين أعضاء مجلس تنمية الاقتصاد المحلي يساهم في تطبيق المبادرات الغير منفذه بشكل سريع وفعال	18	34	4	0	0	1.75	0.580	موافق بشدة
		%32.1	%60.7	%7.1	%0.0	%0.0			
5	إن وضع خطط تنفيذية وسقف زمني لتنفيذ كل مبادرة ، يساعد في زيادة تأثير المنهجية على الاقتصاد المحلي للمحافظة	27	26	1	2	0	1.61	0.705	موافق بشدة
		%48.2	%46.4	%1.8	%3.6	%0.0			
6	يعتبر مجلس تنمية الاقتصاد المحلي مسؤولاً عن متابعة تنفيذ جميع المبادرات المنبثقة عن المنهجية لضمان تأثيرها على تنمية الاقتصاد المحلي في المحافظة	16	30	6	4	0	1.96	0.830	موافق
		%28.6	%53.6	%10.7	%7.1	%0.0			
	دور مجلس تنمية الاقتصاد المحلي LED في تطبيق المنهجية وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها	92	152	18	17	1	2.04	0.464	موافق
		%27.7	%51.8	%10.4	%9.5	%0.60			

قراءة الجدول : تظهر قيم الجدول رقم (4 . 2) (أ ، ب) النتائج التالية للمحور الأول:

1. لم يعط المبحوثون إجابة واضحة حول مساهمة أعضاء مجلس تنمية الاقتصاد المحلي بمواردهم البشرية والمادية ، وعلاقته بتأثير المنهجية على التنمية الاقتصادية في المحافظة ، بمعنى أن المبحوثين لا يعرفون عن هذه المساهمة ، إذ أبدى 30.4% منهم عدم معرفتهم بهذا الخصوص فيما أبدى ما نسبته 28.6% منهم معارضة هذا الأمر ، وعارضه بشدة 1.8%، إلا أن ما نسبته 39.3% فقط وافق على وجود هذه المساهمة.

2. كان هناك اجماع بالموافقة في عينة الدراسة بأن كان هناك تمثيل للقطاعات الصناعية المختارة في اجتماعات وورش عمل المنهجية مما ساعد على نجاح تطبيقها وفي اقتراح مبادرات تنعش هذه القطاعات ، إذ أبدى ما نسبته 67.9% من المبحوثين ما بين موافق

بشدة وموافق على هذا الأمر ، في حين لم يعط 10.7% من المبحوثين رأي واضح ، وكانت اجابتهم لا أدري، أما باقي المبحوثين فإن نسبة المعارضين منهم هي 21.4% وكانت بين معارض ومعارض بشدة.

3. أجمع المبحوثون على ضرورة وجود تعاون وتنسيق فعلي بين أعضاء مجلس تنمية الاقتصاد المحلي ، ليتم تنفيذ خطته الاستراتيجية بفاعلية ولتحقيق تنمية اقتصادية في محافظة بيت لحم ، حيث كانت نتيجة تقصي آراء المبحوثين في هذا الخصوص أن 98.2% منهم يوافق هذا الأمر ، فيما لم يعط ما نسبته 1.8% من عينة الدراسة اجابة واضحة بهذا الخصوص، كما لم يعارض هذه العبارة أحد.

4. أجمع المبحوثون بأن توزيع الادوار بشكل واضح بين أعضاء مجلس تنمية الاقتصاد المحلي ، يساهم في تطبيق المبادرات الغير منفذة بشكل سريع وفعال، حيث كانت نسبة من أبدى الموافقة بشدة والموافق هو 32.1% و 60.7% على التوالي ، أي أن ما نسبته 92.9% من المبحوثين يوافق على ضرورة توزيع الادوار لضمان تنفيذ باقي المبادرات، ولكن لم يعط اجابة واضحة 7.1% من المبحوثين ، وأيضاً كانت نسبة المعارضة صفر.

5. كانت هناك موافقة بالاجلبية أي ما نسبته 94.6% من عينة الدراسة حول حقيقة أن وضع خطط تنفيذية وسقف زمني لتنفيذ كل مبادرة ، يساعد في زيادة تأثير المنهجية على الإقتصاد المحلي للمحافظة ، ولم يعط ما نسبته 1.8% من المبحوثين أي رأي واضح بهذا الخصوص ، فيما عارض العلاقة بين وضع الخطط وزيادة تأثير المنهجية ما نسبته 3.6% فقط من المبحوثين.

6. اعتبر ما نسبته 82.2% من المبحوثين أن مجلس تنمية الأقتصاد المحلي هو المسؤول عن متابعة تنفيذ جميع المبادرات المنبثقة عن المنهجية ، وذلك لضمان تأثيرها على تنمية الإقتصاد المحلي في المحافظة ، فيما لم يعطي 10.7% من المبحوثين أي اجابة واضحة بهذا الخصوص، وكانت نسبة المعارضين لهذه المسؤولية فقط 7.1%.

نتائج المحور الثاني تتعكس في الجدول رقم (4 - 3 - أ) والجدول رقم (4 - 3 - ب):

جدول 4 . 3 - أ : قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الثاني :
معايير اختيار القطاعات الأربعة.

الرقم	المحور الثاني	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	معارض	معارض بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرأي السائد
7	تعتبر القطاعات الإقتصادية الأربعة المختارة من أهم مرتكزات اقتصاد محافظة بيت لحم ومن ضمن الميزات التنافسية فيها	33	20	3	0	0	1.52	0.763	موافق بشدة
		%58.9	%35.7	%5.4	%0.0	%0.0			
8	إن النقص في الكوادر والكفاءات الفنية والإدارية التسويقية تعتبر عائقاً في تطوير قطاع الحجر والرخام وابتكار منتج جديد بتصميم واستخدام جديد	19	22	10	5	0	2.02	0.944	موافق
		%33.9	%39.3	%17.9	%8.9	%0.0			
9	يعتبر قطاع السياحة وقطاع الحرف اليدوية مؤثراً رئيسياً على اقتصاد محافظة بيت لحم بسبب وجود الأماكن الدينية والأثرية والسياحية فيها	37	19	0	0	0	1.34	0.478	موافق بشدة
		%66.1	%33.9	%0.0	%0.0	%0.0			
10	يحتاج قطاع السياحة وقطاع الحرف اليدوية إلى تدريب الكفاءات البشرية العاملة وتطويرها حتى يساهم بشكل أفضل في تنمية الاقتصاد المحلي	26	26	3	1	0	1.63	0.676	موافق بشدة
		%46.4	%46.4	%5.4	%1.8	%0.0			
11	تساعد السياحة الداخلية للأسر الفلسطينية بما فيهم أسر عرب مناطق 1948 التي تقوم برحلات محلية داخلية على انعاش الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم	17	36	2	1	0	1.77	0.603	موافق بشدة
		%30.4	%64.3	%3.6	%1.8	%0.0			
12	كلما زادت السياحة الوافدة إلى الاماكن المقدسة في المحافظة ، زادت نسبة تشغيل الأيدي العاملة وخلق فرص عمل جديدة فيها	32	23	1	0	0	1.46	0.602	موافق بشدة
		%57.1	%41.1	%1.8	%0.0	%0.0			
13	يمكن لتطوير المواقع السياحية والتراثية والأثرية والدينية في محافظة بيت لحم أن يزيد من نمو قطاع السياحة وتنمية الاقتصاد المحلي فيها	29	25	2	0	0	1.52	0.572	موافق بشدة
		%51.8	%44.6	%3.6	%0.0	%0.0			

جدول 4 . 3 - ب : قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الثاني :
معايير اختيار القطاعات الأربعة.

الرقم	المحور الثاني	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	معارض	معارض بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرأي السائد
14	هناك حاجة إلى تطوير المنتج السياحي وترويجه وتسويقه في الأسواق العالمية لإنعاش قطاع الحرف اليدوية، مما يساهم في تنمية الاقتصاد في المحافظة	32	21	2	1	0	1.5	0.661	موافق بشدة
		57.1%	37.5%	3.6%	1.8%	0.0%			
15	يعتبر قطاع النسيج والملابس من القطاعات المتعثرة في محافظة بيت لحم بسبب اعتماد هذه الصناعة على التعاقد من الباطن مع الشركات الاسرائيلية مما يجعلها عرضة للإنهيار في أي وقت	22	20	12	2	0	1.89	0.867	موافق
		39.3%	35.7%	21.4%	3.6%	0.0%			
16	يعاني قطاع النسيج والملابس من قلة الأيدي العاملة المؤهلة في مجال تصميم الأزياء وعدم توفر مراكز التدريب المتخصصة واقتصار العمل على التجميع فقط	16	21	13	6	0	2.16	0.968	موافق
		28.6%	37.5%	23.2%	10.7%	0.0%			
17	يواجه قطاع صناعة الملابس والنسيج صعوبة في منافسة المنتج المستورد مثل التركي والصيني، بسبب ارتفاع تكاليف الانتاج، بالإضافة إلى أن ثقة المستهلك الفلسطيني بالصناعة الوطنية ضعيفة	23	23	7	3	0	1.82	0.855	موافق
		41.1%	41.1%	12.5%	5.4%	0.0%			
موافق بشدة	معايير اختيار القطاعات الأربعة (الحجر والرخام/السياحة/الحرف اليدوية/النسيج والملابس)	286	256	55	19	0	1.69	0.338	موافق بشدة
		46.4%	41.6%	8.9%	3.1%	0.0%			

قراءة الجدول : تظهر قيم الجدول رقم (4 . 3) (أ ، ب) النتائج التالية للمحور الثاني:

7. أجمع ما نسبته 94.6% من المبحوثين بالموافقة على اعتبار القطاعات الاقتصادية الاربعة المختارة بأنها من أهم مرتكزات اقتصاد محافظة بيت لحم ومن ضمن الميزات التنافسية فيها ، فيما لم يعطي اجابة واضحة ما نسبته 5.7% من المبحوثين ، ولم يعارض أحد هذه الحقيقة.

8. وافق ما نسبته 73.2% من المبحوثين على حقيقة أن النقص في الكوادر والكفاءات الفنية والإدارية والتسويقية يعتبر عائقاً في تطوير قطاع الحجر والرخام وابتكار منتج جديد بتصميم واستخدام جديد، فيما لم يعط اجابة واضحة ما نسبته 17.9% من عينة الدراسة ، إلا أن فقط 8.9% من المبحوثين أبدى معارضته للأمر ، باعتبار ان لا علاقة بين هذا النقص في الكوادر وبين تطوير قطاع الحجر والرخام.

9. كان هناك اجماع ساحق بالموافقة في اجابات عينة الدراسة حول اعتبار قطاع السياحة وقطاع الحرف اليدوية مؤثران رئيسيان على اقتصاد محافظة بيت لحم ، بسبب وجود الاماكن الدينية والاثرية والسياحية فيها، إذ كانت اجابات العينة ما بين موافق وموافق بشدة على هذا الامر ، 66.1% و 33.9% على التوالي، أي بمجموع نسبي 100% موافقة.

10. كان هناك اجماع بالموافقة من قبل عينة الدراسة على احتياج قطاع السياحة وقطاع الحرف اليدوية لتدريب الكفاءات البشرية العاملة فيهما وتطويرها حتى يساهما بشكل افضل في تنمية الاقتصاد المحلي، إذ كانت نسبة الموافقة 92.8% والمعارضة فقط 1.8% ، أما المبحوثين الذين اجابوا بلا أعرف فكانت نسبتهم 5.4% فقط .

11. كانت نسبة المبحوثين الذين وافقوا على أن السياحة الداخلية للاسر الفلسطينية بما فيهم اسر عرب مناطق 1948 ، والتي تقوم برحلات محلية داخلية ، تساعد على انعاش الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم هو 94.7% ، أي بإجماع الأغلبية، أما نسبة من أبدوا عدم معرفتهم بتأثير السياحة على الاقتصاد فكانت 3.6% ، في حين عارض هذا الأمر فقط 1.8% من عينة الدراسة.

12. اعتبرت الأغلبية في عينة الدراسة ونسبتهم 92.9% أنه كلما زادت السياحة الوافدة إلى الاماكن المقدسة في المحافظة ، تزيد نسبة تشغيل الايدي العاملة يتم خلق فرص عمل جديدة، فيما لم يعطي اجابة واضحة ما نسبته 1.8% فقط من عينة الدراسة، ولم يعارض هذه الحقيقة احد.

13. أجمع 96.4% من المبحوثين بالموافقة على حقيقة وجود علاقة بين تطوير المواقع السياحية والثقافية والاثريّة والدينية في محافظة بيت لحم وزيادة نمو قطاع السياحة وتنمية الاقتصاد المحلي فيها، في حين لم يعط اجابة واضحة ما نسبته 3.6% من عينة الدراسة ، في هذا الخصوص، حيث كانت اجابتهم (لا أدري).

14. وافق ما نسبته 94.6% من عينة الدراسة على أن هناك حاجة إلى تطوير المنتج السياحي وترويجه وتسويقه في الاسواق العالمية ، لإنعاش قطاع الحرف اليدوية ، مما يساهم في تنمية الاقتصاد في المحافظة، فيما اعطى ما نسبته 3.6% من عينة الدراسة اجابة " لا أدري" على هذا الامر ، وعارض هذه الحاجة ما نسبته 1.8% منهم.

15. اعتبر ما نسبته 75% من عينة الدراسة أن قطاع النسيج والملابس من القطاعات المتعثرة في محافظة بيت لحم ، بسبب اعتماد هذه الصناعة على التعاقد من الباطن مع الشركات الاسرائيلية مما يجعل هذا القطاع عرضة للإنهيار في أي وقت ، إذ وافق بشدة على هذا الامر 39.3% من المبحوثين ، وكان نسبة ما أعطى رأيه بالموافقة فقط هو 35.7% ، في حين لم يعط ما نسبته 21.4% من المبحوثين اجابة واضحة بهذا الخصوص، إذ أبدوا عدم الدراية في الأمر ، وعارض هذه العبارة فقط 3.6% من عينة الدراسة .

16. وافق ما نسبته 66.1% من المبحوثين على أن قطاع النسيج والملابس يعاني من قلة الأيدي العاملة المؤهلة في مجال تصميم الأزياء وعدم توفر مراكز التدريب والمتخصصة واقتصار العمل على التجميع فقط، فيما لم يعط اجابة واضحة ما نسبته 23.2% من عينة الدراسة ، وكانت نسبة من عارض هذه العبارة هو 10.7% من المبحوثين.

17. وافق ما نسبته 82.2% من عينة الدراسة على حقيقة أن قطاع صناعة الملابس والنسيج يواجه صعوبة في منافسة المنتج المستورد مثل التركي والصيني ، بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج ، بالإضافة إلى أن ثقة المستهلك الفلسطيني بالصناعة الوطنية منخفضة ، فيما عارض هذه العبارة 5.4% من المبحوثين ، وأبدى ما نسبته 12.5% من عينة الدراسة عدم درايتهم ومعرفتهم بالأمر.

نتائج المحور الثالث تتعكس في الجدول رقم (4.4 - أ) و (4.4 - ب) و(4.4 - ج):

جدول 4.4 - أ : قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الثالث :
معايير اختيار المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية.

الرقم	المحور الثالث	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	معارض	معارض بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرأي الساند
18	ممكن لمبادرة الترويج للمنتجات المميزة في قطاع الحجر والرخام وتخصيص جائزة الإبداع لأفضل منتج متميز خلال معرض محلي، أن ينعش هذا القطاع ويؤثر على تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم	10	31	11	4	0	2.16	0.804	موافق
		%17.9	%55.4	%19.6	%7.1	%0.0			
19	ممكن لمبادرة تطوير القدرات في مجال التصميم للعاملين في قطاع الحجر والرخام أن تساعد المصنعين بمعرفة المواصفات والمعايير الدولية مما يؤثر على إنعاش هذا القطاع	12	35	7	2	0	1.98	0.700	موافق
		%21.4	%62.5	%12.5	%3.6	%0.0			
20	ممكن لمبادرة تسهيل تطوير رزم متكاملة للسياح أن تساهم في تعزيز التكامل بين مؤسسات القطاع الخاص من جهة ومؤسسات القطاع العام من جهة أخرى، وبالتالي إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً	11	33	11	1	0	2.04	0.687	موافق
		%19.6	%58.9	%19.6	%1.8	%0.0			
21	ممكن لمبادرة إعداد خطة تدريبية لترويج خدمات قطاع السياحة أن تساهم في تعزيز المهارات والقدرات للعاملين فيه وبالتالي إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً	13	35	7	1	0	1.93	0.657	موافق
		%23.2	%62.5	%12.5	%1.8	%0.0			
22	أثرت مبادرة قطاع الحرف اليدوية وهي تخصيص مكافأة للمنتج المميز، التي نفذت في شهر 2009/4 على تسويق المنتج المميز محلياً ودولياً	4	20	21	11	0	2.7	0.872	لا أعرف
		%7.1	%35.7	%37.5	%19.6	%0.0			

جدول 4.4 - ب : قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الثالث :
معايير اختيار المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية.

الرقم	المحور الثالث	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	معارض	معارض بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرأي المساند
23	ممكن لمبادرة قطاع الحرف اليدوية الخاصة بفتح أسواق جديدة، أن تساهم في تطوير منتجات جديدة ذات استعمال محلي وتطوير منتجات جديدة للسياح من جنسيات مختلفة ، من خلال تنفيذ مسح لتحديد البضائع الرائجة عند السياح ، أن تزيد من مبيعات هذا القطاع	15	37	3	1	0	1.82	0.606	موافق
		%26.8	%66.1	%5.4	%1.8	%0.0			
24	ممكن لمبادرة قطاع الحرف اليدوية وهي توفير مواد أولية (مواد خام) بكميات كبيرة من خلال اتفاق بين جمعيات الحرف اليدوية والنقابات لتحديد عملية الشراء، أن يقلل من تكاليف الإنتاج	15	27	9	5	0	2.07	0.892	موافق
		%26.8	%48.2	%16.1	%8.9	%0.0			
25	ممكن لمبادرة قطاع النسيج والملابس بعنوان الترويج لمنتجات تستهدف أسواق محددة وواعدة ، أن تتعش هذا القطاع إن تم تحديد ماهية الأسواق المحتملة ، ودراسة متطلبات إنتاج بضائع مختلفة كالمنتجات العضوية مثلاً، وبناء قدرات العاملين في هذا القطاع ليتناسب مع احتياجات السوق	10	29	14	3	0	2.18	0.789	موافق
		%17.9	%51.8	%25.0	%5.4	%0.0			
26	ممكن لمبادرة خدمة مجتمع الاعمال بعنوان حملة توعية للوصول الى رؤية " بيت لحم الجميلة والمتنوعة" ، ترويج محافظة بيت لحم وانعاشها اقتصادياً من خلال تطوير مواد ترويجية عن أنشطة ومهرجانات مختلفة	17	29	10	0	0	1.88	0.689	موافق
		%30.4	%51.8	%17.9	%0.0	%0.0			
27	ممكن لمبادرة القطاعات الأربعة بعنوان بناء قدرات في مجال التسويق/الإنتاج/التصميم ، أن تساعد في تعزيز قدرات الشركات خاصة الصغيرة منها في هذه المجالات وبالتالي تحسن من أدائها	18	35	2	1	0	1.75	0.611	موافق بشدة
		%32.1	%62.5	%3.6	%1.8	%0.0			

جدول 4.4 - ج : قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الثالث :
معايير اختيار المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية.

الرقم	المحور الثالث	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	معارض	معارض بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرأي السائد
28	ممكن لمبادرة خدمة مجتمع الاعمال وهي ترويج المنتجات المحلية ، أن تتعش القطاعات الاربعة اقتصادياً من خلال استحداث " سوق شعبي دوري" تعرض فيه المنتجات المحلية المختلفة ، بالإضافة إلى تنفيذ حملات توعية تستهدف التركيز على جودة المنتج المحلي بالمقارنة مع المستورد	22	27	4	1	2	1.82	0.917	موافق
		%39.3	%48.2	%7.1	%1.8	%3.6			
29	جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA واقعية وقابلة للتطبيق الفوري اي في غضون أسبوع	3	12	27	14	0	2.93	0.828	لا أعرف
		%5.4	%21.4	%48.2	%25.0	%0.0			
30	جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA لا تحتاج إلى تمويل خارجي من الدول المانحة بل إلى تمويل محلي	5	11	10	27	3	3.21	1.107	لا أعرف
		%8.9	%19.6	%17.9	%48.2	%5.4			
31	جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA يمكن إدراك نتائجها على الإقتصاد المحلي في غضون ثلاثة أشهر	3	13	26	11	3	2.96	0.934	لا أعرف
		%5.4	%23.2	%46.4	%19.6	%5.4			
32	جميع المبادرات المختارة من قبل المشاركين تمثل الحلول لمشاكل القطاعات الإقتصادية الأربعة المختارة	3	17	17	17	2	2.96	0.990	لا أعرف
		%5.4	%30.4	%30.4	%30.4	%3.6			
	المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية	161	391	179	99	10	2.29	0.441	موافق
		%19.2	%46.5	%21.3	%11.8	%1.2			

قراءة الجدول : تظهر قيم الجدول رقم (4 . 4) (أ ، ب ، ج) النتائج التالية للمحور الثالث:

18. وافق ما نسبته 73.3% من المبحوثين على أنه ممكن لمبادرة الترويج للمنتجات المميزة في قطاع الحجر والرخام وتخصيص جائزة الإبداع لأفضل منتج متميز خلال معرض محلي ، أن ينعش هذا القطاع ويؤثر على تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم ، في حين لم

يعط إجابة واضحة ما نسبته 19.6% من المبحوثين ، وعارض تأثير هذه المبادرة ما نسبته 7.1% من عينة الدراسة.

19. وافق أغلبية المبحوثين ونسبتهم 83.9% من عينة الدراسة ، بأنه ممكن لمبادرة تطوير القدرات في مجال التصميم للعاملين في قطاع الحجر والرخام أن تساعد المصنعين بمعرفة المواصفات والمعايير الدولية مما يؤثر على إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً، في حين عارض هذه المبادرة ما نسبته 3.6% من المبحوثين ، ولم يعط ما نسبته 19.6% من عينة الدراسة اجابة واضحة بهذا الخصوص.

20. كانت نسبة من وافق ووافق بشدة على أنه ممكن لمبادرة تسهيل تطوير رزم متكاملة للسياح أن تساهم في تعزيز التكامل بين مؤسسات القطاع الخاص من جهة ومؤسسات القطاع العام من جهة أخرى، وبالتالي إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً، هو 19.6% و 58.9% على التوالي أي بأغلبية 78.5% من المبحوثين ، فيما لم يعط اجابة واضحة ما نسبته 19.6% من المبحوثين ، وعارض هذه المبادرة ما نسبته 1.8% من عينة الدراسة.

21. أجمع المبحوثون بالموافقة بشدة وبالموافقة بما نسبته 85.7% من عينة الدراسة على أنه ممكن لمبادرة إعداد خطة تدريبية لترويج خدمات قطاع السياحة أن تساهم في تعزيز المهارات والقدرات للعاملين فيه وبالتالي إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً، في حين أبدى ما نسبته 12.5% من عينة الدراسة عدم درايتهم بتأثير هذه المبادرة ، كما عارضها ما نسبته 1.8% من المبحوثين.

22. وافق بشدة فقط ما نسبته 7.1% من المبحوثين على أن مبادرة قطاع الحرف اليدوية وهي تخصيص مكافأة للمنتج المميز، التي نفذت في شهر 2009/4 قد أثرت على تسويق المنتج المميز محلياً ودولياً، فيما وافق 35.7% من عينة الدراسة على تأثير هذه المبادرة ، في حين لم يعط إجابة واضحة ما نسبته 37.5% من المبحوثين حيث كانت اجابتهم " لا أدري"، أما الباقي فعارض على تأثير هذه المبادرة على اقتصاد محافظة بيت لحم المحلي وكانت نسبته 19.6% من عينة الدراسة.

23. أجمع المبحوثون بالموافقة على أنه ممكن لمبادرة قطاع الحرف اليدوية الخاصة بفتح أسواق جديدة، أن تساهم في تطوير منتجات جديدة ذات استعمال محلي وتطوير منتجات جديدة للسياح من جنسيات مختلفة ، من خلال تنفيذ مسح لتحديد البضائع الرائجة عند السياح، أن تزيد من مبيعات هذا القطاع ، وكانت نسبة الموافقين بشدة 26.8% والموافقين 66.1% أي بمجموع 92.9% الأغلبية، في حين كانت نسبة من لم يعطوا أي اجابة واضحة 5.4% ، ونسبة المعارضين 1.8% من عينة الدراسة.

24. أجمع ما نسبته 75% من المبحوثين بالموافقة بشدة والموافقة ، أي 26.8% و 48.2% على التوالي ، بأنه ممكن لمبادرة قطاع الحرف اليدوية وهي توفير مواد أولية (مواد خام) بكميات كبيرة من خلال اتفاق بين جمعيات الحرف اليدوية والنقابات لتحديد عملية الشراء، أن يقلل من تكاليف الإنتاج ، في حين لم يعط اجابة واضحة ما نسبته 16.1% من المبحوثين، وعارض هذه المبادرة 8.9% من عينة الدراسة.

25. أبدى 17.9% من المبحوثين رأيهم بالموافقة بشدة على أنه ممكن لمبادرة قطاع النسيج والملابس بعنوان الترويج لمنتجات تستهدف أسواق محددة وواحدة ، أن تتعش هذا القطاع إن تم تحديد ماهية الأسواق المحتملة ، ودراسة متطلبات انتاج بضائع مختلفة كالمنتجات العضوية مثلاً، وبناء قدرات العاملين في هذا القطاع ليتناسب مع احتياجات السوق، في حين وافق ما نسبته 51.8% من المبحوثين على هذا الأمر ، أي بمجموع 69.7% كانوا مع هذه المبادرة ، في حين لم يبد رأي واضح ما نسبته 25% ، إذ كانت اجابتهم " لا أدري" ، كما عارض هذه المبادرة 5.4% من المبحوثين عينة الدراسة.

26. أجمع ما نسبته 82.2% بالموافقة على أنه ممكن لمبادرة خدمة مجتمع الاعمال بعنوان حملة توعية للوصول الى رؤية " بيت لحم الجميلة والمتنوعة" ، ترويج محافظة بيت لحم وانعاشها اقتصادياً من خلال تطوير مواد ترويجية عن أنشطة ومهرجانات مختلفة، في حين أبدى ما نسبته 17.9% من المبحوثين رأيهم بعدم الدراية عن تأثير هذه المبادرة ، إذ لم يعطوا اجابة واضحة.

27. أجمع ما نسبته 94.6% من المبحوثين بالموافقة بشدة والموافقة على أنه ممكن لمبادرة القطاعات الأربعة بعنوان بناء قدرات في مجال التسويق/الإنتاج/التصميم ، أن تساعد في تعزيز قدرات الشركات خاصة الصغيرة منها في هذه المجالات وبالتالي تحسن من أدائها، في حين لم

يعط اجابة واضحة ما نسبته 3.6% من عينة الدراسة، كما عارض ما نسبته 1.8% من المبحوثين هذه المبادرة.

28. كان رأي المبحوثين كأغلبية بالموافقة بشدة والموافقة على أنه ممكن لمبادرة خدمة مجتمع الاعمال وهي ترويج المنتجات المحلية ، أن تتعش القطاعات الاربعة اقتصادياً من خلال استحداث " سوق شعبي دوري" تعرض فيه المنتجات المحلية المختلفة ، بالإضافة إلى تنفيذ حملات توعية تستهدف التركيز على جودة المنتج المحلي بالمقارنة مع المستورد، حيث كانت النسبة على التوالي 39.3% و 48.2% أي بمجموع 87.5% كان مع هذه المبادرة ، في حين لم يعط رأياً واضحاً ما نسبته 7.1% من المبحوثين حول تأثير هذه المبادرة ، اما المعارضين لهذه المبادرة فبلغت نسبتهم 5.4% من المبحوثين عينة الدراسة.

29. وافق بشدة 5.4% فقط من المبحوثين على أن جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA واقعية وقابلة للتطبيق الفوري اي في غضون أسبوع ، كما وافق ما نسبته 21.4% فقط منهم على هذه العبارة ، أي بمجموع نسبي للموافقة 26.8% على التزام المنهجية بمعايير المبادرات، في حين لم يعط اجابة واضحة ما نسبته 48.2% من المبحوثين ، كما عارض هذه العبارة ما نسبته 25% من عينة الدراسة.

30. وافق 28.5% من المبحوثين على أن جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA لا تحتاج إلى تمويل خارجي من الدول المانحة بل إلى تمويل محلي، في حين لم يعط اجابة واضحة 17.9% من المبحوثين عينة الدراسة، أما المعارضين والمعارضين بشدة لهذه العبارة فكانت نسبتهم 48.2% و 5.4% على التوالي ، أي بمجموع نسبي 53.6% .

31. وافق 35.8% من المبحوثين على أن جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA يمكن إدراك نتائجها على الإقتصاد المحلي في غضون ثلاثة أشهر، في حين لم يعط اجابة واضحة 30.4% من المبحوثين على هذه العبارة ، وكانت نسبة المعارضين لها 34% .

32. كانت نسبة الموافقين على أن جميع المبادرات المختارة من قبل المشاركين تمثل الحلول لمشاكل القطاعات الإقتصادية الأربعة المختارة، هي 35.8% ، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين اعربوا عن عدم درايتهم بالامر 30.4%، وكانت نسبة المعارضين بهذا الخصوص 34% من عينة الدراسة.

نتائج المحور الرابع تتعكس في الجدول رقم (4. 5 - أ) والجدول رقم (4. 5 - ب):

جدول 4. 5 - أ : قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الرابع :
المعوقات الخارجية مثل الوضع الإقتصادي والوضع السياسي.

الرقم	المحور الرابع	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	معارض	معارض بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرأي السائد
33	كان للتقلبات الاقتصادية في محافظة بيت لحم أثر سلبي على أداء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي وأداء القطاعات الاقتصادية الأربعة	17	28	5	6	0	2	0.915	موافق
		%30.4	%50.0	%8.9	%10.7	%0.0			
34	ممكن لتنفيذ مبادرات المنهجية المتبقية والغير منفذه دور في ازدهار اقتصاد محافظة بيت لحم مستقبلاً على المدى البعيد	6	36	12	2	0	2.18	0.664	موافق
		%10.7	%64.3	%21.4	%3.6	%0.0			
35	يوثر الوضع السياسي سلبياً على القطاعات الاقتصادية الأربعة ، مثلاً يعاني قطاع الحجر والرخام من السيطرة الإسرائيلية على أراضي منطقة "سي"، الأمر الذي يحول دون استغلال المحاجر الموجودة في هذه الأراضي	32	23	1	0	0	1.45	0.537	موافق بشدة
		%57.1	%41.1	%1.8	%0.0	%0.0			
36	تؤثر الممارسات الإسرائيلية المختلفة سلباً على التنمية الاقتصادية الفلسطينية بشكل عام وعلى تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل خاص	32	24	0	0	0	1.43	0.499	موافق بشدة
		%57.1	%42.9	%0.0	%0.0	%0.0			
37	تؤدي زيادة الإنتاجية المحلية وزيادة توظيف الأيدي العاملة إلى إنهاء التبعية الإقتصادية إلى اسرائيل والإستغناء عن الإعتماد على المساعدات الخارجية من الدول المانحة لمدة طويلة	16	23	13	4	0	2.09	0.9	موافق
		%28.6	%41.1	%23.2	%7.1	%0.0			

جدول 4 . 5 - ب : قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الرابع:
المعوقات الخارجية مثل الوضع الاقتصادي والوضع السياسي.

الرقم	المحور الرابع	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	معارض بشدة	معارض	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرأي السائد
38	على السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام ومجلس تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل خاص مساندة القطاع الخاص من خلال تحفيز وتنشيط الأسواق المحلية لتهيئة بيئة الاعمال لزيادة التنمية الاقتصادية في المحافظة	26	28	2	0	0	1.57	0.568	موافق بشدة
		%46.4	%50.0	%3.6	%0.0	%0.0			
39	لقد كان هناك تأثيراً إيجابياً لمنهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA على تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل ملحوظ	6	13	26	9	2	2.79	0.967	لا أعرف
		%10.7	%23.2	%46.4	%16.1	%3.6			
40	إن تطبيق المنهجية في محافظاتنا الفلسطينية الأخرى يساهم في تنمية الإقتصاد المحلي فيها وبالتالي إحداث تنمية اقتصادية على مستوى الوطن	9	28	14	5	0	2.27	0.842	موافق
		16.1%	50.0%	25.0%	8.9%	0.0%			
	المعوقات الخارجية (الوضع الاقتصادي والوضع السياسي)	144	203	73	26	2	2.27	0.842	موافق
		32.1%	45.3%	16.3%	5.8%	0.4%			

قراءة الجدول: تظهر قيم الجدول رقم (4 . 5) (أ ، ب) النتائج التالية للمحور الرابع:

33. أجمع ما نسبته 80.4% من المبحوثين على أن للتقلبات الاقتصادية في محافظة بيت لحم أثر سلبي على أداء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي وأداء القطاعات الاقتصادية الأربعة، في حين لم يعط اجابة واضحة 8.9% من عينة الدراسة حول هذا الأمر، كما عارض تأثير التقلبات على أداء المجلس والقطاعات الأربعة ما نسبته 10.7% من عينة الدراسة.

34. كان توجه أغلبية المبحوثين بأنه ممكن لتنفيذ مبادرات المنهجية المتبقية والغير منفذه دور في ازدهار اقتصاد محافظة بيت لحم مستقبلاً على المدى البعيد، إذ بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين 10.7% و 64.3% على التوالي أي بمجموع نسبي للموافقة 75% من عينة الدراسة، في حين لم يعط إجابة واضحة 21.4% من المبحوثين ، كما عارض 3.6% فقط من المبحوثين هذا الأمر.
35. أجمع المبحوثون على حقيقة أن الوضع السياسي يؤثر سلبياً على القطاعات الإقتصادية الأربعة ، وكانت نسبة الموافقين بشدة والموافقين 46.4% و 50% على التوالي ، أي بمجموع نسبي للموافقة بالأغلبية 96.4% ، في حين لم يعط اجابة واضحة حول هذا الامر 3.6% من المبحوثين عينة الدراسة.
36. كان هناك غالبية مطلقة بما نسبته 100% في آراء المبحوثين حول تأثير الممارسات الإسرائيلية المختلفة سلباً على التنمية الاقتصادية الفلسطينية بشكل عام وعلى تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل خاص، حيث كانت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على هذا الأمر 57.1% و 42.9% على التوالي.
37. أجمع المبحوثون على أن زيادة الإنتاجية المحلية وزيادة توظيف الأيدي العاملة تؤدي إلى إنهاء التبعية الإقتصادية إلى اسرائيل والإستغناء عن الإعتماد على المساعدات الخارجية من الدول المانحة لمدة طويلة، حيث كان نسبة الموافقين من المبحوثين 69.7% ، في حين لم يبد رأياً واضحاً ما نسبته 23.2% من عينة الدراسة ، كما كانت نسبة المعارضين 7.1% .
38. كانت نسبة الموافقين بشدة والموافقين 46.4% و 50% على التوالي ، أي بمجموع نسبي بالموافقة 96.4% من المبحوثين على ضرورة مساندة السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام ومجلس تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل خاص للقطاع الخاص من خلال تحفيز وتنشيط الأسواق المحلية لتهيئة بيئة الاعمال لزيادة التنمية الاقتصادية في المحافظة، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين لم يعطوا أي اجابة واضحة 3.6%، كما كانت نسبة المعارضين لهذا الامر صفر.
39. وافق 33.9% من المبحوثين على أنه كان هناك تأثيراً إيجابياً لمنهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA على تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل ملحوظ، في حين لم يبد 46.4% من عينة الدراسة أي اجابة واضحة في الأمر، كما عارض تأثير المنهجية الإيجابي ما نسبته 19.9% من المبحوثين عينة الدراسة.
40. أعرب 66.1% من المبحوثين موافقتهم على أن تطبيق المنهجية في محافظاتنا الفلسطينية الأخرى يساهم في تنمية الإقتصاد المحلي فيها وبالتالي إحداث تنمية اقتصادية على مستوى

الوطن، في حين لم يبد إجابة واضحة 25% منهم، كما عارض هذا الأمر 8.9% من المبحوثين عينة الدراسة.

4 . 3 خلاصة نتائج المحاور الأربعة

بعد تحليل قيم المتوسط المرجح والانحراف المعياري، استنتج الرأي السائد للمبحوثين حسب عبارات المحاور الأربعة، كما يلي:

المحور الأول: دور مجلس تنمية الاقتصاد المحلي LED في تطبيق المنهجية وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها - الرأي السائد : موافق

- 1) لم يعطي المبحوثون اجابة واضحة بخصوص معرفتهم بمساهمة أعضاء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي بمواردهم البشرية والمادية وإن زاد هذا من تأثير منهجية PACA على التنمية الاقتصادية في المحافظة أم لا.
- 2) وافق المبحوثون على أن تمثيل القطاعات الصناعية المختارة في اجتماعات المنهجية وورش العمل قد ساعد في نجاح تطبيقها وفي اقتراح مبادرات تتعش هذه القطاعات.
- 3) وافق المبحوثون بشدة على أنه لتحقيق تنمية اقتصادية في محافظة بيت لحم ، يتوجب وجود تعاون وتنسيق فعلي بين أعضاء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي حتى يتم تنفيذ خطة المجلس الإستراتيجية بفاعلية.
- 4) وافق المبحوثون بشدة على أن توزيع الأدوار بشكل واضح بين أعضاء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي يساهم في تطبيق المبادرات الغير منفذه بشكل سريع وفعال.
- 5) وافق المبحوثون بشدة على أن وضع خطط تنفيذية وسقف زمني لتنفيذ كل مبادرة ، يساعد في زيادة تأثير المنهجية على الإقتصاد المحلي للمحافظة
- 6) وافق المبحوثون على اعتبار مجلس تنمية الإقتصاد المحلي مسؤولاً عن متابعة تنفيذ جميع المبادرات المنبثقة عن المنهجية لضمان تأثيرها على تنمية الإقتصاد المحلي في المحافظة

المحور الثاني: معايير اختيار القطاعات الأربعة - الرأي السائد موافق بشدة

- 7) وافق المبحوثون بشدة على اعتبار القطاعات الاقتصادية الأربعة المختارة من اهم مرتكزات اقتصاد محافظة بيت لحم ومن ضمن الميزات التنافسية فيها.
- 8) وافق المبحوثون على أن النقص في الكوادر والكفاءات الفنية والإدارية التسويقية يعتبر عائقاً في تطوير قطاع الحجر والرخام وابتكار منتج جديد بتصميم واستخدام جديد.

- (9) وافق المبحوثون بشدة على اعتبار قطاع السياحة وقطاع الحرف اليدوية مؤثراً رئيسياً على إقتصاد محافظة بيت لحم بسبب وجود الأماكن الدينية والأثرية والسياحية فيها.
- (10) وافق المبحوثون بشدة على أن قطاع السياحة وقطاع الحرف اليدوية بحاجة إلى تدريب الكفاءات البشرية العاملة وتطويرها حتى يساهم بشكل أفضل في تنمية الإقتصاد المحلي.
- (11) وافق المبحوثون بشدة على أن السياحة الداخلية للاسر الفلسطينية بما فيهم أسر عرب مناطق 1948 التي تقوم برحلات محلية داخلية تساعد على انعاش الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم.
- (12) وافق المبحوثون بشدة على أنه كلما زادت السياحة الوافدة إلى الاماكن المقدسة في المحافظة ، زادت نسبة تشغيل الأيدي العاملة وخلق فرص عمل جديدة فيها.
- (13) وافق المبحوثون بشدة على أنه يمكن لتطوير المواقع السياحية والثقافية والأثرية والدينية في محافظة بيت لحم أن يزيد من نمو قطاع السياحة وتنمية الإقتصاد المحلي فيها.
- (14) وافق المبحوثون بشدة على أن هناك حاجة إلى تطوير المنتج السياحي وترويجه وتسويقه في الأسواق العالمية لإنعاش قطاع الحرف اليدوية، مما يساهم في تنمية الإقتصاد في محافظة بيت لحم.
- (15) وافق المبحوثون على اعتبار قطاع النسيج والملابس من القطاعات المتعثرة في محافظة بيت لحم بسبب اعتماد هذه الصناعة على التعاقد من الباطن مع الشركات الاسرائيلية مما يجعلها عرضة للإنتهيار في أي وقت .
- (16) وافق المبحوثون على ان قطاع النسيج والملابس يعاني من قلة الأيدي العاملة المؤهلة في مجال تصميم الازياء وعدم توفر مراكز التدريب المتخصصة واقتصار العمل على التجميع فقط
- (17) وافق المبحوثون على أن قطاع صناعة الملابس والنسيج يواجه صعوبة في منافسة المنتج المستورد مثل التركي والصيني، بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى أن ثقة المستهلك الفلسطيني بالصناعة الوطنية ضعيفة.

المحور الثالث: المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية - الرأي السائد: موافق

- (18) وافق المبحوثون على أنه ممكن لمبادرة الترويج للمنتجات المميزة في قطاع الحجر والرخام وتخصيص جائزة الإبداع لأفضل منتج متميز خلال معرض محلي، أن ينعش هذا القطاع ويؤثر على تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم.

- (19) وافق المبحوثون على أنه ممكن لمبادرة تطوير القدرات في مجال التصميم للعاملين في قطاع الحجر والرخام أن تساعد المصنعين بمعرفة المواصفات والمعايير الدولية مما يؤثر على إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً
- (20) وافق المبحوثون على أنه ممكن لمبادرة تسهيل تطوير رزم متكاملة للسياح أن تساهم في تعزيز التكامل بين مؤسسات القطاع الخاص من جهة ومؤسسات القطاع العام من جهة أخرى، وبالتالي إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً
- (21) وافق المبحوثون على أنه ممكن لمبادرة إعداد خطة تدريبية لترويج خدمات قطاع السياحة أن تساهم في تعزيز المهارات والقدرات للعاملين فيه وبالتالي إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً.
- (22) لم يعط المبحوثون رأياً واضحاً إن أثرت مبادرة قطاع الحرف اليدوية وهي تخصيص مكافأة للمنتج المميز، التي نفذت في شهر 4/2009 على تسويق المنتج المميز محلياً ودولياً أم لا.
- (23) وافق المبحوثون على أنه ممكن لمبادرة قطاع الحرف اليدوية الخاصة بفتح أسواق جديدة، أن تساهم في تطوير منتجات جديدة ذات استعمال محلي وتطوير منتجات جديدة للسياح من جنسيات مختلفة، من خلال تنفيذ مسح لتحديد البضائع الرائجة عند السياح، أن تزيد من مبيعات هذا القطاع.
- (24) وافق المبحوثون على أنه ممكن لمبادرة قطاع الحرف اليدوية وهي توفير مواد أولية (مواد خام) بكميات كبيرة من خلال اتفاق بين جمعيات الحرف اليدوية والنقابات لتحديد عملية الشراء، أن يقلل من تكاليف الإنتاج.
- (25) وافق المبحوثون على أنه ممكن لمبادرة قطاع النسيج والملابس بعنوان الترويج لمنتجات تستهدف أسواق محددة وواحدة، أن تتعش هذا القطاع إن تم تحديد ماهية الأسواق المحتملة، ودراسة متطلبات إنتاج بضائع مختلفة كالمنتجات العضوية مثلاً، وبناء قدرات العاملين في هذا القطاع ليتناسب مع احتياجات السوق
- (26) وافق المبحوثون على أنه ممكن لمبادرة خدمة مجتمع الاعمال بعنوان حملة توعية للوصول الى رؤية " بيت لحم الجميلة والمتنوعة"، ترويج محافظة بيت لحم وانعاشها اقتصادياً من خلال تطوير مواد ترويجية عن أنشطة ومهرجانات مختلفة
- (27) وافق المبحوثون بشدة على أنه ممكن لمبادرة القطاعات الأربعة بعنوان بناء قدرات في مجال التسويق/الإنتاج/التصميم، أن تساعد في تعزيز قدرات الشركات خاصة الصغيرة منها في هذه المجالات وبالتالي تحسن من أدائها.

- (28) وافق المبحوثون على أنه ممكن لمبادرة خدمة مجتمع الاعمال وهي ترويج المنتجات المحلية ، أن تتعش القطاعات الاربعة اقتصادياً من خلال استحداث " سوق شعبي دوري" تعرض فيه المنتجات المحلية المختلفة، بالإضافة إلى تنفيذ حملات توعية تستهدف التركيز على جودة المنتج المحلي بالمقارنة مع المستورد
- (29) لم يعط المبحوثون رأياً واضحاً إن كانت جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA واقعية وقابلة للتطبيق الفوري اي في غضون أسبوع أم لا.
- (30) لم يعط المبحوثون رأياً واضحاً إن كانت جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA لا تحتاج إلى تمويل خارجي من الدول المانحة بل إلى تمويل محلي أم لا.
- (31) لم يعط المبحوثون رأياً واضحاً إن كانت جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA يمكن إدراك نتائجها على الإقتصاد المحلي في غضون ثلاثة أشهر أم لا.
- (32) لم يعط المبحوثون رأياً واضحاً إن كانت جميع المبادرات المختارة من قبل المشاركين تمثل الحلول لمشاكل القطاعات الإقتصادية الأربعة المختارة أم لا.

المحور الرابع: المعوقات الخارجية (الوضع الإقتصادي والوضع السياسي)- الرأي السائد: موافق

- (33) وافق المبحوثون على أن للتقلبات الإقتصادية في محافظة بيت لحم أثر سلبي على أداء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي وأداء القطاعات الإقتصادية الأربعة
- (34) وافق المبحوثون على أنه ممكن لتنفيذ مبادرات المنهجية المتبقية والغير منفذه دور في ازدهار اقتصاد محافظة بيت لحم مستقبلاً على المدى البعيد
- (35) وافق المبحوثون بشدة على أن الوضع السياسي يؤثر سلبياً على القطاعات الإقتصادية الأربعة ، مثلاً يعاني قطاع الحجر والرخام من السيطرة الإسرائيلية على أراضي منطقة "C"، الأمر الذي يحول دون استغلال المحاجر الموجودة في هذه الأراضي.
- (36) وافق المبحوثون بشدة على أن الممارسات الإسرائيلية المختلفة تؤثر سلباً على التنمية الاقتصادية الفلسطينية بشكل عام وعلى تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل خاص
- (37) وافق المبحوثون على أن زيادة الإنتاجية المحلية وزيادة توظيف الأيدي العاملة تؤدي إلى إنهاء التبعية الإقتصادية إلى اسرائيل والإستغناء عن الإعتماد على المساعدات الخارجية من الدول المانحة لمدة طويلة.
- (38) وافق المبحوثون بشدة على ضرورة مساندة السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام ومجلس تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل خاص للقطاع الخاص من خلال تحفيز وتنشيط الأسواق المحلية لتهيئة بيئة الاعمال لزيادة التنمية الاقتصادية في المحافظة.

- (39) لم يعط المبحوثون رأياً واضحاً إن كان هناك تأثيراً إيجابياً لمنهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA على تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل ملحوظ أم لا.
- (40) وافق المبحوثون على أن تطبيق المنهجية في محافظتنا الفلسطينية الأخرى يساهم في تنمية الإقتصاد المحلي فيها وبالتالي إحداث تنمية اقتصادية على مستوى الوطن

4 . 4 الإختبارات الإحصائية

1 - اختبار مربع كاي للاستقلالية: تم اجراء هذا الاختبار لمتغير الجنس ومتغير المستوى الوظيفي، ووجدت قيمة مربع كاي هو (3.180) واحتمال المعنوية (0.365) وهي قيمة أكبر من 0.05 ، مما يعني عدم وجود دلالة احصائية ، أي لا توجد علاقة بين الجنس والمستوى الوظيفي. كما في الجدولين الإحصائين رقم (4 . 6) ورقم (4 . 7):

جدول 4 . 6 : التقاطع CrossTabulation – الجدول المزدوج بين متغير الجنس ومتغير المستوى الوظيفي.

المجموع	المستوى الوظيفي				الجنس
	غير ذلك	موظف	مدير	عضو مجلس	
44	2	13	20	9	ذكر
12	1	5	6	0	أنثى
56	3	18	26	9	المجموع

قراءة الجدول: تظهر قيم الجدول رقم (4 . 6) النتائج التالية :

تتوزع فئات العينة من ذكر وأنثى بين فئات المستويات الوظيفية للمبحوثين بشكل ملفت للنظر، بحيث يظهر الجدول أن جميع المبحوثين الذين يتقلدون منصب عضو مجلس هم من الذكور ، في حين (20) من أصل (56) عينة الدراسة والذين يتقلدون منصب مدير هم من الذكور أيضاً يقابله ستة إناث في ذات المنصب، أما الموظفين في عينة الدراسة ، فيتراوح عدد الذكور فيهم (13) يقابله (5) إناث موظفات، وعليه يلاحظ أن معظم المبحوثين الذين صنفوا من الإدارة العليا(عضو مجلس أو مدير) هم من الذكور ، وهذا منطقي كون مجتمعنا الفلسطيني هو مجتمع ذكوري أبوي.

جدول 4 . 7 : اختبار مربع كاي للاستقلالية.

البيان	القيمة	درجة الحرية	احتمال المعنوية
معامل بيرسون	3.180	3	0.365
نسبة التشابه	5.013	3	0.171
الخطية	2.390	1	0.122
العدد الكلي	56		

قراءة الجدول : تظهر قيم الجدول رقم (4 . 7) النتائج التالية:

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن قيمة مربع كاي هي (3.180) وقيمة احتمال المعنوية هو (0.365) وهي قيمة أكبر من 0.05 ، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية ، أي لا توجد علاقة بين متغير الجنس والمستوى الوظيفي.

2- اختبار معاملات الارتباط : تم حساب معاملات الارتباط بين جميع المحاور لدراسة وجود علاقة بينها، ومعرفة أي محورين الأقوى ارتباطاً وأيهما الأقل ارتباطاً، كما في الجدول رقم (4 . 8):

جدول 4 . 8 : قيمة معامل الارتباط والعلاقة بين محاور/ مجالات الدراسة بعضها ببعض.

المحور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الأول	ارتباط بيرسون	0.307	0.190	0.30-
	الإنحراف α	0.021	0.161	0.829
	العدد	56	56	56
المحور الثاني	ارتباط بيرسون	1	0.436	0.382
	الإنحراف α	.	0.001	0.004
	العدد	56	56	56
المحور الثالث	ارتباط بيرسون	0.436	1	0.660
	الإنحراف α	0.001	.	0.000
	العدد	56	56	56
المحور الرابع	ارتباط بيرسون	0.382	0.660	1
	الإنحراف α	0.004	0.000	.
	العدد	56	56	56

قراءة الجدول: تظهر قيم الجدول رقم (4 . 8) النتائج التالية:

يلاحظ من الجدول أن العلاقات بين المحاور طردية وذات دلالة إحصائية عالية ، حيث أنها أقل من أو تساوي (0.001) في المحور الثالث وهو معايير اختيار المبادرات المقترحة والمحور الرابع وهو المعوقات الخارجية ، المتمثلة في الوضع السياسي والوضع الإقتصادي ، إذ يعتبر هذان المحوران الأقوى ارتباطاً حيث $\alpha = 0.000$. وهذا يعني أن عملية اختيار مبادرات المنهجية منوط نجاحها بالإستقرار السياسي الذي يؤثر تلقائياً على الوضع الإقتصادي.

3- اختبار فرق المتوسطين (ت) (Independent t-test): تم إجراء هذا الاختبار لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على متغير الجنس حيث: اعتبرت الفرضية الصفرية أو فرضية العدم (ف0): لا توجد فروق بين متوسطى إجابات العينة تبعاً للجنس ، والفرضية البديلة (ف1) توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للجنس. والجدول رقم (4 . 9) يوضح المتوسط والانحراف المعياري حسب الجنس لكل محور من المحاور الأربعة:

جدول 4 . 9 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المحاور حسب متغير الجنس

الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
				المحور الأول
0.066	0.438	2.02	44	ذكر
0.163	0.566	2.10	12	أنثى
				المحور الثاني
0.053	0.348	1.74	44	ذكر
0.072	0.250	1.54	12	أنثى
				المحور الثالث
0.068	0.448	2.31	44	ذكر
0.123	0.426	2.22	12	أنثى
				المحور الرابع
0.068	0.453	2.03	44	ذكر
0.107	0.369	1.75	12	أنثى

جدول 4 . 10 : اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent Samples Test

حدود فترة الثقة عند مستوى 95 %		الفرق في	الفرق في	الإحراف المعياري			اختبار Leven's لتجانس التباين		
الحد الأدنى	الحد الأعلى	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	(2-tailed)	درجة الحرية	قيمة t	الإحراف المعياري	قيمة F	
.226	-.383	0.152	-0.078	0.609	54	-.515	0.126	2.41 1	المحور الأول افتراض تساوي التباين افتراض عدم تساوي التباين
.296	-.454	0.176	-0.078	0.663	14.777	-.444			
.414	-.018	0.108	0.196	0.072	54	1.835	0.078	3.23 7	المحور الثاني افتراض تساوي التباين افتراض عدم تساوي التباين
.382	.014	0.069	0.196	0.036	24.061	2.217			
.379	-.200	0.144	0.090	0.536	54	0.622	0.651	0.20 7	المحور الثالث افتراض تساوي التباين افتراض عدم تساوي التباين
.384	-.204	0.140	0.090	0.529	18.220	0.641			
.567	-.004	0.142	0.261	0.053	54	1.972	0.558	0.34 8	المحور الرابع افتراض تساوي التباين افتراض عدم تساوي التباين
.545	.018	0.127	0.261	0.037	20.969	2.222			

قراءة الجدول : تظهر قيم الجدول رقم (4 . 10) النتائج التالية:

يبين الجدول رقم (4 . 10) وجود تجانس بين الذكور والإناث مما يعني الإعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيم الدلالة الأولى ، حيث كانت احتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي على الترتيب : 0.609 – 0.072 – 0.536 – 0.053 والتي بدورها أيضاً تؤكد على عدم وجود اختلاف حسب الجنس لكل محور من محاور الدراسة الأربعة . كما يبين الجدول نفسه عدم وجود دلالة إحصائية، حيث كانت قيم الدلالة للمحاور الأربعة على الترتيب هي: 0.126 – 0.078 – 0.651 – 0.558 وجميعها أكبر من 0.05 . وهذه النتيجة تعني اعتماد الفرضية البديلة والتي تؤكد وجود علاقة بين المتغير التابع وهو محددات زيادة تنفيذ مبادرات منهجية PACA والمتغيرات المستقلة والمتضمنة في المحاور الأربعة.

4- اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) (ANOVA) : تم إجراء هذا الإختبار لكل إجمالي محور من محاور الدراسة حسب تصنيف المؤسسات ضمن القطاعات الثلاث (القطاع العام / القطاع

الخاص/ قطاع مؤسسات المجتمع المدني (NGO) ، بحيث يظهر المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط ، وكذلك القيم الصغرى والعظمى . وتم اعتبار فرضية العدم ف0 أنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير تصنيف المؤسسة ، أما الفرضية البديلة ف1 فهي: توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير تصنيف المؤسسة. وعليه تظهر نتائج الإختبار موضحة في الجدول رقم (4 . 11):

جدول 4 . 11 : نتائج قيمة المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط، والقيم الصغرى والعظمى تبعاً لمتغير تصنيف المؤسسة حسب القطاع لكل محور.

القيم العظمى	القيم الصغرى	حدود فترة الثقة		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى					
المحور الأول								
3	1	2.09	1.78	0.074	0.354	1.93	23	القطاع العام
3	1	2.34	1.89	0.110	0.515	2.11	22	القطاع الخاص
3	1	2.46	1.72	0.167	0.555	2.09	11	مؤسسات NGO
3	1	2.16	1.91	0.062	0.464	2.04	56	المجموع
المحور الثاني								
2	1	1.91	1.55	0.088	0.420	1.73	23	القطاع العام
2	1	1.82	1.56	0.060	0.283	1.69	22	القطاع الخاص
2	1	1.80	1.46	0.076	0.252	1.63	11	مؤسسات NGO
2	1	1.78	1.60	0.045	0.338	1.69	56	المجموع
المحور الثالث								
3	1	2.49	2.10	0.094	0.452	2.30	23	القطاع العام
3	1	2.50	2.13	0.089	0.416	2.32	22	القطاع الخاص
3	1	2.57	1.90	0.152	0.503	2.24	11	مؤسسات NGO
3	1	2.41	2.17	0.059	0.441	2.29	56	المجموع
المحور الرابع								
3	1	2.24	1.87	0.089	0.424	2.05	23	القطاع العام
3	1	2.14	1.73	0.099	0.462	1.93	22	القطاع الخاص
3	1	2.20	1.55	0.145	0.481	1.88	11	مؤسسات NGO
3	1	2.09	1.85	0.060	0.448	1.97	56	المجموع

قراءة الجدول: تظهر قيم الجدول رقم (4 . 11) النتائج التالية:

يلاحظ أن جميع قيم الإنحراف المعياري لكل محور حسب القطاعات الثلاث أكبر من 0.05 ، مما يعني أيضاً رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهو وجود علاقة بين المحاور الأربعة ومحددات زيادة تنفيذ مبادرات منهجية PACA.

أما مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ف) (ANOVA) احادي التباين فيوضحها الجدول رقم (4 . 12) ، كما يلي.

جدول 4. 12: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير تصنيف المؤسسة حسب القطاع.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	0.401	2	0.201	0.932	0.400
	خلال المجموعات	11.416	53	0.215		
	المجموع	11.817	55			
الثاني	بين المجموعات	0.074	2	0.037	0.314	0.732
	خلال المجموعات	6.200	53	0.117		
	المجموع	6.274	55			
الثالث	بين المجموعات	0.047	2	0.023	0.116	0.890
	خلال المجموعات	10.653	53	0.201		
	المجموع	10.699	55			
الرابع	بين المجموعات	0.295	2	0.147	0.726	0.489
	خلال المجموعات	10.767	53	0.203		
	المجموع	11.062	55			

قراءة الجدول: تظهر قيم الجدول رقم (4 . 12) النتائج التالية:

وعليه يتضح من الجدول رقم (4 . 12) عدم وجود دلالة بالنسبة للمحاور الأربعة حيث أن قيم الدلالة α للمحاور على الترتيب هي 0.400 - 0.732 - 0.890 - 0.489 وهي جميعها أكبر من 0.05 . بما معناه رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

5 . 4 الإجابة على تساؤلات / فرضيات الدراسة

لتحليل نتائج اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها على المحاور الأربعة للدراسة وعلاقتها بالمتغير التابع وهو عدد المبادرات ، يبين الجدول رقم (4 . 13) قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فرضية من فرضيات الدراسة التي هي نفسها محاور الدراسة، كما يلي:

جدول 4 . 13 : قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرضيات الدراسة.

الفرضية / المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفرضية الأولى	2.0357	0.46353
الفرضية الثانية	1.6932	0.33774
الفرضية الثالثة	2.2929	0.44106
الفرضية الرابعة	1.9710	0.44848

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين دور مجلس تنمية الإقتصاد المحلي LED في تطبيق منهجية PACA وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها وبين محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA.

يبين الجدول رقم (4 . 13) أن قيمة الانحراف المعياري لهذه الفرضية هو (0.46353) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وعليه ترفض هذه الفرضية ، على اعتبار أن دور مجلس تنمية الإقتصاد المحلي LED في تطبيق منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية ودوره أيضاً في الرقابة على تنفيذ مبادراتها هو أمر مهم جداً ومؤثر لزيادة عدد المبادرات المنفذة في المستقبل.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين معايير اختيار القطاعات الأربعة وبين محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA.

يبين الجدول رقم (4 . 13) أن قيمة الانحراف المعياري لهذه الفرضية هو (0.33774) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وعليه ترفض هذه الفرضية ، بمعنى أن المعايير المستخدمة في اختيار الأربعة قطاعات وهي قطاع السياحة وقطاع الحجر والرخام

وقطاع الحرف اليدوية وقطاع الملابس والنسيج هي فعلاً معايير منطقية من حيث كون هذه القطاعات رئيسية من ناحية اقتصادية ولها تأثير على الميزة التنافسية لمحافظة بيت لحم ، إن تم تهيئة بيئة أعمال جيدة لها ومناخ استثماري فعال من قبل القطاع العام.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين معايير اختيار المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية وبين محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA.

يبين الجدول رقم (4 . 13) أن قيمة الإنحراف المعياري لهذه الفرضية هو (0.44106) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وعليه ترفض هذه الفرضية ، ويستخلص من هذه النتيجة أن المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية تستوفي الشروط والمعايير الثلاثة لمبادرات المنهجية بشكل عام ، من حيث أنها تراعي الإمكانيات الاقتصادية المحلية باعتمادها فقط على التمويل المحلي المشترك دون اللجوء الى الدل المانحة او تبرعاتها. كما وتعني هذه النتيجة أيضاً أن هذه الأنشطة والتدخلات قابلة للتطبيق الفوري ، ولا حاجة لهدر المزيد من الوقت ، فممكن البدء بأي مبادرة منها بعد أسبوع من اتخاذ القرار بالتنفيذ في مجلس تنمية الاقتصاد المحلي LED، كما ويمكن ادراك نتائج هذه المبادرات بشكل سريع على المدى القصير أي بعد مدة أقصاها ثلاثة أشهر من تاريخ التنفيذ.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين المعوقات الخارجية التي تتمثل في الوضع الاقتصادي والوضع السياسي، وبين محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA

يبين الجدول رقم (4 . 13) أن قيمة الإنحراف المعياري لهذه الفرضية هو (0.44848) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وعليه ترفض هذه الفرضية ، على اعتبار أن الوضع السياسي الغير مستقر مؤثر بشكل كبير جداً على تنفيذ أي من المبادرات المقترحة والمنبثقة ، وهو ينعكس بشكل مباشر على الوضع الاقتصادي للمحافظة بشكل خاص ولمحافظاتنا الفلسطينية بشكل عام ، مما يعيق عملية التنفيذ مستقبلاً. وعليه فإن تفعيل دور مجلس التنمية المحلي، وتعزيز القدرة التنافسية للقطاعات، يزيد من عدد مبادرات المنهجية المنفذة، إن توفر وضع سياسي واقتصادي مستقر.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

لا شك أن جوهر الدراسة يتمحور بشكل أو بآخر حول مفهوم التنمية الاقتصادية المحلية، بغض النظر عن الآلية أو المنهجية أو حتى التقنية المستخدمة لتحقيق هذا الهدف الذي تتبناه الدول النامية والمتقدمة على حد سواء لتعزيز قدراتها الإقتصادية والتنافسية من أجل تحسين مستقبلها الإقتصادي ومستوى المعيشة لمواطنيها. وعليه تعتمد قدرة المجتمعات التنموية بشكل عام على تفهم هذه العملية بكل أبعادها ومتطلباتها. والسؤال هنا: كيف يمكن بناء اقتصاد محلي قوي في منطقة ومحافظة بيت لحم؟؟ وكيف يمكن مواجهة التحديات المختلفة في سبيل تحقيق هذه الرؤية المنبثقة من بؤرة ونواة مؤسسات جميع القطاعات فيها والمتمثلة في مجلس تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم .

2.5 النتائج

1. إن وجود وتنفيذ خطة استراتيجية واضحة لمجلس تنمية الإقتصاد المحلي LED في محافظة بيت لحم ، لترجمة رؤية المجلس ورسالته من خلال تكاثف الجهود المحلية ضمن القطاعات الثلاث (العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني)، هو عنصر ضروري

لتعزيز التشبيك والتعاون والتنسيق بين هذه القطاعات ، لخلق مناخ صحي يزيل عقبات وسلبات البيروقراطية ويساعد على تشجيع وجذب الإستثمار في المحافظة.

2. إن القطاعات الصناعية المختارة في محافظة بيت لحم وهي قطاع السياحة وقطاع الحرف اليدوية وقطاع الحجر والرخام وقطاع الملابس والنسيج ، هي قطاعات رئيسية ومؤثرة فعلاً في تنشيط الأقتصاد المحلي في المحافظة ، إذ وجد أن مساهمة هذه القطاعات كبيرة جداً في الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني ، كما أن لها حصة من تمويل السوق المحلية بالعملات الأجنبية، بالإضافة إلى أهميتها في توظيف الأيدي العاملة وخلق فرص عمل ، مما قد يساعد مستقبلاً في تقليل نسبة البطالة للمحافظة كونها أعلى نسبة بين جميع محافظات الوطن إذ بلغت 22.4%.

3. إن المبادرات التي اقترحت من قبل المشاركين في ورش العمل التي عقدت ضمن عملية تطبيق منهجية PACA في محافظة بيت لحم ، تستوفي شروط ومعايير المنهجية ، ولكنها لا تعكس بالضرورة جميع حلول مشاكل القطاعات الصناعية الرئيسية في المحافظة ، فبالرغم من تطبيق مبادرة واحدة فقط ، قبل حوالي السنتين، لم يطرأ أي تغيير ملحوظ على الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم ، ولم تكن التوعية كافية لتلك المبادرة، حيث لم يعلم بها إلا شريحة محدودة من مجتمع المحافظة .

4. إن الإستقرار الإقتصادي يعني تحقيق التوازن الإقتصادي الداخلي من حيث تقليل نسبة التضخم المالي ونسبة البطالة ، والتوازن الخارجي من حيث التوازن في ميزان المدفوعات للسلطة الوطنية الفلسطينية، وهو ما لا يمكن التحكم به أو السيطرة عليه في ظل تبعية اقتصادنا الفلسطيني بالإقتصاد الإسرائيلي ، وسيطرة الأخير على معظم مواد الخام التي إما تكون في حدود الأراضي التي تسيطر عليها الحكومة الإسرائيلية أو التي لا تصل إلى السوق الفلسطيني إلا بالعبور من خلال حدودها. وبما أن قضية الصراع الفلسطيني الإسرائيلي تشمل أمور كثيرة متنازع عليها ، فإن الوضع الإقتصادي الفلسطيني سيبقى أسيراً ومرتبباً بشكل كبير بالتقلبات السياسية الإسرائيلية. وعليه نستنتج أنه بما أن الإستقرار السياسي هو عنصر أساسي من عناصر المناخ الإستثماري، فإن عدم تحقيق هذا الإستقرار يحد بشكل كبير ومباشر من قدرة الإقتصاد الفلسطيني وفرص الإستثمار بشكل عام ويهدد صمود الإقتصاد المحلي لمحافظة بيت لحم بشكل خاص، مما يؤخر عملية التنمية الاقتصادية المحلية ويعيق في سبل تحقيقها محلياً ووطنياً.

أما فيما يخص تقييم آلية تنفيذ منهجية PACA فبعد عرض جميع المراحل التي مرت فيها عملية التطبيق ، نستنتج ضعف انعكاساتها على الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم ، إذ لا يمكن أن تؤثر فيه بشكل واضح بمجرد تطبيق مبادرة واحدة فقط من المبادرات الإحدى عشر، حتى وإن مضى على تنفيذها حوالي السنتين. كما وجد أنه لم يكن هناك تمثيل كافي لجميع مؤسسات القطاعات الصناعية الأربعة خلال عقد ورش العمل التي اقترحت فيها تلك المبادرات. أما بخصوص دور مجلس تنمية الإقتصاد المحلي في المحافظة LED ، فإنه ما زال مفتقراً إلى التفعيل بحيث يعكس احتياجات المحافظة الإقتصادية بشكل عام واحتياجات أعضاء الهيئة العمومية بشكل خاص، مع العلم ان عدد أعضاء الهيئة العمومية البالغ 54 مؤسسة، غير كافي لتمثيل قطاعات واطياف المحافظة بشكل كامل، فالتنمية تحتاج إلى فاعلية المجتمع ومشاركته الكاملة .

3.5 التوصيات والمقترحات

لزيادة تنافسية القطاعات الإقتصادية في المحافظة ، لا بد أن تتلقى المشروعات الصغيرة والمتوسطة فيها الدعم الكافي والمؤثر في سبيل أخذ دورها الريادي في عملية التنمية الإقتصادية المحلية في محافظة بيت لحم بشكل مستدام، كونها محور هذه العملية والمكون الرئيسي للإقتصاد الفلسطيني بشكل عام.

وبما أن القطاع العام هو المحرك الأساسي للإقتصاد الفلسطيني ، وأن القطاع الخاص هو الذي يقود المحافظة إلى تنمية اقتصادية محلية ، لهذا يجب التركيز خلق برامج مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص، في مجال التدريب المهني والتقني وغيره.

1.3.5 اقتراحات موجهة لمؤسسات القطاع العام والهيئات المحلية والبلديات في محافظة بيت لحم:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الإستبانة والملاحظات التي صدرت عن بعض المؤسسات ، فإنه يمكن التقدم بالتوصيات أو المقترحات التالية:

- تسهيل إجراءات تعامل منشآت القطاع الخاص مع الأجهزة الحكومية ذات الصلة، خاصة فيما يتعلق بإجراءات الترخيص والتسجيل وغيرها من الخدمات ، بتضافر

جهود أعضاء مجلس تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم LED بتأسيس مركز موحد لخدمة قطاع الاعمال أي ONE STOP SHOP ، فيه تتجز جميع المعاملات اللازمة لتلك المنشآت بدون اجراءات مطولة تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين لتوقيعها.

- تشجيع التصدير بمنح التسهيلات اللازمة لمنشآتنا المحلية الصغيرة والإستفادة من الإمتيازات والمعاملات التفضيلية التي حصل عليها المصدر الفلسطيني من خلال الإتفاقيات التجارية المبرمة مع البلدان العربية مع ضرورة الإهتمام والتركيز على الإلتزام بالموصفات والجودة المطلوبة.
- العمل على توفير وتعزيز البيئة القانونية والتشريعية وتطوير سياسات الترخيص والاستثمار ، وتطوير البنية التحتية في محافظة بيت لحم بشكل يدعم القطاع الخاص ويساعد في تعزيز قدرته التنافسية.
- الإسراع في تنفيذ مشروع المنطقة الصناعية في محافظة بيت لحم ، لتجميع المنشآت قرب بعضها البعض، وتوفير السلع الوسيطة اللازمة لتقليل بعض التكاليف الإنتاجية.

2.3.5 اقتراحات موجهة لمؤسسات القطاع الخاص في محافظة بيت لحم:

- العمل على تطوير قدراته في مجالات الإنتاج ، وضبط الجودة ، لإنتاج سلع وخدمات منافسية محلياً وعالمياً وبتكلفة وسعر معقولين.
- تعزيز قدراته في مجال التجارة الإلكترونية ، و تطوير قنوات الترويج لمنتجاتنا المحلية على المستوى المحلي والدولي.
- السعي لخلق علاقات وثيقة مع شركات عالمية من خلال الإتفاقيات التجارية للحصول على تراخيص الإنتاج، والتسويق والتوزيع والتعاون الفني ، مما يزيد الفرصة أمام هذا القطاع إلى زيادة إنتاجيته وتفعيل مشاركته في المعارض التجارية الإقليمية والعالمية .

3.3.5 اقتراحات موجهة لمؤسسات المجتمع المدني الغير حكومية والغير ربحية :NGO

- العمل على دعم جهود التنمية الاقتصادية المحلية من خلال إعطاء الأولوية في تنفيذ أجنحة البرامج والمشاريع الخاصة بها في سبيل تفعيل المشاريع الصغيرة في قطاع الحرف اليدوية والسياحية ، وتوفير البرامج التدريبية لزيادة مهارة العاملين في تلك القطاعات من حيث التسويق والتصميم وتمكينها من إيجاد فرص التمويل.
- مساندة القطاع العام في تشجيع البحث العلمي لتطوير صناعاتنا المحلية وتعزيز قدرتها التنافسية مقابل الصناعات والسلع المنافسة، ليتحول السوق الفلسطيني مستقبلاً إلى سوق إنتاجي وليس سوق استهلاكي فقط.
- ضرورة توعية المواطنين بمزايا المنتجات المحلية وجودتها العالية ، من خلال عقد العديد من ورش العمل على صعيد جميع فئات مجتمعنا الفلسطيني.

4.5 الخلاصة

تعتبر المشاركة الفعلية للمجتمع المحلي، ضمن استراتيجية تنمية تلبي احتياجات أفراد، الضمانة الأساسية لنجاح أية مبادرة موجهة للتنمية الاقتصادية المحلية، وعليه فإن تضافر جهود مؤسسات محافظة بيت لحم المركزة في مجلس تنمية الاقتصاد المحلي LED يعطي بصيص أمل لتحقيق شراكة فاعلة و تشبيك وتعاون متبادلين بمسؤولية كاملة لتنفيذ مبادرات تنمية فعالة لتعزيز القدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية في محافظة بيت لحم.

المراجع باللغة العربية:

1. البطش، م. أبو زينة، ف. (2007): **مناهج البحث العلمي - تصميم البحث والتحليل الإحصائي**، الطبعة الاولى، دار المسيرة، الأردن.
2. **البنك الدولي (2010)** : **مرتكزات الدولة الفلسطينية المستقبلية: النمو المستدام والمؤسسات**، تقرير المتابعة الإقتصادي، 2010/9/18.
3. أبو حجر، آ. (2003): **موسوعة المدن والقرى الفلسطينية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، فلسطين.
4. تيشوري، ع. (2007): **متى نؤسس لدور تنموي فعال للقطاع الخاص**، المنتدى العربي للإدارة والموارد البشرية، سوريا.
5. الجعفري، م. (2007) : **دور القطاع الخاص الفلسطيني في مواجهة السياسات الإقتصادية الإسرائيلية** . في: المؤتمر السنوي الإقتصاد الفلسطيني : أربعون عاماً على الإحتلال ، أربعون عاماً من إحباط التنمية، ماس - 2007 رام الله.
6. جلا، أ. (2009): **تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة من تطبيق مواصفات الإنتاج الدولية**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) فلسطين
7. **الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني(2008)**: **النتائج النهائية للتعداد**، ملخص (السكان/المباني/المساكن/المنشآت) محافظة بيت لحم، رام الله - فلسطين
8. **الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني(2010)**: **كتاب محافظة بيت لحم الإحصائي السنوي(2)**، رام الله - فلسطين.
9. خريس، أ. الحواري، ن. العتيبي، ض. (2007) **الأساس في علم الاقتصاد** ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن .
10. الزعبي، ع. الجريري، م. (4-5، 7، 2007): **دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الإقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية**. في: المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن
11. السهموري، م. (2005): **تأثير السياسة الاسرائيلية على التنمية الاقتصادية**. في: **أجندة العمل الإقتصادي الفلسطيني في بيئة متحولة**. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله.

12. شقورة، م (2010) : الإطار العام للتنمية الاقتصادية في فلسطين، دنيا الوطن، عدد 79، 2010/2/3، فلسطين.
13. ظاهر، ف. (2010): تأثير المساعدات الأمريكية على التنمية الاقتصادية في فلسطين، يونيسكو، UNESCO، رام الله ، فلسطين.
14. الطائي، م. الخفاجي، ن. (2009): نظم المعلومات الاستراتيجية ، منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
15. الطيب ، د. (2005): براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول " حالة الجزائر" . جامعة قاصدي مرباح ورقلة . الجزائر.
16. عبد الكريم، ن. (2010): نحو سياسات محفزة لتوفير التمويل المناسب لمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) فلسطين
17. عبدالرازق م.، شعيب، ب. (2009): دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية – دراسة حالة الجزائر، مجلة الباحث، عدد7 ، الجزائر.
18. عبد الحميد، م. (2001): التخطيط بالمشاركة، أداة لاستدامة تنفيذ المخططات العمرانية للقرى، كلية العمارة والتخطيط، مصر.
19. العتيبي، ص. (2009): مفهوم الميزة التنافسية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
20. عطيان، ن. علي، س. (2009): مشاكل المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في فلسطين ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) فلسطين
21. العمار، ع. (أيلول، 2009) : مقدمة في مفهوم تنمية الاقتصادات المحلية، المعهد العالي للتخطيط الحضري والإقليمي. جامعة بغداد، العراق
22. عيسى، م. (2008): مفهوم ومضمون التنمية المحلية. بحوث اقتصادية عربية، عدد 43، ص ص 156 – 174
23. علي، ع. (2008): دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، عدد 6/2008، جامعة الجزائر، الجزائر.
24. الفتلاوي، ك. الزبيدي، ح. (2009): مبادئ علم الاقتصاد ، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
25. فلسطين، محافظة بيت لحم (2005): الإحتياجات والمشاريع التنموية المقترحة لمحافظة بيت لحم. محافظة بيت لحم، بيت لحم.

26. فلسطين، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، (2002): خطة الطوارئ والاستثمار العام 2003 - 2004، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، رام الله.
27. فلسطين، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية (2007) : خطة التنمية والإصلاح 2008-2010
28. كريزم، م. (كانون ثاني، 2005): "علاقة السياسات الاقتصادية بالتنمية البشرية في فلسطين" الحوار المتمدن، 1086.
29. نصر، م. (2003): تعزيز القدرة الذاتية للاقتصاد الفلسطيني، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) فلسطين
30. النفيعي، ف. (2010): مفهوم ونشأة القطاع العام، المنتدى العربي للإدارة والموارد البشرية، المملكة العربية السعودية.
31. النقيب ، ف. عطيان، ن. (2003): واقع ومستقبل العلاقات الاقتصادية الفلسطينية الاسرائيلية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) فلسطين.
32. النقيب، ف. (1997): الاقتصاد الفلسطيني في الضفة والقطاع: مشكلات المرحلة الانتقالية وسياسات المستقبل، الطبعة الأولى، مؤسسة الدراسات الفلسطينية ، بيروت ، لبنان .
33. نوير، ط. (2002): دور الحكومة الداعم للتنافسية " حالة مصر" المعهد العربي للتخطيط، الكويت
34. الوهيبي، ع. (2009): مؤسسات المجتمع المدني بين خدمة المجتمع والقانون المصطنع، مبادرة الملك عبد الله للمحتوى العربي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

1. Bartik, T. (2002) :**Evaluating the Impacts of Local Economic Development Policies on Local Economic Outcomes**: What has been done & what is doable?. Upjohn Institute for Employment Research. Kalamazoo, USA.
2. Cunningham, S. (2009): **Macedonia Case**. PACA News No. 16. Mesopartner. Germany
3. Dannenman, U.(2005): **Making local Economic Development for small firms evaluation of PACA in Serbia**- microReport # 21
4. Hatch, Kenman (2005): **Making LED work for small firms**- Evaluation of PACA in Serbia.
5. Kusel, C.(2003) : **Building on Local Initiative & local potentials in LED – Vietnam**
6. Makhtoob, S.(2008): **Potential Sub Sectors for Value Chain Upgrading in Bethlehem Region**. Private Sector Development Program. GTZ, July 2008.
7. Meissner, R. (2002): **PACA in Thailand- Progress and Experiences** by SSIPP
8. Meyer-Stamer, J.(2005) : **Practitioner’s Guide-PACA**-method finder-mesopartner
9. Meyer-Stamer, J.(2005): **PACA- Effectively launching LED initiatives**. Mesopartner. Duisburg, Germany
- 10.Meyer-Stamer, J., Harmes-Liedtke, Shoen(2005): **How to Conduct PACA Exercise**. Mesopartner. Duisburg, Germany
- 11.Molina, M. (2004): **Final Report- PACA Evaluation in Ecuador**
- 12.Porter, M. (1998) : **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press Publication NY
13. Porter, M. (1998): **The Competitive Advantage of Nations**: With a New Introduction Free Press Publication NY
- 14.Rachmawati, T.(2005): **Report on Local Competitive Advantage (LOCA) in Sri Lanka**. The Hague
- 15.Shawn, C. (2004): **Learning from PACA implementation in South Africa**-GTZ
- 16.Striepke T. (2008): **Guyana Region 10 Case**. PACA News No. 15. April 2008. Mesopartner. Germany
- 17.Swinburn, G. , Goga, S. , Murphy, F. (2006): **A Primer Developing & Implementing Local Economic Development Strategies & Action Plans**. World Bank, USA.
18. Waeltring , F. (2008): **PACA Exercise Report**. Mesopartner, Germany

المواقع الالكترونية:

<http://blog.amin.org/faresdahaher/2010/06/02> , 11-12-2010)
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADH603.pdf , 19-11-2010)
<http://rcweb.luedld.net/rc6/7-Ali%20Abdellah.pdf> , 15-9-2009)
<http://web.worldbank.org/theSitePK:475978,00.html> , 7-12-2010)
<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/5C97A234-EBA1-4798-htm> , 3-10-2008)
<http://www.alquds.com/node/281706> , 11-1-2011)
<http://www.alquds.com/print/240995> , 3-2-2010)
<http://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2010/02/03/146149.html> , 2-4-2010)
<http://www.blogs.ksu.edu.sa/sunhat/page/2/> , 23-1-2011)
<http://www.faculty.ksu.edu.sa/.../تنفيذ%20اداةالاستدامة/> , 26-12-2010)
<http://www.hrdiscussion.com/hr15804.html> 10-7-2010)
<http://www.lgwseta.co.za/download.aspx?...%20LED%20Manual/> , 20-9-2010)
http://www.loca-online.org/docs/PACA-News_2007_October_english.pdf , 6-4-2009)
http://www.lulu.com/items/volume_64/4353000/4353833/1/.../4353833.pdf , 19-8-2009)
<http://www.maannnews.net/arb/ViewDetails.aspx?ID=337514> , 5-4-2009)
<http://www.marefa.org/index.php%A7&go=&fulltext> , 17-3-2009)
<http://www.mesopartner.com> , 3- 9-2009)
http://www.paca-online.de/docs/mp-wp1_An_overview_of_PACA.pdf , 14-4-2009)
http://www.paca-online.de/docs/Thailand_Nov02.pps , 2-3-2009)
http://www.paca-online.org/docs/flyer_promotion_PACA_english.ppt , 14-4-2009)
http://www.pcbs.gov.ps/portals/_pcbs/industry/detailed%201_A.htm , 17-2-2010)
<http://www.syria-news.com/readnews.php?-seq=60576> , 18-7-2010)
http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/arabic/tool-4_ara.doc , 11-3-2011)
<http://www.wafa.ps/arabic/index.php?action=detail&id=11994> , 8-6-2010)
<http://www.wafa.ps/arabic/index.php?action=detail&id=37789> , 19-4-2009)
<http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3093> , 16-10-2010)

ملحق رقم (1) : الإستبانة – أداة الدراسة

جامعة القدس / كلية الدراسات العليا
كلية الإدارة والعلوم الإقتصادية

السادة العاملين في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص وفي مؤسسات المجتمع المدني ،
المحترمين

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة موضوع " تقييم آليات تنفيذ منهجية PACA (التقييم التشاركي للميزة التنافسية) لتنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم" ، لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة التي أعدت لهذه الدراسة بدقة وموضوعية، وذلك حسب ما ترونه مناسباً وحسب قناعتكم للوصول إلى النتائج الحقيقية، مع العلم أن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، مع التأكيد أنه لا حاجة لذكر الاسم أو أي دلالة على شخصكم الكريم.

"ولكم مني جزيل الشكر و الإمتنان على وقتكم وجهدكم المبذولين"

لباحثة

رائده حنايا

تعريف بمنهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA:

ابتكرت منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA من قبل شركة ألمانية تدعى Mesopartner، وتم اعتمادها من قبل المجتمع المحلي في محافظة بيت لحم من خلال مبادرة غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم ومركز المؤسسات الصغيرة SEC الممول من التعاون الفني الألماني GTZ . إذ نظمت وعقدت ورشة عمل في بيت لحم بتاريخ 2008/7/31 حول تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم، ومن النتائج التي حققتها الحاضرون في ورشة العمل الأولى هو تشكيل مجلس التنمية المحلي في المحافظة LED ممثلاً فيه مؤسسات القطاعات الثلاث : القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني الغير ربحية NGO.

كان الهدف من تبني هذه المنهجية هو تشخيص الإقتصاد المحلي لمحافظة بيت لحم لتطوير قدراتها التنافسية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ومن ثم ابتكار مبادرات مناسبة تعتمد الأسلوب التشاركي وينخرط في عملية تطبيقها الشركاء المحليون وهم ممثلين عن مؤسسات القطاعات الثلاث بحيث يتم تعزيز الثقة والتعاون والتنسيق فيما بينهم. وقد تم اعتماد معايير لاختيار مبادرات المنهجية وهي أن تراعي الإمكانيات الإقتصادية المحلية بحيث تعتمد مالياً على التمويل المحلي المشترك دون اللجوء الى الدول المانحة او تبرعاتها. (أي لا تحتاج الى تمويل كبير) ، وأن تكون قابلة للتطبيق الفوري (مثلاً بعد أسبوع) ، وأخيراً أن تكون نتائج هذه المبادرات سريعة (على المدى القصير) أي بعد مدة أقصاها ثلاثة أشهر. أما المعايير التي حكمت اختيار القطاعات الصناعية فأخذت بعين الاعتبار إمكانية التأثير السريع الإيجابي المراد تحقيقه فيها على الإقتصاد المحلي للمحافظة ، والألتزام العالي المطلوب من المشاركين وذوي العلاقة لتطوير هذه القطاعات، وأخيراً أن تكون رئيسية من ناحية اقتصادية ولها تأثير على الميزة التنافسية للمحافظة من خلال تطوير سلسلة القيم فيها. لهذا تم اختيار أربعة قطاعات وهي: قطاع السياحة - قطاع الحجر والرخام - قطاع الحرف اليدوية - قطاع الملابس والنسيج .

وبعد تطبيق منهجية PACA في محافظة بيت لحم سنة 2008/ 2009، لم يتم تنفيذ إلا مبادرة واحدة من إحدى عشر مبادرة وكانت لقطاع الحرف اليدوية فقط. أما المبادرات الإحدى عشر فهي ، لقطاع الحجر والرخام مبادرتين هما الترويج للمنتجات المميزة و مبادرة تطوير القدرات في مجال التصميم ، و لقطاع السياحة مبادرتين: تسهيل تطوير رزم متكاملة للسياح وإعداد خطة تدريبية لترويج خدمات القطاع ، وأما لقطاع الحرف اليدوية فكانت المبادرات : الأولى تخصيص مكافأة للمنتج المميز (وهذه فقط نفذت) و المبادرة الثانية: فتح أسواق جديدة، والثالثة توفير مواد أولية (مواد خام) ، أما لقطاع النسيج فانبثقت مبادرة واحده هي مبادرة : الترويج لمنتجات تستهدف أسواق محددة وواعده و. لمجتمع الاعمال فاقترحت مبادرات هي : حملة توعية للوصول الى رؤية " بيت لحم الجميلة والمتنوعة" و مبادرة : بناء قدرات في مجال التسويق/الإنتاج/التصميم والمبادرة الثالثة: ترويج المنتجات المحلية.

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية: يرجى وضع إشارة (X) أو دائرة O حول الإجابة المناسبة

- الجنس (1) ذكر (2) أنثى
- العمر (1) من 20-30 سنة (2) 31-40 سنة (3) 41 - 50 سنة (4) فوق 50 سنة
- سنوات الخدمة في المؤسسة : (1) 1 - 5 سنوات (2) 6 - 10 سنوات (3) 11-15 سنة (4) فوق 16 سنة
- المستوى العلمي : (1) أقل من توجيهي (2) توجيهي (3) دبلوم (4) بكالوريوس (5) ماجستير فأعلى
- تصنيف المؤسسة التي تعمل فيها من حيث القطاع : (1) القطاع العام (2) القطاع الخاص (3) مؤسسات المجتمع المدني (الغير ربحية) NGO
- المستوى الوظيفي (1) عضو مجلس إدارة (2) مدير/ديرة (3) موظف/ة (4) غير ذلك، _____
- مجال عمل المؤسسة: (1) قطاع الحجر والرخام (2) قطاع السياحة (3) قطاع الحرف اليدوية (4) قطاع النسيج (5) غير ذلك، _____ والملابس
- عدد العاملين في المؤسسة: () عامل / موظف

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تناسب رأيك:

المجال الأول:

معارض بشدة	معارض	لا أعرف	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1
					2
					3
					4
					5
					6

المجال الثاني:

معارض بشدة	معارض	لا أعرف	موافق	موافق بشدة	الرقم
					7
					8
					9
					10
					11
					12

					يمكن لتطوير المواقع السياحية والثقافية والأثرية والدينية في محافظة بيت لحم أن يزيد من نمو قطاع السياحة وتنمية الاقتصاد المحلي فيها	13
					هناك حاجة إلى تطوير المنتج السياحي وترويجه وتسويقه في الأسواق العالمية لإنعاش قطاع الحرف اليدوية، مما يساهم في تنمية الاقتصاد في محافظة بيت لحم	14
					يعتبر قطاع النسيج والملابس من القطاعات المتعثرة في محافظة بيت لحم بسبب اعتماد هذه الصناعة على التعاقد من الباطن مع الشركات الاسرائيلية مما يجعلها عرضة للإهيار في أي وقت	15
					يعاني قطاع النسيج والملابس من قلة الأيدي العاملة المؤهلة في مجال تصميم الأزياء وعدم توفر مراكز التدريب المتخصصة واقتصار العمل على التجميع فقط	16
					يواجه قطاع صناعة الملابس والنسيج صعوبة في منافسة المنتج المستورد مثل التركي والصيني، بسبب ارتفاع تكاليف الانتاج، بالإضافة إلى أن ثقة المستهلك الفلسطيني بالصناعة الوطنية ضعيفة	17

المجال الثالث:

معارض بشدة	معارض	لا أعرف	موافق	موافق بشدة	المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية	الرقم
					ممكن لمبادرة الترويج للمنتجات المميزة في قطاع الحجر والرخام وتخصيص جائزة الإبداع لأفضل منتج متميز خلال معرض محلي، أن ينعش هذا القطاع ويؤثر على تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم	18
					ممكن لمبادرة تطوير القدرات في مجال التصميم للعاملين في قطاع الحجر والرخام أن تساعد المصنعين بمعرفة المواصفات والمعايير الدولية مما يؤثر على إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً	19
					ممكن لمبادرة تسهيل تطوير رزم متكاملة للسياح أن تساهم في تعزيز التكامل بين مؤسسات القطاع الخاص من جهة ومؤسسات القطاع العام من جهة أخرى، وبالتالي إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً	20
					ممكن لمبادرة إعداد خطة تدريبية لترويج خدمات قطاع السياحة أن تساهم في تعزيز المهارات والقدرات للعاملين فيه وبالتالي إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً	21
					أثرت مبادرة قطاع الحرف اليدوية وهي تخصيص مكافأة للمنتج المميز، التي نفذت في شهر 4/2009 على تسويق المنتج المميز محلياً ودولياً	22
					ممكن لمبادرة قطاع الحرف اليدوية الخاصة بفتح أسواق جديدة، أن تساهم في تطوير منتجات جديدة ذات استعمال محلي وتطوير منتجات جديدة للسياح من جنسيات مختلفة، من خلال تنفيذ مسح لتحديد البضائع الراجعة عند السياح، أن تزيد من مبيعات هذا القطاع	23

					24	ممکن لمبادرة قطاع الحرف اليدوية وهي توفير مواد أولية (مواد خام) بكميات كبيرة من خلال اتفاق بين جمعيات الحرف اليدوية والنقابات لتحديد عملية الشراء، أن يقلل من تكاليف الإنتاج
					25	ممکن لمبادرة قطاع النسيج والملابس بعنوان الترويج لمنتجات تستهدف أسواق محددة وواحدة ، أن تنعش هذا القطاع إن تم تحديد ماهية الأسواق المحتملة ، ودراسة متطلبات إنتاج بضائع مختلفة كالمنتجات العضوية مثلاً، وبناء قدرات العاملين في هذا القطاع ليتناسب مع احتياجات السوق
					26	ممکن لمبادرة خدمة مجتمع الأعمال بعنوان حملة توعية للوصول الى رؤية " بيت لحم الجميلة والمتنوعة" ، ترويج محافظة بيت لحم وانعاشها اقتصادياً من خلال تطوير مواد ترويجية عن أنشطة ومهرجانات مختلفة
					27	ممکن لمبادرة القطاعات الأربعة بعنوان بناء قدرات في مجال التسويق/الإنتاج/التصميم ، أن تساعد في تعزيز قدرات الشركات خاصة الصغيرة منها في هذه المجالات وبالتالي تحسن من أدائها
					28	ممکن لمبادرة خدمة مجتمع الأعمال وهي ترويج المنتجات المحلية ، أن تنعش القطاعات الأربعة اقتصادياً من خلال استحداث " سوق شعبي دوري" تعرض فيه المنتجات المحلية المختلفة ، بالإضافة إلى تنفيذ حملات توعية تستهدف التركيز على جودة المنتج المحلي بالمقارنة مع المستورد
					29	جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA واقعية وقابلة للتطبيق الفوري اي في غضون أسبوع
					30	جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA لا تحتاج إلى تمويل خارجي من الدول المانحة بل إلى تمويل محلي
					31	جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA يمكن إدراك نتائجها على الإقتصاد المحلي في غضون ثلاثة أشهر
					32	جميع المبادرات المختارة من قبل المشاركين تمثل الحلول لمشاكل القطاعات الإقتصادية الأربعة المختارة

المجال الرابع:

معارض بشدة	معارض	لا أعرف	موافق	موافق بشدة	المعيقات الخارجية (الوضع الإقتصادي والوضع السياسي)	الرقم
					كان للتقلبات الإقتصادية في محافظة بيت لحم أثر سلبي على أداء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي وأداء القطاعات الإقتصادية الأربعة	33
					ممکن لتنفيذ مبادرات المنهجية المتبقية والغير منفذه دور في ازدهار اقتصاد محافظة بيت لحم مستقبلاً على المدى البعيد	34
					يوثر الوضع السياسي سلبياً على القطاعات الإقتصادية الأربعة ، مثلاً يعاني قطاع الحجر والرخام من السيطرة الإسرائيلية على أراضي منطقة "سي"، الأمر الذي	35

					يحول دون استغلال المحاجر الموجودة في هذه الأراضي
					تؤثر الممارسات الإسرائيلية المختلفة سلباً على التنمية الاقتصادية الفلسطينية بشكل عام وعلى تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل خاص
					تؤدي زيادة الإنتاجية المحلية وزيادة توظيف الأيدي العاملة إلى إنهاء التبعية الاقتصادية إلى إسرائيل والإستغناء عن الإعتماد على المساعدات الخارجية من الدول المانحة لمدة طويلة
					على السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام ومجلس تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل خاص مساندة القطاع الخاص من خلال تحفيز وتنشيط الأسواق المحلية لتهيئة بيئة الاعمال لزيادة التنمية الاقتصادية في المحافظة
					لقد كان هناك تأثيراً إيجابياً لمنهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA على تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل ملحوظ
					إن تطبيق المنهجية في محافظتنا الفلسطينية الأخرى يساهم في تنمية الإقتصاد المحلي فيها وبالتالي إحداث تنمية اقتصادية على مستوى الوطن

القسم الثالث: مقترحات إضافية من وجهة نظرك :

"مع تقديري واحترامي لحسن تعاونكم"

ملحق رقم (2) : قائمة المحكمين

قائمة المحكمين:

الرقم	إسم المحكم	المهنة / الوظيفة
1	د. نبيل كوكالي	استاذ محاضر في جامعة البوليتكنيك الخليل ومدير المركز الفلسطيني لاستطلاع الرأي (PCPO)
2	د. سهيل سلطان	استاذ محاضر في جامعة البوليتكنيك الخليل
3	د. عبد المجيد سويلم	محاضر في جامعة القدس أبو ديس - عضو مجلس أمناء جامعة لاهي الهولندية للتعليم المفتوح
4	د. ذياب جرار	استاذ محاضر في جامعة القدس المفتوحة/ منطقة رام الله والبيرة التعليمية - واستاذ محاضر في جامعة القدس أبو ديس

ملحق رقم (3):

جداول معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة في القسم الثاني

توضح الجداول أدناه قيمة معامل الثبات لدى كل عبارة من عبارات المحاور الأربعة بشكل تفصيلي والتي ذكرت في القسم الثاني من الإستبانة ، أي من عبارة رقم (1) إلى عبارة رقم (40)

ولقد أعطي رقم كل جدول بناءً على رقم المحور، كما يلي:

جدول رقم (1) : قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول: دور مجلس تنمية الإقتصاد المحلي LED في تطبيق المنهجية وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها.

معامل الثبات	1 - دور مجلس تنمية الإقتصاد المحلي LED في تطبيق المنهجية وفي الرقابة على تنفيذ مبادراتها	
0.864	ساهم أعضاء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي بمواردهم البشرية والمادية مما زاد من تأثير منهجية PACA على التنمية الاقتصادية في المحافظة	1
0.867	ساعد تمثيل القطاعات الصناعية المختارة في اجتماعات المنهجية وورش العمل في نجاح تطبيقها وفي اقتراح مبادرات تنعش هذه القطاعات	2
0.868	لتحقيق تنمية اقتصادية في محافظة بيت لحم ، يتوجب وجود تعاون وتنسيق فعلي بين أعضاء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي حتى يتم تنفيذ خطة المجلس الإستراتيجية بفاعلية	3

جدول رقم (2) : قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني: معايير اختيار القطاعات الاربعة.

معامل الثبات	2 - معايير اختيار القطاعات الأربعة	
0.863	توزيع الأدوار بشكل واضح بين أعضاء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي يساهم في تطبيق المبادرات الغير منفذه بشكل سريع وفعال	4
0.862	إن وضع خطط تنفيذية وسقف زمني لتنفيذ كل مبادرة ، يساعد في زيادة تأثير المنهجية على الإقتصاد المحلي للمحافظة	5
0.865	يعتبر مجلس تنمية الإقتصاد المحلي مسؤولاً عن متابعة تنفيذ جميع المبادرات المنبثقة عن المنهجية لضمان تأثيرها على تنمية الأقتصاد المحلي في المحافظة	6
0.865	تعتبر القطاعات الإقتصادية الأربعة المختارة من اهم مرتكزات اقتصاا محافظة بيت لحم ومن ضمن الميزات التنافسية فيها	7
0.864	إن النقص في الكوادر والكفاءات الفنية والإدارية التسويقية تعتبر عائقاً في تطوير قطاع الحجر والرخام وابتكار منتج جديد بتصميم واستخدام جديد	8
0.864	يعتبر قطاع السياحة وقطاع الحرف اليدوية مؤثراً رئيسياً على إقتصاد محافظة بيت لحم بسبب وجود الأماكن الدينية والأثرية والسياحية فيها	9
0.861	يحتاج قطاع السياحة وقطاع الحرف اليدوية إلى تدريب الكفاءات البشرية العاملة وتطويرها حتى يساهم بشكل أفضل في تنمية الأقتصاد المحلي	10
0.864	تساعد السياحة الداخلية للاسر الفلسطينية بما فيهم أسر عرب مناطق 1948 التي تقوم برحلات محلية داخلية على انعاش الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم	11
0.863	كلما زادت السياحة الوافدة إلى الاماكن المقدسة في المحافظة ، زادت نسبة تشغيل الأيدي العاملة وخلق فرص عمل جديدة فيها	12
0.862	يمكن لتطوير المواقع السياحية والثقافية والأثرية والدينية في محافظة بيت لحم أن يزيد من نمو قطاع السياحة وتنمية الاقتصاد المحلي فيها	13
0.86	هناك حاجة إلى تطوير المنتج السياحي وترويجه وتسويقه في الأسواق العالمية لإنعاش قطاع الحرف اليدوية، مما يساهم في تنمية الاقتصاد في محافظة بيت لحم	14
0.867	يعتبر قطاع النسيج والملابس من القطاعات المتعثرة في محافظة بيت لحم بسبب اعتماد هذه الصناعة على التعاقد من الباطن مع الشركات الاسرائيلية مما يجعلها عرضة للإنهيار في أي وقت	15
0.864	يعاني قطاع النسيج والملابس من قلة الأيدي العاملة المؤهلة في مجال تصميم الازياء وعدم توفر مراكز التدريب المتخصصة واقتصار العمل على التجميع فقط	16
0.863	يواجه قطاع صناعة الملابس والنسيج صعوبة في منافسة المنتج المستورد مثل التركي والصيني، بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى أن ثقة المستهلك الفلسطيني بالصناعة الوطنية ضعيفة	17

جدول رقم (3) أ/ : قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثالث: معايير اختيار المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية.

معامل الثبات	3 - المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية
0.864	18 ممكن لمبادرة الترويج للمنتجات المميزة في قطاع الحجر والرخام وتخصيص جائزة الإبداع لأفضل منتج متميز خلال معرض محلي، أن ينعش هذا القطاع ويؤثر على تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم
0.862	19 ممكن لمبادرة تطوير القدرات في مجال التصميم للعاملين في قطاع الحجر والرخام أن تساعد المصنعين بمعرفة المواصفات والمعايير الدولية مما يؤثر على إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً
0.863	20 ممكن لمبادرة تسهيل تطوير رزم متكاملة للسياح أن تساهم في تعزيز التكامل بين مؤسسات القطاع الخاص من جهة ومؤسسات القطاع العام من جهة أخرى، وبالتالي إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً
0.86	21 ممكن لمبادرة إعداد خطة تدريبية لترويج خدمات قطاع السياحة أن تساهم في تعزيز المهارات والقدرات للعاملين فيه وبالتالي إنعاش هذا القطاع والمحافظة اقتصادياً
0.864	22 أثرت مبادرة قطاع الحرف اليدوية وهي تخصيص مكافأة للمنتج المميز، التي نفذت في شهر 2009/4 على تسويق المنتج المميز محلياً ودولياً
0.859	23 ممكن لمبادرة قطاع الحرف اليدوية الخاصة بفتح أسواق جديدة، أن تساهم في تطوير منتجات جديدة ذات استعمال محلي وتطوير منتجات جديدة للسياح من جنسيات مختلفة، من خلال تنفيذ مسح لتحديد البضائع الرائجة عند السياح، أن تزيد من مبيعات هذا القطاع
0.858	24 ممكن لمبادرة قطاع الحرف اليدوية وهي توفير مواد أولية (مواد خام) بكميات كبيرة من خلال اتفاق بين جمعيات الحرف اليدوية والنقابات لتحديد عملية الشراء، أن يقلل من تكاليف الإنتاج
0.86	25 ممكن لمبادرة قطاع النسيج والملابس بعنوان الترويج لمنتجات تستهدف أسواق محددة وواعدة، أن تنعش هذا القطاع إن تم تحديد ماهية الأسواق المحتملة، ودراسة متطلبات إنتاج بضائع مختلفة كالمنتجات العضوية مثلاً، وبناء قدرات العاملين في هذا القطاع ليتناسب مع احتياجات السوق
0.859	26 ممكن لمبادرة خدمة مجتمع الاعمال بعنوان حملة توعية للوصول الى رؤية " بيت لحم الجميلة والمتنوعة"، ترويج محافظة بيت لحم وانعاشها اقتصادياً من خلال تطوير مواد ترويجية عن أنشطة ومهرجانات مختلفة

جدول رقم (3) / ب: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثالث: معايير اختيار المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية.

معامل الثبات	3 - المبادرات المقترحة والمنبثقة عن المنهجية	
0.86	ممكن لمبادرة القطاعات الأربعة بعنوان بناء قدرات في مجال التسويق/الإنتاج/التصميم ، أن تساعد في تعزيز قدرات الشركات خاصة الصغيرة منها في هذه المجالات وبالتالي تحسن من أدائها	27
0.865	ممكن لمبادرة خدمة مجتمع الأعمال وهي ترويج المنتجات المحلية ، أن تنعش القطاعات الأربعة اقتصادياً من خلال استحداث " سوق شعبي دوري" تعرض فيه المنتجات المحلية المختلفة ، بالإضافة إلى تنفيذ حملات توعية تستهدف التركيز على جودة المنتج المحلي بالمقارنة مع المستورد	28
0.857	جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA واقعية وقابلة للتطبيق الفوري اي في غضون أسبوع	29
0.856	جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA لا تحتاج إلى تمويل خارجي من الدول المانحة بل إلى تمويل محلي	30
0.858	جميع المبادرات المنبثقة عن منهجية PACA يمكن إدراك نتائجها على الإقتصاد المحلي في غضون ثلاثة أشهر	31
0.856	جميع المبادرات المختارة من قبل المشاركين تمثل الحلول لمشاكل القطاعات الإقتصادية الأربعة المختارة	32

جدول رقم (4) : قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الرابع: المعينات الخارجية وهي الوضع الإقتصادي والوضع السياسي.

معامل الثبات	4 - المعينات الخارجية (الوضع الإقتصادي والوضع السياسي)
0.863	33 كان للتقلبات الإقتصادية في محافظة بيت لحم أثر سلبي على أداء مجلس تنمية الإقتصاد المحلي وأداء القطاعات الإقتصادية الأربعة
0.858	34 ممكن لتنفيذ مبادرات المنهجية المتبقية والغير منفذه دور في ازدهار اقتصاد محافظة بيت لحم مستقبلاً على المدى البعيد
0.864	35 يؤثر الوضع السياسي سلبياً على القطاعات الإقتصادية الأربعة ، مثلاً يعاني قطاع الحجر والرخام من السيطرة الإسرائيلية على أراضي منطقة "سي"، الأمر الذي يحول دون استغلال المحاجر الموجودة في هذه الأراضي
0.863	36 تؤثر الممارسات الإسرائيلية المختلفة سلباً على التنمية الاقتصادية الفلسطينية بشكل عام وعلى تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل خاص
0.861	37 تؤدي زيادة الإنتاجية المحلية وزيادة توظيف الأيدي العاملة إلى إنهاء التبعية الإقتصادية إلى اسرائيل والإستغناء عن الإعتماد على المساعدات الخارجية من الدول المانحة لمدة طويلة
0.86	38 على السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام ومجلس تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل خاص مساندة القطاع الخاص من خلال تحفيز وتنشيط الأسواق المحلية لتهيئة بيئة الاعمال لزيادة التنمية الاقتصادية في المحافظة
0.858	39 لقد كان هناك تأثيراً إيجابياً لمنهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA على تنمية الإقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بشكل ملحوظ
0.859	40 إن تطبيق المنهجية في محافظتنا الفلسطينية الأخرى يساهم في تنمية الإقتصاد المحلي فيها وبالتالي إحداث تنمية اقتصادية على مستوى الوطن

ملحق رقم (4) : نتائج الإختبارات الإحصائية

SPSS – Version 12 نتائج اختبارات البرنامج الإحصائي Frequencies

Statistics

	Sex	Age	YsofWork	AcadLvl	OrgClass	Prof.Pos	OrgWkFd	OrgWk#
N	Valid	56	56	56	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	44	78.6	78.6	78.6
Female	12	21.4	21.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 y	9	16.1	16.1	16.1
31-40 y	17	30.4	30.4	46.4
41-50 y	16	28.6	28.6	75.0
over 50 y	14	25.0	25.0	100.0
Total	56	100.0	100.0	

AcadLvl

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than Tawjihi	4	7.1	7.1	7.1
Tawjihi	4	7.1	7.1	14.3
Diploma Degree	6	10.7	10.7	25.0
Bachelor Degree	26	46.4	46.4	71.4
Master and above	16	28.6	28.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

YsofWork

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 y	13	23.2	23.2	23.2
6-10 y	18	32.1	32.1	55.4
11-15 y	12	21.4	21.4	76.8
over 16 y	13	23.2	23.2	100.0
Total	56	100.0	100.0	

OrgClass

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Public Sector	23	41.1	41.1	41.1
Private Sector	22	39.3	39.3	80.4
Non Governmental/Profit Organization	11	19.6	19.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Prof.Pos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Member of the Board of Directors	9	16.1	16.1	16.1
Manager	26	46.4	46.4	62.5
Employee	18	32.1	32.1	94.6
Anything else	3	5.4	5.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

OrgWkFd

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Stones & Marble Sector	6	10.7	10.7	10.7
Tourism Sector	7	12.5	12.5	23.2
Handmade Sector	6	10.7	10.7	33.9
Textile Sector	3	5.4	5.4	39.3
Anything Else	34	60.7	60.7	100.0
Total	56	100.0	100.0	

OrgWk#

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3.6	3.6	3.6
3	4	7.1	7.1	10.7
4	2	3.6	3.6	14.3
5	2	3.6	3.6	17.9
6	2	3.6	3.6	21.4
7	2	3.6	3.6	25.0
8	1	1.8	1.8	26.8
9	1	1.8	1.8	28.6
10	1	1.8	1.8	30.4
11	4	7.1	7.1	37.5
13	1	1.8	1.8	39.3
14	2	3.6	3.6	42.9
15	2	3.6	3.6	46.4
16	1	1.8	1.8	48.2
17	1	1.8	1.8	50.0
18	2	3.6	3.6	53.6
19	2	3.6	3.6	57.1
20	1	1.8	1.8	58.9
21	1	1.8	1.8	60.7
22	1	1.8	1.8	62.5
23	1	1.8	1.8	64.3
25	1	1.8	1.8	66.1
34	1	1.8	1.8	67.9
37	1	1.8	1.8	69.6
40	2	3.6	3.6	73.2
46	1	1.8	1.8	75.0
50	2	3.6	3.6	78.6
54	1	1.8	1.8	80.4
55	1	1.8	1.8	82.1
57	1	1.8	1.8	83.9
66	1	1.8	1.8	85.7
75	1	1.8	1.8	87.5
96	1	1.8	1.8	89.3
98	1	1.8	1.8	91.1
118	1	1.8	1.8	92.9
120	1	1.8	1.8	94.6
170	2	3.6	3.6	98.2
178	1	1.8	1.8	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		X1Q1	X1Q2	X1Q3	X1Q4	X1Q5	X1Q6
N	Valid	56	56	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

X1Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	1	1.8	1.8	1.8
	Agree	22	39.3	39.3	41.1
	Don't know	17	30.4	30.4	71.4
	Disagree	15	26.8	26.8	98.2
	Strongly Disagree	1	1.8	1.8	100.0
	Total		56	100.0	100.0

X1Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	1	1.8	1.8	1.8
	Agree	37	66.1	66.1	67.9
	Don't know	6	10.7	10.7	78.6
	Disagree	11	19.6	19.6	98.2
	Strongly Disagree	1	1.8	1.8	100.0
	Total		56	100.0	100.0

X1Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	30	53.6	53.6	53.6
	Agree	25	44.6	44.6	98.2
	Don't know	1	1.8	1.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X1Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	18	32.1	32.1	32.1
	Agree	34	60.7	60.7	92.9
	Don't know	4	7.1	7.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X1Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	27	48.2	48.2	48.2
	Agree	26	46.4	46.4	94.6
	Don't know	1	1.8	1.8	96.4
	Disagree	2	3.6	3.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X1 Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	16	28.6	28.6	28.6
	Agree	30	53.6	53.6	82.1
	Don't know	6	10.7	10.7	92.9
	Disagree	4	7.1	7.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		X2Q7	X2Q8	X2Q9	X2Q10	X2Q11	X2Q12	X2Q13	X2Q14	X2Q15	X2Q16	X2Q17
N	Valid	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

X2Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	33	58.9	58.9	58.9
	Agree	20	35.7	35.7	94.6
	Disagree	3	5.4	5.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X2Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	19	33.9	33.9	33.9
	Agree	22	39.3	39.3	73.2
	Don't know	10	17.9	17.9	91.1
	Disagree	5	8.9	8.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X2Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	37	66.1	66.1	66.1
	Agree	19	33.9	33.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X2Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	26	46.4	46.4	46.4
	Agree	26	46.4	46.4	92.9
	Don't know	3	5.4	5.4	98.2
	Disagree	1	1.8	1.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X2Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	17	30.4	30.4	30.4
	Agree	36	64.3	64.3	94.6
	Don't know	2	3.6	3.6	98.2
	Disagree	1	1.8	1.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X2Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	32	57.1	57.1	57.1
Agree	23	41.1	41.1	98.2
Disagree	1	1.8	1.8	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X2Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	29	51.8	51.8	51.8
Agree	25	44.6	44.6	96.4
Don't know	2	3.6	3.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X2Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	32	57.1	57.1	57.1
Agree	21	37.5	37.5	94.6
Don't know	2	3.6	3.6	98.2
Disagree	1	1.8	1.8	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X2Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	22	39.3	39.3	39.3
Agree	20	35.7	35.7	75.0
Don't know	12	21.4	21.4	96.4
Disagree	2	3.6	3.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X2Q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	16	28.6	28.6	28.6
Agree	21	37.5	37.5	66.1
Don't know	13	23.2	23.2	89.3
Disagree	6	10.7	10.7	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X2Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	23	41.1	41.1	41.1
Agree	23	41.1	41.1	82.1
Don't know	7	12.5	12.5	94.6
Disagree	3	5.4	5.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	X3Q18	X3Q19	X3Q20	X3Q21	X3Q22	X3Q23	X3Q24	X3Q25	X3Q26	X3Q27	X3Q28	X3Q29	X3Q30	X3Q31	X3Q32
N Valid	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

X3Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	10	17.9	17.9	17.9
	Agree	31	55.4	55.4	73.2
	Don't know	11	19.6	19.6	92.9
	Disagree	4	7.1	7.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	12	21.4	21.4	21.4
	Agree	35	62.5	62.5	83.9
	Don't know	7	12.5	12.5	96.4
	Disagree	2	3.6	3.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	11	19.6	19.6	19.6
	Agree	33	58.9	58.9	78.6
	Don't know	11	19.6	19.6	98.2
	Disagree	1	1.8	1.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	13	23.2	23.2	23.2
	Agree	35	62.5	62.5	85.7
	Don't know	7	12.5	12.5	98.2
	Disagree	1	1.8	1.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	4	7.1	7.1	7.1
	Agree	20	35.7	35.7	42.9
	Don't know	21	37.5	37.5	80.4
	Disagree	11	19.6	19.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	15	26.8	26.8	26.8
	Agree	37	66.1	66.1	92.9
	Don't know	3	5.4	5.4	98.2
	Disagree	1	1.8	1.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	15	26.8	26.8	26.8
	Agree	27	48.2	48.2	75.0
	Don't know	9	16.1	16.1	91.1
	Disagree	5	8.9	8.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	10	17.9	17.9	17.9
	Agree	29	51.8	51.8	69.6
	Don't know	14	25.0	25.0	94.6
	Disagree	3	5.4	5.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	17	30.4	30.4	30.4
	Agree	29	51.8	51.8	82.1
	Don't know	10	17.9	17.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	18	32.1	32.1	32.1
	Agree	35	62.5	62.5	94.6
	Don't know	2	3.6	3.6	98.2
	Disagree	1	1.8	1.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Agree	22	39.3	39.3	39.3
	Agree	27	48.2	48.2	87.5
	Don't know	4	7.1	7.1	94.6
	Disagree	1	1.8	1.8	96.4
	Strongly Disagree	2	3.6	3.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

X3Q29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	3	5.4	5.4	5.4
Agree	12	21.4	21.4	26.8
Don't know	27	48.2	48.2	75.0
Disagree	14	25.0	25.0	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X3Q30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	5	8.9	8.9	8.9
Agree	11	19.6	19.6	28.6
Don't know	10	17.9	17.9	46.4
Disagree	27	48.2	48.2	94.6
Strongly Disagree	3	5.4	5.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X3Q31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	3	5.4	5.4	5.4
Agree	13	23.2	23.2	28.6
Don't know	26	46.4	46.4	75.0
Disagree	11	19.6	19.6	94.6
Strongly Disagree	3	5.4	5.4	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X3Q32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	3	5.4	5.4	5.4
Agree	17	30.4	30.4	35.7
Don't know	17	30.4	30.4	66.1
Disagree	17	30.4	30.4	96.4
Strongly Disagree	2	3.6	3.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	X4Q33	X4Q34	X4Q35	X4Q36	X4Q37	X4Q38	X4Q39	X4Q40
N Valid	56	56	56	56	56	56	56	56
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

X4Q33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	17	30.4	30.4	30.4
Agree	28	50.0	50.0	80.4
Don't know	5	8.9	8.9	89.3
Disagree	6	10.7	10.7	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X4Q34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	6	10.7	10.7	10.7
Agree	36	64.3	64.3	75.0
Don't know	12	21.4	21.4	96.4
Disagree	2	3.6	3.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X4Q35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	32	57.1	57.1	57.1
Agree	23	41.1	41.1	98.2
Don't know	1	1.8	1.8	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X4Q36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	32	57.1	57.1	57.1
Agree	24	42.9	42.9	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X4Q37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	16	28.6	28.6	28.6
Agree	23	41.1	41.1	69.6
Don't know	13	23.2	23.2	92.9
Disagree	4	7.1	7.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X4Q38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	26	46.4	46.4	46.4
Agree	28	50.0	50.0	96.4
Don't know	2	3.6	3.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X4Q39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	6	10.7	10.7	10.7
Agree	13	23.2	23.2	33.9
Don't know	26	46.4	46.4	80.4
Disagree	9	16.1	16.1	96.4
Strongly Disagree	2	3.6	3.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

X4Q40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Strongly Agree	9	16.1	16.1	16.1
Agree	28	50.0	50.0	66.1
Don't know	14	25.0	25.0	91.1
Disagree	5	8.9	8.9	100.0
Total	56	100.0	100.0	

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	56	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.670	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.617	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1Q1	78.12	147.202	.269	.864
X1Q2	78.46	150.617	.111	.867
X1Q3	79.52	154.291	-.054	.868
X1Q4	79.25	149.573	.278	.863
X1Q5	79.39	147.879	.319	.862
X1Q6	79.04	148.762	.217	.865
X2Q7	79.48	150.036	.173	.865
X2Q8	78.98	146.636	.277	.864
X2Q9	79.66	151.246	.203	.864
X2Q10	79.37	146.675	.411	.861
X2Q11	79.23	150.400	.209	.864
X2Q12	79.54	149.017	.305	.863
X2Q13	79.48	148.581	.355	.862
X2Q14	79.50	146.509	.432	.860
X2Q15	79.11	150.534	.121	.867
X2Q16	78.84	146.792	.261	.864
X2Q17	79.18	146.477	.321	.863
X3Q18	78.84	148.756	.227	.864
X3Q19	79.02	147.945	.318	.862
X3Q20	78.96	148.617	.285	.863
X3Q21	79.07	146.068	.463	.860
X3Q22	78.30	147.597	.259	.864
X3Q23	79.18	145.713	.531	.859
X3Q24	78.93	141.958	.523	.858
X3Q25	78.82	144.986	.434	.860
X3Q26	79.12	144.584	.531	.859
X3Q27	79.25	146.045	.504	.860
X3Q28	79.18	147.895	.230	.865
X3Q29	78.07	141.668	.583	.857
X3Q30	77.79	137.735	.573	.856
X3Q31	78.04	141.599	.512	.858
X3Q32	78.04	139.417	.575	.856
X4Q33	79.00	146.364	.301	.863
X4Q34	78.82	144.658	.549	.858
X4Q35	79.55	150.979	.196	.864
X4Q36	79.57	150.068	.289	.863
X4Q37	78.91	144.628	.389	.861
X4Q38	79.43	146.831	.487	.860
X4Q39	78.21	141.408	.501	.858
X4Q40	78.73	143.836	.461	.859

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1Q1	56	2.88	.896
X1Q2	56	2.54	.894
X1Q3	56	1.48	.539
X1Q4	56	1.75	.580
X1Q5	56	1.61	.705
X1Q6	56	1.96	.830
X2Q7	56	1.52	.763
X2Q8	56	2.02	.944
X2Q9	56	1.34	.478
X2Q10	56	1.63	.676
X2Q11	56	1.77	.603
X2Q12	56	1.46	.602
X2Q13	56	1.52	.572
X2Q14	56	1.50	.661
X2Q15	56	1.89	.867
X2Q16	56	2.16	.968
X2Q17	56	1.82	.855
X3Q18	56	2.16	.804
X3Q19	56	1.98	.700
X3Q20	56	2.04	.687
X3Q21	56	1.93	.657
X3Q22	56	2.70	.872
X3Q23	56	1.82	.606
X3Q24	56	2.07	.892
X3Q25	56	2.18	.789
X3Q26	56	1.88	.689
X3Q27	56	1.75	.611
X3Q28	56	1.82	.917
X3Q29	56	2.93	.828
X3Q30	56	3.21	1.107
X3Q31	56	2.96	.934
X3Q32	56	2.96	.990
X4Q33	56	2.00	.915
X4Q34	56	2.18	.664
X4Q35	56	1.45	.537
X4Q36	56	1.43	.499
X4Q37	56	2.09	.900
X4Q38	56	1.57	.568
X4Q39	56	2.79	.967
X4Q40	56	2.27	.842
Total1	56	2.04	.464
Total2	56	1.69	.338
Total3	56	2.29	.441
Total4	56	1.97	.448
Valid N (listwise)	56		

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sex* Prof.Pos	56	100.0%	0	.0%	56	100.0%

Sex * Prof.Pos Crosstabulation

Count		Prof.Pos				Total
		Member of the Board of Directors	Manager	Employee	Anything else	
Sex	Male	9	20	13	2	44
	Female	0	6	5	1	12
Total		9	26	18	3	56

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.180 ^a	3	.365
Likelihood Ratio	5.013	3	.171
Linear-by-Linear Association	2.390	1	.122
N of Valid Cases	56		

a. 4 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .64.

Correlations

Correlations

		Total1	Total2	Total3	Total4
Total1	Pearson Correlation	1	.307*	.190	-.030
	Sig. (2-tailed)	.	.021	.161	.829
	N	56	56	56	56
Total2	Pearson Correlation	.307*	1	.436**	.382**
	Sig. (2-tailed)	.021	.	.001	.004
	N	56	56	56	56
Total3	Pearson Correlation	.190	.436**	1	.660**
	Sig. (2-tailed)	.161	.001	.	.000
	N	56	56	56	56
Total4	Pearson Correlation	-.030	.382**	.660**	1
	Sig. (2-tailed)	.829	.004	.000	.
	N	56	56	56	56

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

Group Statistics

Sex		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Total1	Male	44	2.02	.438	.066
	Female	12	2.10	.566	.163
Total2	Male	44	1.74	.348	.053
	Female	12	1.54	.250	.072
Total3	Male	44	2.31	.448	.068
	Female	12	2.22	.426	.123
Total4	Male	44	2.03	.453	.068
	Female	12	1.75	.369	.107

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Total1	Equal variances assumed	2.411	.126	-.515	54	.609	-.078	.152	-.383	.226
	Equal variances not assumed			-.444	14.777	.663	-.078	.176	-.454	.298
Total2	Equal variances assumed	3.237	.078	1.835	54	.072	.198	.108	-.018	.414
	Equal variances not assumed			2.217	24.061	.036	.198	.089	.014	.362
Total3	Equal variances assumed	.207	.651	.622	54	.536	.090	.144	-.200	.379
	Equal variances not assumed			.641	18.220	.529	.090	.140	-.204	.384
Total4	Equal variances assumed	.348	.568	1.976	54	.063	.281	.142	-.004	.567
	Equal variances not assumed			2.222	20.969	.037	.281	.127	.018	.545

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Total1	Public Sector	23	1.93	.354	.074	1.78	2.09	1	3
	Private Sector	22	2.11	.515	.110	1.89	2.34	1	3
	Non Governmental/Profit Organization	11	2.09	.555	.167	1.72	2.46	1	3
	Total	56	2.04	.464	.062	1.91	2.16	1	3
Total2	Public Sector	23	1.73	.420	.088	1.55	1.91	1	2
	Private Sector	22	1.69	.283	.060	1.56	1.82	1	2
	Non Governmental/Profit Organization	11	1.63	.252	.076	1.46	1.80	1	2
	Total	56	1.69	.338	.045	1.60	1.78	1	2
Total3	Public Sector	23	2.30	.452	.094	2.10	2.49	1	3
	Private Sector	22	2.32	.416	.089	2.13	2.50	1	3
	Non Governmental/Profit Organization	11	2.24	.503	.152	1.90	2.57	1	3
	Total	56	2.29	.441	.059	2.17	2.41	1	3
Total4	Public Sector	23	2.05	.424	.089	1.87	2.24	1	3
	Private Sector	22	1.93	.462	.099	1.73	2.14	1	3
	Non Governmental/Profit Organization	11	1.88	.481	.145	1.55	2.20	1	3
	Total	56	1.97	.448	.060	1.85	2.09	1	3

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total1	Between Groups	.401	2	.201	.932	.400
	Within Groups	11.416	53	.215		
	Total	11.817	55			
Total2	Between Groups	.074	2	.037	.314	.732
	Within Groups	6.200	53	.117		
	Total	6.274	55			
Total3	Between Groups	.047	2	.023	.116	.890
	Within Groups	10.653	53	.201		
	Total	10.699	55			
Total4	Between Groups	.295	2	.147	.726	.489
	Within Groups	10.767	53	.203		
	Total	11.062	55			

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	بيان الملحق	رقم الملحق
117	الإستبانة	1
124	قائمة محكمي الإستبانة	2
125	جداول معامل الثبات لعبارات القسم الثاني	3
130	نتائج الإختبارات الإحصائية	4

فهرس الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
13	مصادر بناء الميزة التنافسية	1 . 2
14	المصادر النهائية للميزة التنافسية	2 . 2
18	مصفوفة التفاعل	3 . 2
25	تطبيق منهجة PACA في الإكوادور	4 . 2
32	تطبيق منهجة PACA في سيريلانكا	5 . 2
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1 . 3
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	2 . 3
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	3 . 3
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التحصيل العلمي	4 . 3
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تصنيف المؤسسة بالنسبة للقطاع	5 . 3
73	تمثيل أعضاء LED من حيث القطاع	6 . 3
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	7 . 3
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المؤسسة	8 . 3

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين	9.3
78	قيمة معامل الثبات والصدق لجميع المحاور	1.4
79	قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الأول	2.4
82	قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الثاني	3.4
85	قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الثالث	4.4
92	قيمة المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات أسئلة المحور الرابع	5.4
99	التقاطع المزدوج بين متغير الجنس ومتغير المستوى الوظيفي	6.4
100	اختبار مربع كاي للإستقلالية	7.4
100	قيمة معامل الارتباطات والعلاقة بين المحاور	8.4
101	المتوسط والانحراف المعياري لجميع المحاور	9.4
102	اختبار فرق المتوسطين - ت	10.4
103	قيمة المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط تبعاً لمتغير تصنيف المؤسسة حسب القطاع لكل محور	11.4
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير تصنيف المؤسسة حسب القطاع	12.4
105	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرضيات الدراسة	13.4

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الشكل
19	نموذج نظرية الماسة الصناعية لمايكل بورتر	1 . 2
20	القوى الخمسة التنافسية لمايكل بورتر	2 . 2
20	مراحل تطبيق منهجية PACA	3 . 2
21	الخطوات الثمانية ضمن مراحل تطبيق المنهجية	4 . 2
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1 . 3
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	2 . 3
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	3 . 3
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الأكاديمي	4 . 3
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تصنيف المؤسسة	5 . 3
74	تمثيل أعضاء مجلس التنمية المحلي في المحافظة LED	6 . 3
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	7 . 3
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المؤسسة	8 . 3
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين في المؤسسة	9 . 3

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع - البيان	الترقيم
أ	إقرار الرسالة	
ب	الشكر والعرفان	
ت	التعريفات	
ج	المختصرات	
ح	الملخص باللغة العربية	
د	الملخص باللغة الإنجليزية	
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة	
1	المقدمة	1.1
4	خلفية الدراسة	2.1
5	أهمية ومبررات الدراسة	3.1
6	مشكلة الدراسة	4.1
6	أهداف الدراسة	5.1
6	أسئلة الدراسة	6.1
7	فرضيات الدراسة	7.1
7	حدود الدراسة	8.1
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
9	المقدمة	1.2
9	الإطار النظري	2.2
9	مفهوم التقييم التشاركي	1.2.2
10	تعريف الميزة التنافسية	2.2.2
11	الميزة التنافسية حسب بورتر	1.2.2.2
12	الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية	2.2.2.2
12	استراتيجيات الميزة التنافسية	3.2.2.2
13	مصادر بناء الميزة التنافسية	4.2.2.2
14	مفهوم التنمية الاقتصادية	3.2.2
14	تعريف التنمية الاقتصادية	1.3.2.2
15	أهمية التنمية الاقتصادية	2.3.2.2
15	مفهوم منهجية التقييم التشاركي للميزة التنافسية PACA	4.2.2

رقم الصفحة	الموضوع - البيان	التقييم
16	مميزات منهجية PACA	1.4.2.2
17	أهداف منهجية PACA	2.4.2.2
17	معايير اختيار مبادرات المنهجية	3.4.2.2
18	أدوات منهجية PACA	5.2.2
18	الأداة الأولى: مصفوفة التفاعل	1.5.2.2
18	الأداة الثانية: نظرية الماسة الصناعية لبورتر	2.5.2.2
20	الأداة الثالثة: القوى التنافسية الخمسة لبورتر	3.5.2.2
20	خطوات ومبادئ وتسلسل إجراءات المنهجية	6.2.2
24	تطبيق منهجية PACA عالمياً	3.2
24	تطبيق منهجية PACA في الإكوادور	1.3.2
26	تطبيق منهجية PACA في أوغندا	2.3.2
27	تطبيق منهجية PACA في مقدونيا	3.3.2
28	تطبيق منهجية PACA في غيانا	4.3.2
29	تطبيق منهجية PACA في الصرب	5.3.2
31	تطبيق منهجية PACA في تايلند	6.3.2
32	تطبيق منهجية PACA في سيريلانكا	7.3.2
33	تطبيق منهجية PACA في فيتنام	8.3.2
33	الدروس والعبر	9.3.2
34	لمحة عن الإقتصاد الفلسطيني	4.2
38	محافظة بيت لحم	1.4.2
38	الإقتصاد المحلي لمحافظة بيت لحم	2.4.2
39	الميزة التنافسية لمحافظة بيت لحم	3.4.2
39	القطاعات الإقتصادية في محافظة بيت لحم	4.4.2
40	قطاع السياحة	1.4.4.2
40	قطاع النسيج والملابس	2.4.4.2
41	قطاع الحجر والرخام	3.4.4.2
42	قطاع الحرف اليدوية	4.4.4.2
42	آلية تطبيق منهجية PACA	5.2
42	مراحل تطبيق منهجية PACA	1.5.2
43	القطاعات المختارة ضمن المنهجية	2.5.2
44	تشخيص مزايا ومشاكل محافظة بيت لحم	3.5.2

رقم الصفحة	الموضوع - البيان	الترقيم
45	مزايا ومعوقات القطاعات الاربعة المختارة	4 . 5 . 2
48	مبادرات منهجية PACA المقترحة	6 . 2
48	مبادرات قطاع الحجر والرخام	1 . 6 . 2
48	مبادرات قطاع السياحة	2 . 6 . 2
49	مبادرات قطاع الحرف اليدوية	3 . 6 . 2
50	مبادرات قطاع النسيج والملابس	4 . 6 . 2
51	مبادرات المنهجية المنفذة	7 . 2
52	الدراسات السابقة	8 . 2
52	الدراسات العربية	1 . 8 . 2
58	الدراسات الإنجليزية	2 . 8 . 2
61	تعليق على الدراسات السابقة	3 . 8 . 2
63	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
63	المقدمة	1 . 3
63	منهجية الدراسة	2 . 3
64	مجتمع الدراسة	3 . 3
64	عينة الدراسة	4 . 3
65	أداة الدراسة	5 . 3
65	تصميم أداة الدراسة / الإستبيان	1 . 5 . 3
66	صدق المقياس	2 . 5 . 3
67	ثبات الإستبيان	3 . 5 . 3
67	إجراءات تطبيق الدراسة	6 . 3
68	محددات تنفيذ المبادرات	7 . 3
69	أساليب المعالجة الإحصائية	8 . 3
69	السمات العامة لعينة الدراسة	9 . 3
78	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
78	معامل الثبات	1 . 4
79	المتوسط المرجح والانحراف المعياري	2 . 4
95	خلاصة نتائج محاور الدراسة الأربعة	3 . 4
99	الإختبارات الاحصائية	4 . 4

رقم الصفحة	الموضوع - البيان	الترقيم
105	الإجابة على تساؤلات / فرضيات الدراسة	5 . 4
107	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
107	المقدمة	1 . 5
107	النتائج	2 . 5
109	التوصيات والمقترحات	3 . 5
109	اقتراحات لمؤسسات القطاع العام	1 . 3 . 5
110	اقتراحات لمؤسسات القطاع الخاص	2 . 3 . 5
111	اقتراحات لمؤسسات المجتمع المدني	3 . 3 . 5
111	الخلاصة	4 . 5
112	قائمة المراجع	
112	المراجع باللغة العربية	
115	المراجع باللغة الإنجليزية	
116	المواقع الإلكترونية	
117	ملحق: 1 - الإستبانة	
124	ملحق: 2 - قائمة المحكمين	
125	ملحق: 3 - جداول معامل الثبات لجميع عبارات	
130	ملحق: 4 - نتائج الإختبارات الإحصائية	
144	فهرس الملاحق	
144	فهرس الجداول	
146	فهرس الأشكال	
147	فهرس المحتويات	