

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين في مواجهة  
الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي

هشام مروح توفيق عبدالله

رسالة ماجستير

القدس \_ فلسطين

1429هـ / 2008م

آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين في مواجهة  
الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي

إعداد:

هشام مروح توفيق عبدالله

بكالوريوس في التجارة – جامعة بيرزيت – فلسطين

المشرف الرئيس: د. وائل أبو الحسن

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات  
والتنمية البشرية من برنامج التنمية الريفية المستدامة – كلية الدراسات العليا  
جامعة القدس

1429هـ/2008 م

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج التنمية الريفية المستدامة

## إجازة الرسالة

آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين في مواجهة الآثار الناجمة عن  
الحصار الاقتصادي

إعداد: هشام مروح توفيق عبدالله  
الرقم الجامعي: 2510189

المشرف الرئيس: د. وائل أبو الحسن

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ / / من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

- |                        |          |
|------------------------|----------|
| 1. رئيس لجنة المناقشة: | التوقيع: |
| 2. ممتحنا داخليا:      | التوقيع: |
| 3. ممتحنا خارجيا:      | التوقيع: |

القدس - فلسطين

1429هـ/2008م

## الإهداء

إلى ذكرى والديّ المرحومين، الذين غرسا في حب المعرفة والعلم.  
إلى عائلتي، زوجتي وأولادي الأحباء.  
أهدي هذا الجهد المتواضع.

هشام مروح توفيق عبدالله

## إقرار:

أُقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

هشام مروح توفيق عبدالله

التاريخ:

التوقيع:

## شكر و عرفان

الشكر لله أولا وأخيرا الذي من علي بنعمته، ومنحني القدرة على إنجاز هذا العمل.

كما وأتقدم بالشكر إلى جامعة القدس بكافة عاملها، وخصوصا الهيئة الأكاديمية والإدارية والى إدارة برنامج التنمية الريفية المستدامة؛ لإتاحتهم لي هذه الفرصة الرائعة لإكمال دراستي، وعلى جهودهم المتواصل في خدمة العلم.

كل الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل وائل أبو الحسن، على اشرافه ومتابعته الحثيثة لكافة مراحل إنجاز هذه الرسالة حيث كان لي خير معين، ولم يبخل على بغزير علمه ومعرفته.

أتقدم بالشكر إلى كل من السادة: د.عزام صالح من جامعة القدس، والى د. مجدي الخليلي، د. جواد العبادي والسيد بيتر خوري من الجامعة العربية الأمريكية، والى د. فتح الله غانم من جامعة القدس المفتوحة، الذين اشرفوا على تحكيم الاستبانة، وكان لتوجيهاتهم وملاحظاتهم أثرا مهما في إخراجها بصيغتها النهائية.

وأتقدم بالشكر أيضا إلى د. الياس ضبيط من الجامعة العربية الأمريكية لإشرافه على عملية التحليل الإحصائي، والى السيد طارق سليمان وزوجته سها على جهودهم في جمع البيانات وتفريغها.

خالص الشكر والتقدير إلى السيد عبدالله شريف اسعيد، والسيد جمال غنام، والسيد محمد زامل، والسيدة عطف مبارك لإشرافهم على تدقيق الرسالة لغويا.

كما ولا أنسى ولدي الحبيب سري الذي سهر معي الليالي الطوال أثناء عملية الطباعة، وأتقدم بالشكر أيضا إلى السيد نسيم الياس لإشرافه على عملية تنسيق وإخراج الرسالة فنيا، وإلى كل من قدم أي مساهمة أو مساعدة أثناء عملية إنجاز هذه الرسالة.

جزاهم الله خيرا.

هشام مروح توفيق عبدالله

## تعريفات:

الائتمان التجاري : يقصد به عملية تمويل المشتريات عن طريق تأجيل الدفع لفترة زمنية لا تتجاوز سنة في العادة، يقوم من خلالها صاحب أو مدير المؤسسة بتحرير سند إذني (شيك) أو كمبيالة للبائع أو ببساطة تسجيل ذلك على شكل حساب جاري دائن (نم دائنة) (أبو الرب، الكخن، الظاهر، وعبد الجواد، 2002).

الائتمان المصرفي : يعني القروض أو التسهيلات المصرفية التي تحصل عليها الشركة أو المؤسسة من المصارف والمؤسسات المالية في سعيها لتمويل نشاطاتها واستثماراتها (أبو الرب، الكخن، الظاهر، وعبد الجواد، 2002).

إدارة الأزمة : هي كيفية معالجة الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (الخصيري، ب.ت).

الإدارة الاستراتيجية: هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل إنطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (ياسين، 2002).

ادارة الموارد البشرية: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة، وربطها بالأهداف الاستراتيجية؛ بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز على الابتكار والمرونة، وتشمل عملية التخطيط والتنظيم وتكوين وتنمية الكفايات والقيادة والرقابة (Dessler, 2006).

الاستراتيجية: هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بمهارة وتخطيط، ويعود معنى الكلمة إلى الأصل الإغريقي (Stratigia) والتي تعني فن الحرب (ياسين، 2002).

الأزمة : هي حدث أو تراكم وتزايد لمجموعات أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه (الرازم، 1995).

الاسم التجاري : وهو الاسم الذي يختاره التاجر لمؤسسته ويستعمله في مزاوله التجارة (ناصر، 1985).

البطالة : جميع الأفراد الذين ينتمون لسن العمل، ولم يعملوا خلال فترة معينة في أي نوع من الأعمال، وكانوا خلال هذه الفترة مستعدين للعمل وقاموا بالبحث عنه (التعاريف والمصطلحات، آب 2006).

التخطيط الاستراتيجي: تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجه المؤسسة، وفي نفس الوقت مجموعة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بها (Dessler, 2006).

التغيير : هو مواكبة ما يحدث في البيئة الظروف الخارجية والأوضاع الداخلية التي تشكل عوامل ضغط، عبر وضع خطة استراتيجية تضع في الحسبان كافة خيارات الممكن اتخاذها للتكيف في مواجهة الضغوط المختلفة (الخصيري، ب.ت).

التغيير الاستراتيجي: قيام المؤسسة بالتغيير في الاستراتيجية الموضوعية بما يتفق ومتطلبات البيئة المتغيرة (Dessler, 2006).

التكيف : تلك العملية التي تتمثل في سعي الفرد (أو الجماعة أو المؤسسة) المتواصل لتلبية مطالبه والاستجابة لمطالب البيئة المحيطة به، وللتغيرات التي تحدث فيها كما تتمثل في سعي الفرد للتوفيق بين مطالبه وحاجاته، وبين شروط بيئته وضغوطاتها وفي سعيه لتوفير نوع من التوازن بينه وبين البيئة (سعد، 1980).



التكيف الاجتماعي : هو العملية التي تتطوي على إحداث ما ينبغي من تغيرات في الشخص أو في البيئة أو فيهما معا، بقصد تحقيق الانسجام في العلاقة بينهما (عوض، 1984).

تقييم الأداء : مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية (Dessler, 2006).

التمويل : الحصول على الأموال من أنسب المصادر المختلفة (أبو الرب، الكخن، الظاهر، وعبد الجواد، 2002).

الحصار : هو إيقاع الضيق والحبس والمنع على فرد أو أكثر، وعلى جماعة معينة من الناس أو دولة من الدول أو حتى مجموعة من الدول، وهو أحد الأساليب التي استخدمها القادة السياسيون والعسكريون عبر التاريخ؛ لتحقيق أهداف سياسية أو اقتصادية أو حتى اجتماعية، ونهب خيرات البلد المحاصر، بعد استسلام سكانه (الصفطاوي، 2006).

الحصار الاقتصادي : هو جميع الإجراءات التي تفرضها سلطات الاحتلال الإسرائيلي والتي يتم بموجبها أو بفعلها المباشر أو تأثيرها توقف أو شلل كلي، أو جزئي للحركة وتثقل الأشخاص والبضائع بين التجمعات في المحافظات الفلسطينية، وبين المحافظات نفسها وبين الأراضي الفلسطينية والعالم الخارجي، وإسرائيل من جهة أخرى بما في ذلك الصعوبات التي نجمت عن التوقف الجزئي أو الكلي لحركة المعابر البرية أو البحرية أو الجوية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2005).

حق الإيجار : وهو حق صاحب المؤسسة في الانتفاع بالمكان المؤجر (ناصر، 1985).

حقوق الملكية الأدبية والفنية: وتشمل حقوق المؤلفين على مؤلفاتهم الأدبية أو الفنية أو العلمية، وتعتبر من العناصر المعنوية للمؤسسة، وقد تكون من أهم عناصرها (ناصر، 1985).

حقوق الملكية الصناعية : وتشمل الحقوق الواردة على براءات الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية والعلامات التجارية والاسم التجاري (ناصر، 1985).

العمالة : الأفراد الذين يعملون من داخل القوة العاملة، ويضم ذلك أصحاب العمل، المستخدمين باجر، والعمال لحسابهم، بالإضافة إلى العاملين من أعضاء الأسرة غير مدفوعي الأجر (التعاريف والمصطلحات، آب 2006).

العينة الحصصية : وهي العينة التي يتم اختيار وحداتها وفق وجهة نظر الباحث بدون الاعتماد على الأسلوب العشوائي، ولكن تركيبها يكون حسب نسب الأجزاء الموجودة بالمجتمع (البلداوي، 2007).

الزبائن : وهو العنصر الأهم في المؤسسة التجارية، ويتكون من مجموع الأشخاص الذين اعتادوا ارتياد المؤسسة التجارية لشراء حاجاتهم أو للحصول على خدماتهم منها (ناصر، 1985).

شركة التضامن : وهي التي تعتبر بحكم القانون شركة أشخاص، تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، على أن لا يزيد العدد عن عشرين شريك، وأرباح هذه الشركة تخضع لنظام ضريبة الدخل الشخصية (أبو الرب، الكخن، الظاهر، وعبد الجواد، 2002).

شركة التوصية البسيطة: هي إحدى أشكال منظمات الأعمال وتتألف من نوعين من الشركاء، المتضامنون، وهم الذين يتولون إدارة الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة، وفئة الشركاء الموصين، وهم المشاركون في راس مال الشركة، دون أن يحق لهم إدارة الشركة وأعمالها ويكون كل منهم مسئولاً عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها، بمقدار حصته وحجم مساهمته في راس مال الشركة لا غير (أبو الرب، الكخن، الظاهر، وعبد الجواد، 2002).

الشركة ذات المسؤولية المحدودة: وهي تلك الشركة التي تتألف من عدد من الشركاء، لا يقل عددهم عن اثنين، ولا يزيد عن خمسين شخصا، وتكون مسؤولية الشريك فيها بمقدار حصته في راس المال، وفي حال وفاته، تنتقل حصته إلى ورثته الشرعيين أو القانونيين، ويحدد رأس مال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مقسما إلى حصص متساوية غير قابلة للتجزئة ولا يجوز طرح حصصها للاكتتاب العام (أبو الرب، الكخن، الظاهر، وعبد الجواد، 2002).

الشركة المساهمة العامة : وهي الشركة التي تتألف من عدد من المؤسسين لا يقل عددهم عن اثنين، يكتتبون فيها باسهم قابلة للتداول والتحويل والدمج، وتستمد الشركة المساهمة العامة اسمها من غايتها ولا يجوز أن تكون باسم شخص معين، وتكون الشركة المساهمة العامة غير محددة إلا إذا كانت غايتها القيام بعمل معين، عندئذ تنقضي الشركة بانتهائه، كما تعتبر الذمة المالية للشركة المساهمة العامة مستقلة عن الذمة المالية لكل مساهم فيها، حيث يتولى إدارتها أعضاء مجلس إدارة يتم انتخابهم من قبل الجمعية العمومية التي تتألف من جميع الأشخاص الذين يمتلكون أسهما في الشركة، وفي العادة يرأس هذا الشكل من الشركات مديرا عاما يتم تعيينه من قبل ما يسمى بأعضاء مجلس الإدارة (أبو الرب، الكخن، الظاهر، وعبد الجواد، 2002).

الشعار التجاري : وهو عبارة عن علامة فارقة مميزة يستعملها التاجر في مؤسسته، وينحصر حق استعمال الشعار في صاحب المؤسسة (ناصر، 1985).

الضغط : هو أي حدث خارجي أو عامل داخلي يؤدي إلى عدم الاستقرار والانسجام والتوافق داخل الفرد، الكيان، أو المنظمة (Selye,1956).

- المؤسسة التجارية : هي أداة للمشروع التجاري، وتتألف من عناصر غير مادية وعناصر مادية يهدف جمعها وتنظيمها لممارسة مهنة لا تتسم بطابع عام (ناصيف، 1985).
- المركز التجاري : وهو موقع المؤسسة الذي من شأنه أن يؤثر في حجم أعمالها (ناصيف، 1985).
- المؤسسة الخاصة : هي وحدة اقتصادية قادرة بحكم ما لها من حقوق على امتلاك لأصول (الموجودات) وتكبد الخصوم(المطلوبات)، والارتباط بأنشطة اقتصادية وبمعاملات مع أطراف أخرى (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2004-أ).
- المواجهة : هي طريقة التعامل مع الضغوط أو الجهد المبذول للتخفيف من الأذى أو التحدي أو التهديد الذي قد يواجهه الفرد أو المؤسسة (Lazarus, 1966).
- المواجهة التفاعلية (Reactive coping): وهو الجهد المبذول للتعامل مع الأثر الذي يحدثه الفعل الضاغط؛ للتعويض عن الخسارة أو إزالة الضرر والأذى ( Greenglass, 2002).
- المواجهة الاستباقية (Anticipatory coping): وهي الجهد المبذول للتعامل مع التهديد بحدوث الفعل الضاغط، عبر محاولة منع حدوثه لتجنب الخسارة، أو الأذى وذلك بالعمل على حل المشكلة قبل تفاقمها، ويتضمن هذا الأسلوب تجميع مصادر القوى للفرد أو المنظمة استعدادا للمواجهة أو منع حدوث الضغط (Greenglass, 2002).
- المواجهة الوقائية أو التجنبية ( Preventive coping): وهي الجهد الذي يتم توظيفه لبناء مصادر مقاومة عامة؛ لتخفيف حدة الأثر الضاغط عند حصوله والاستفادة من تجارب الآخرين في التعامل مع الأحداث الشبيهة، وتتضمن هذه العملية إدارة الخطر للتعامل مع أخطار غير معلومة قد تحصل في المستقبل (Greenglass, 2002).

المواجهة التحفيزية (Proactive coping): هذا الأسلوب يتضمن حشد الطاقات لتسهيل مهمة تحقيق الأهداف وتنمية القدرات الشخصية، وهذه العملية تتطلب وضع استراتيجية للمواجهة وزيادة الفعالية الإدارية (Greenglass, 2002).

الموظفين : هم جميع الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة بمن فيهم أصحاب العمل، أعضاء الأسرة والعمال باجر، والذين يتقاضون تعويضاتهم نقداً أو عينا، ويستثنى منهم المتدربين والعمال في إجازة غير مدفوعة الأجر (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008).

المنشأة : مجموعة الأنشطة والموارد التي تدار بواسطة مالك واحد، أو إدارة واحدة لإنتاج مجموعة متجانسة من السلع والخدمات وعادة ما يتم ذلك في موقع جغرافي واحد (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008).

المنشأة الفردية : وهي أبسط أشكال منظمات العمل وملكيته تعود لشخص واحد هو المدير والمستثمر والمستفيد، وتمتاز المنشأة الفردية بأنها أسهل أشكال المؤسسات التجارية، وأبسطها وأقلها تكلفة عند التكوين (أبو الرب، الكخن، الظاهر، وعبد الجواد، 2002).

## قائمة المختصرات

---

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	PCBS
مركز المعلومات الوطني الفلسطيني	PNIC
مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية	UNCTAD
منظمة الأمم المتحدة للثقافة والعلوم	UNCSO
الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة	GATT
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS
تكنولوجيا المعلومات	IT

<b>PCBS</b>	Palestinian central bureau statistics
<b>PNIC</b>	Palestinian national information center
<b>UNCTAD</b>	United Nations conference on trade and development
<b>UNCSO</b>	United Nations for culture and science organization
<b>GATT</b>	General Agreement on tariffs and trade
<b>SPSS</b>	Statistical package for social studies
<b>IT</b>	Information Technology

## الملخص

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري أيلول 2007 ونيسان 2008، وشكلت محافظة جنين بموقعها الجغرافي حدودها المكانية، ويتألف مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الفلسطينية الخاصة الربحية في محافظة جنين، والتي تشغل 5 عمال فأكثر والبالغ تعدادها 468 مؤسسة، أما عينة البحث فتكونت من 94 مؤسسة تم اختيارها طبقاً لقواعد ما يعرف بالعينة الحصصية، 20 مؤسسة منها تعمل في القطاع التجاري، 9 مؤسسات زراعية، 40 مؤسسة صناعية و25 مؤسسة خدماتية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي .

استخدم في هذا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم إستبانة خاصة لغرض جمع المعلومات حول المتغيرات المستقلة لعينة البحث، بالإضافة إلى المتغيرات التابعة والتي تعبر عن آليات التكيف التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة.

وبعد تحليل البيانات وفق برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) تبين أن المؤسسات الفلسطينية الخاصة، لجأت وبصورة ملحوظة إلى الائتمان التجاري بنسبة 50% بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، والحصول على قروض وتسهيلات مصرفية بنسبة 43% بنفس الدرجة، وكما تبين أن 79% من المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين قامت بتأجيل دفع الضرائب وان 73% من المؤسسات المذكورة توقفت عن دفع أجور العقارات والمباني المستأجرة، وان 76% من هذه المؤسسات توقفت عن دفع فواتير الماء والكهرباء والهاتف بدرجات متفاوتة كآليات للتكيف مع الأزمة الاقتصادية الناتجة عن الحصار، وبينت نتائج الدراسة أن 52% من المؤسسات الفلسطينية، قامت باستخدام وتوظيف الحد الأدنى من الموظفين بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، وان 39% من المؤسسات المبحوثة قامت بتخفيض رواتب الموظفين لديها بذات الدرجة، وتشجيع إقامتهم قرب مكان العمل، كآليات للتكيف مع ظروف الحصار، وهناك 45% من تلك المؤسسات قامت بنقل نشاطها من موقع إلى آخر داخل الوطن بدرجات متفاوتة، وان 65% من المؤسسات الخاصة قد استخدمت المواد الخام المحلية في عملية الإنتاج، وزادت من قدرتها على التخزين

لفترات زمنية أطول بنسبة تقارب 60% بدرجات متفاوتة، وأبرزت النتائج أن 63% تقريبا من تلك المؤسسات تخطط فعليا لتصفية أعمالها في الفترة القادمة بدرجات متفاوتة.

كما تبين أن إتمام الصفقات التجارية بواسطة الهاتف أو الانترنت والبيع بالتقسيط هي آليات تكيفية لجأت المؤسسات الفلسطينية الخاصة إليها بنسبة تعادل 75% و 71% على التوالي، أما توصيل البضاعة مجانا وقبض الثمن بواسطة الشيكات الآجلة، فهي آليات تكيفية استخدمتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة الكساد التجاري والعقبات التي يفرضها الاحتلال على حركة التنقل بنسبة 73% و 75% على التوالي.

كما تبين من خلال حساب معاملات "F" أو ما يعرف باختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA- one way) بان لا وجود لأي فروق ذات دلالة في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة، باستثناء مجال التمويل، اضافة الى وجود ارتباط موجب الاتجاه بين متغيري عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام وآليات تكيف المؤسسات المبحوثة، خاصة في مجال التمويل، ومجال الموارد البشرية، والاعلان والتسويق، وارتباط عكسي في حالة التكيف الخاص بمجال الإنتاج والاستثمار.

وفي ضوء نتائج الدراسة وما أفضت إليه من استنتاجات وتضمينات، أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط إستراتيجية على مستوى المؤسسات الخاصة، وضمان الشفافية في التعامل المالي لتلك المؤسسات، وتخفيض الفوائد البنكية وتسهيل إجراءات الإقراض لها، وضرورة تشكيل هيئة وطنية لتقدير الخسائر وتعويض المؤسسات المهتدة بالإغلاق، والقيام بحملة وطنية لدعم الإنتاج الوطني من خلال التشجيع على شراء المنتجات المحلية، وضمان مستوى جودتها وحماية تلك المنتجات من المنافسة غير العادلة نتيجة سياسة الاستيراد العشوائي.

وتشير نتائج الدراسة أن تفعيل دور النقابات والقضاء، سوف يسهم في بناء بيئة مستقرة ومناسبة للاستثمار، كما أن التخفيف من الأعباء الضريبية وتخفيض رسوم الخدمات العامة سوف يسهم في تشجيع عملية الاستثمار، بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية للمناطق الفلسطينية.

يؤكد البحث على ما للسلطة الفلسطينية من دور هام في دعم المؤسسات الخاصة، وتنشيط الحركة التجارية من خلال الحفاظ على الأمن والاستقرار الداخلي، وضمان استمرار تلقي موظفي القطاع العام رواتبهم بانتظام ومن خلال عقد الاتفاقيات التجارية، للحصول على إعفاءات جمركية للبضائع المصدرة.



# **Adjustment Mechanisms of Private Palestinian Enterprises in Jenin Governorate in Coping with the Impacts of the Economic Siege**

## **Abstract**

The present study was carried out between September 2007 and April 2008, and the Governorate of Jenin formed its geographical boundaries. The population of the study consists of all Private Palestinian Enterprises-PPE in Jenin Governorate that employ 5 workers and more, with a consensus of 468 institutions. When it comes to sample, it consists 94 enterprises that were chosen according to the principles of "quota sampling," 20 enterprises work in the commercial sector, 9 are agricultural, 40 are industrial, and 25 work in the services sector.

The present study aimed to know about the Adjustment mechanisms that were practiced by the studied PPE in coping with economical siege.

The study utilized the descriptive analytical approach, and for that a special questionnaire was constructed for data collection in relation to research sample independent variables as well as its dependant variables, that represented in the mechanisms of adaptation followed by the PPE.

After data analysis by the Statistical Packages for the Social Sciences (SPSS), it was found that the PPE turned highly in an observable way to trade credits with a percentage of 50%, obtaining high loans as well as financial facilities from commercial banks with a percentage of 43%, postponing tax payments (79%), postponing payments for employee wages and building rents (73%), and 76% stopped phone payments, water and electricity bills in different degrees. Also the results showed that 52% of enterprises highly turned to hire and employ the minimum of their employees and decrease their numbers as well as their salaries. In addition, 39% have reduced the salaries of their employees as well as encouraged their stay near the place of employment. Moreover, 45% turned to transfer their activities from place to place inside the country, and 65% turned to utilize local raw materials instead of that imported, plus increasing their capacity to store those materials for long periods (60%), as many enterprises (63%) planed to get red of their businesses in future.

Moreover, the completion of commercial deals through phones and internet facilities, selling in installation, carrying goods at free of cost and getting the price in the form of postponed checks, found to be among the most utilized mechanisms in coping with commercial instabilities (75%, 71%, 73%, 75% respectively).

With reference to "F" values (ANOVA-one way), it was found that there is no significant differences in the adjustment of the studied PPE at all, except the financial domain. In addition, a positive correlation between the intermittent of the public sector employees' salaries and the financial, human resources, advertisement and marketing domains was observed, and a negative one in the case of adjustment styles with production and investment domain.

In the light of research findings, conclusions and implementations, recommendations for putting strategic planning at the level of PPE, guaranteeing transparency in financial dealings, decrease of financial interests and facilitation of related loaning procedures, etc., were given.

Moreover, the activation of the judiciary system as well as the syndicates role will help in preparing suitable and stable environment for investment, as decreasing of taxation and public services fees will encourage investment process, in addition to developing of whatever needed premises within the Palestinian Areas.

At the end, the research emphasizes on the role of the Palestinian Authority and its important role in supporting Private Enterprises, activation of commercial movement through preservation of security and internal stability, guaranteeing the continuity of receiving the public sector employees' salaries regularly and signing those commercial protocols that may help in waiving taxes against exported goods.

## الفصل الأول

### المقدمة

#### 1.1 تقديم

يتضمن هذا الفصل مشكلة الدراسة وأهدافها والأسئلة والفرضيات واستعراضاً لمفهوم الحصار من حيث أهدافه ووسائله وأشكاله، إضافة إلى أنه يقدم شرحاً للواقع الاقتصادي السياسي ابتداءً من العام 1967 ومروراً بمرحلة قيام السلطة الفلسطينية وحتى تاريخ كتابة هذه الدراسة، كما سوف يتم التطرق بشيء من التفصيل إلى الآثار المترتبة على هذا الحصار، وكل من مفهوم المؤسسة الخاصة وأنواع المؤسسات وأشكالها وعناصرها، أيضاً يتضمن هذا الفصل لمحة موجزة عن محافظة ومدينة جنين من حيث الموقع والمساحة، وعدد السكان، وطبيعة المؤسسات الموجودة فيها وعددها ومجال عملها، بالإضافة إلى عرض مبررات الدراسة .

#### 2.1 مشكلة الدراسة

انطلاقاً من الواقع الفلسطيني المعاش، وعلى مختلف الأصعدة، الفردية والجماعية والمؤسسية، وانطلاقاً من واقع الحصار الاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني ومؤسساته، جاءت فكرة

الدراسة الحالية، كمحاولة للتعرف على آليات تكيف المؤسسات، وكما يراها ويعبر عنها من مارسها وعاشها من مديري تلك المؤسسات ومن هم في موقع الصدارة.

تتناول هذه الدراسة بصورة مستفيضة موضوع التكيف، من زوايا وإبعاد مختلفة، منها ما سيتناول الجانب التمويلي، ومنها ما سوف يتناول التكيف في مجال الموارد البشرية وفي مجال الإنتاج والاستثمار وفي مجال التسويق والإعلان.

وفي المحصلة تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما هي الوسائل والأساليب والإجراءات التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي من اجل المحافظة على البقاء والاستمرارية في عملها؟"

### 3.1 أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل عام إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي من الدراسة، وهو: "التعرف على آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي." والذي ينبثق عنه عدة أهداف فرعية أهمها:

- \* التعرف على الآليات التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين للتكيف مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة.
- \* التعرف على الآليات التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين للتكيف مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي تبعاً لعمر المؤسسة الزمني.
- \* التعرف على الآليات التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين للتكيف مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي تبعاً لحجم رأسمال المؤسسة.
- \* التعرف على الآليات التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين للتكيف مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي تبعاً لمصادر تمويل المؤسسة.
- \* التعرف على الآليات التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين للتكيف مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي تبعاً لعدد العاملين في المؤسسة.

\* التعرف على الآليات التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين للتكيف مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي تبعاً لمدى اثر أزمة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام على المؤسسة.

#### 4.1 أسئلة البحث

من اجل دراسة هذه المشكلة البحثية سوف نحاول الإجابة عن السؤال البحثي الرئيس التالي:  
ما هي آليات التكيف التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي؟  
ويتفرع عن هذا السؤال البحثي الأسئلة التالية:

1. هل لطبيعة عمل المؤسسة الفلسطينية الخاصة من دور في وجود فروق في آليات تكيفها مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي؟
2. هل لعمر المؤسسة الفلسطينية الخاصة من دور في وجود فروق في آليات تكيفها مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي؟
3. هل لحجم رأسمال المؤسسة الفلسطينية الخاصة من دور في وجود فروق في آليات تكيفها مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي؟
4. هل لمصادر تمويل المؤسسة الفلسطينية الخاصة من دور في وجود فروق في آليات تكيفها مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي؟
5. هل لعدد العاملين في المؤسسة الفلسطينية الخاصة من دور في وجود فروق في آليات تكيفها مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي؟
6. هل لمدى تأثر المؤسسة الفلسطينية الخاصة بأزمة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع الحكومي من دور في وجود فروق في آليات تكيفها مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي؟

#### 5.1 الفرضيات الأساسية

وفي سبيل تحديد دور المتغيرات الديمغرافية المشار إليها في وجود فروق ذات دلالة في الآليات التي اتبعتها مؤسسات القطاع الخاص للتكيف مع الآثار الناجمة عن الحصار

الاقتصادي ام لا، سوف يتم اختبار وفحص كل من الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى طبيعة عمل المؤسسة.  
الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى عمر المؤسسة الزمني.  
الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى حجم رأسمال المؤسسة.  
الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى مصادر تمويل المؤسسة.  
الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى عدد العاملين في المؤسسة.  
الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى مدى تأثير المؤسسة الفلسطينية الخاصة بأزمة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام.

## 6.1 خلفية الدراسة

يشكل القطاع الخاص في أي بلد الدعامة الأساسية للاقتصاد، وتقع على عاتقه مهمة عملية التنمية والتطوير في كافة مجالات العمل، وتعتبر المؤسسات الاقتصادية الأداة التي من خلالها يمارس هذا القطاع دوره الريادي.

عانت المؤسسات الفلسطينية الخاصة والعامة من ظروف ضاغطة وصعوبات جمة، وعقبات كبيرة بفعل الإجراءات الإسرائيلية متعددة الأشكال والأهداف، وكان الحصار والإغلاق احد أقسى أنواع العقوبات التي تعرض لها الشعب الفلسطيني ومؤسساته العامة والخاصة.

### 1.6.1 مفهوم الحصار:

الحصار كمفهوم، هو إيقاع الضيق والحبس والمنع على فرد أو أكثر، وعلى جماعة معينة من الناس أو دولة من الدول، أو حتى مجموعة من الدول، وهو أحد الأساليب التي استخدمها القادة السياسيون

والعسكريون عبر التاريخ؛ لتحقيق أهداف سياسية أو اقتصادية أو حتى اجتماعية ونهب خيرات البلد المحاصر، بعد استسلام سكانها (الصفطاوي، 2006).

فالرومان حاصروا الأنباط وقطعوا عنهم إمدادات الماء والطعام إلى أن سقطت البتراء، وكان أول حصار عرف في صدر الإسلام مع بداية الدعوة الإسلامية في مكة، حيث حاصر مشركو قريش النبي محمد (ص) مع أهله من بني هاشم وبني عبد المطلب، وذلك في "شعب أبي طالب" عند أطراف مكة، حيث قطعت عنهم المؤونة ودام الحصار ثلاث سنين (مركز الدراسات، 2007).

كما تعد بغداد من أكثر المدن تعرضاً للحصار عبر التاريخ، حيث حوصرت أكثر من عشر مرات خلال تاريخها وذبح سكانها ونهبت خيراتها، وكانت الذروة في العام 1258 حينما حاصرها هولاكو، وضربها بالمنجنيق حتى دخلها عنوة، وقتل سكانها البالغ تعدادهم آنذاك المليون وثمانمائة ألف نسمة (منتديات الموصل، 2007).

وفي الربع الأخير من القرن الماضي تعرضت كل من ليبيا والسودان وسوريا إلى حصار اقتصادي فرضته الولايات المتحدة وحلفاؤها على هذه الدول؛ بسبب تعارض سياساتها مع المصالح الأمريكية والغربية، وهدف هذا الحصار إلى إخضاع قادة الدول المحاصرة من خلال الضغط الاقتصادي، ولا زالت السودان وسوريا تعاني إلى الآن من هذه السياسة.

أما ليبيا فقد رفع الحصار عنها بعد استجابتها لمطالب الولايات المتحدة والدول الغربية الأخرى (الحوار المتمدن، 2005)، وتعرض العراق بعد غزو الكويت وطرده منها بالقوة في العام 1990 إلى حصار اقتصادي مشدد، ووصل الأمر إلى احتلاله مباشرة من قبل الولايات المتحدة وحلفائها في العام 2003.

يمكن القول أن الشعب الفلسطيني تعرض إلى أكبر مأساة في العصر الحديث؛ نتيجة تعاقب المحتلين على أرضه، وممارسة كافة أنواع القهر والظلم عليه؛ من أجل إخضاعه لإرادتهم وترويضه كي تسهل السيطرة عليه عبر أساليب ووسائل عديدة كان من أبرزها، اللجوء إلى سياسة العقوبات الجماعية، والتي كان آخرها الحصار الاقتصادي.

ويرى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2005)، أن الحصار هو جميع الإجراءات التي تفرضها سلطات الاحتلال الإسرائيلي، التي يتم بموجبها أو بفعلها المباشر، أو تأثيرها توقف أو شلل كلي، أو جزئي للحركة وتنتقل الأشخاص والبضائع بين التجمعات في المحافظات الفلسطينية، وبين المحافظات نفسها وبين الأراضي الفلسطينية والعالم الخارجي، وإسرائيل من جهة أخرى بما في ذلك الصعوبات التي نجمت عن التوقف الجزئي أو الكلي لحركة المعابر البرية و البحرية و الجوية

**2.6.1. الحصار الاقتصادي: الغايات، الوسائل والأشكال:**

عمدت إسرائيل منذ احتلالها الضفة الغربية وقطاع غزة في حزيران 1967 إلى استغلال وتوظيف الموضوع الاقتصادي أيما استغلال؛ لتحقيق أهداف وغايات سياسية، من أهمها:

**أولاً:** إفراز أوضاع اقتصادية من شأنها إضعاف الرغبة في مقاومة الاحتلال.  
**ثانياً:** إلحاق الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي، وجعله تابعاً له، بحيث يصعب إقامة اقتصاد فلسطيني مستقل، كمقدمة للاستقلال السياسي الذي يتطلع ويسعى إليه الشعب الفلسطيني.

عملت إسرائيل على تحقيق الهدف الأول من خلال تشجيع الفلسطينيين على العمل داخل إسرائيل؛ لتحقيق رؤية مفادها أن الفلسطيني الذي يعمل ويكسب دخلاً سوف يكون مشغولاً عن مقاومة الاحتلال بجمع الأموال، وهكذا تم منح التسهيلات لعدد كبير من الفلسطينيين بلغ 40% من حجم العمالة الفلسطينية العاملة داخل إسرائيل (النقيب، 1997).

لقد وصل عدد العاملين الفلسطينيين داخل إسرائيل في العام 1992 إلى 115400 عامل، في حين كان العدد فقط 20600 في العام 1970، ثم أخذ بالتراجع إلى أن وصل قرابة 71800 عامل في عام 1997 (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 1998)، وفي العام 2001 كان قد وصل العدد إلى 120000 عامل، ثم أخذ بالتراجع والتناقص حتى وصل إلى بضعة آلاف في العام 2005؛ وذلك نتيجة السياسة التي اتبعتها إسرائيل في منع العمال من الدخول إليها عن طريق وقف منح التراخيص اللازمة للعمل (الأيام، 2005).



وهكذا ومنذ البداية يلحظ أن إسرائيل استخدمت العمال الفلسطينيين كورقة ضغط على الشعب الفلسطيني، وقيادته في الخارج والداخل، من أجل تحقيق أهداف وغايات سياسية محسوبة بدقة، وبأسلوب ومنهج تنفيذي وتدرجي مجراه الزمن.

أما الهدف الآخر والمتمثل بإلحاق الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي، فقد عملت إسرائيل على تحقيقه من خلال عدة وسائل، أهمها:

1. تقليص حجم السيطرة الفلسطينية على الموارد الطبيعية؛ وذلك من خلال السيطرة على مصادر المياه والعمل الحثيث والدؤوب على مصادرة الأراضي، من ناحية إقامة المستوطنات عليها، ومن ناحية أخرى لإضعاف القطاع الزراعي.
2. عرقلة النشاط الاقتصادي، وذلك من خلال رفض الموافقة على إقامة المنشآت الاقتصادية، وفرض الضرائب الباهظة عليها في حالة الموافقة على إقامتها، إضافة إلى انتهاج سياسة عدم السماح بفتح البنوك العربية، وهو بالتالي ما حرم الاقتصاد الفلسطيني من مصادر التمويل اللازمة للاستثمار.
3. السيطرة على التجارة الخارجية، حيث سمحت إسرائيل لبضائعها بالدخول بكامل الحرية إلى الأسواق الفلسطينية، وعمدت إلى فرض القيود على دخول البضائع الفلسطينية إلى الأسواق الإسرائيلية! هذا بالإضافة إلى منع الفلسطينيين من تصدير منتجاتهم إلى دول أخرى إلا بموافقة إسرائيل ومباركتها، وفي حدود ضيقة جدا.
4. حرمان الفلسطينيين من أموال الضرائب التي يتم دفعها على البضائع المستوردة، وأموال الضرائب التي يدفعها العمال الفلسطينيون داخل إسرائيل على شكل ضرائب دخل وضمان اجتماعي.
5. إهمال البنى التحتية اللازمة للاقتصاد الفلسطيني، وذلك من خلال عدم تخصيص الميزانيات الكافية للإنفاق على الخدمات الاجتماعية والصحية، وإهمال تعبيد الطرق، وخدمات المياه والكهرباء والمجاري، وغيرها من الخدمات (النقيب، 1997).

مثل هذه الممارسات الاحتلالية وغيرها أدت إلى إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في واقع اقتصاد الضفة الغربية وقطاع غزة، تمثلت في تقليص حجم القطاعات الإنتاجية، وزيادة الاعتماد على مصادر

الدخل الخارجية، واختلال سوق العمل، على أساس أن الزيادة السنوية في عدد الأيدي العاملة لا تقابلها زيادة في عدد فرص العمل الجديدة.

لقد مرت المناطق الفلسطينية خلال العشرين سنة الماضية بظروف اقتصادية واجتماعية، وأمنية وسياسية قاسية، استمرت إسرائيل خلالها في ممارسة كل السياسات والإجراءات التي كان لها آثارها المدمرة على الاقتصاد الفلسطيني، خاصة خلال الانتفاضة الأولى من العام 1987، وعقب اندلاع انتفاضة الأقصى الثانية مع نهاية العام الأخير من القرن المنصرم.

وعلى راس تلك السياسات والإجراءات، العمل الممنهج والمنظم في تشديد الحصار والإغلاق على الأراضي الفلسطينية، وقصف وتدمير المرافق العامة والبنى التحتية، والمؤسسات العامة والخاصة، ووقف تحويل الضرائب التي كانت إسرائيل تقوم بتحصيلها نيابة عن السلطة الفلسطينية (نصر، 2003).

فمما لا شك فيه أن سياسات إسرائيل خلال هذه الفترة، تركزت على ضرب مقومات الاقتصاد الفلسطيني الضعيف أصلاً، والذي يعتمد إلى حد كبير على الاقتصاد الإسرائيلي؛ وعمدت منذ البداية إلى جعل الاقتصاد الفلسطيني اقتصاداً تابعاً من خلال التحكم بمنافذ الاستيراد والتصدير، ومن خلال عدم السماح للمؤسسات الفلسطينية الخاصة والعامة بالانفتاح على الأسواق العربية أو الأجنبية، وإتباع سياسات الحصار والإغلاق، وشل حركة الأشخاص والبضائع، والامتناع عن دفع المستحقات المالية للسلطة الفلسطينية من عائدات الضرائب والتي تقدر بحوالي 600 مليون دولار (رؤية المراقب، آذار 2007).

### 3.6.1. الاقتصاد الفلسطيني بعد اتفاقية أوسلو:

يتميز الاقتصاد الفلسطيني بصغر حجم مؤسساته، وان الغالبية العظمى من هذه المؤسسات تشغل عدداً من العمال يقل عن خمسة، بنسبة تعادل 92% من مجموع المؤسسات العاملة في المناطق الفلسطينية (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2004 - أ).

وبسبب ضعف القاعدة الصناعية للمؤسسات الفلسطينية، واعتمادها على الصناعات الخفيفة كصناعة المواد الاستهلاكية كالأغذية والملابس والمفروشات، كان لمساهمة القطاع الخاص في تشغيل الأيدي العاملة الفلسطينية نسبة لم تتجاوز 45% من مجموع الأيدي العاملة خلال الفترة الممتدة بين 1995-2000، ولهذا السبب استمر 32% من العمال بالعمل في إسرائيل بينما استوعبت السلطة الفلسطينية النسبة المتبقية في مؤسساتها المختلفة (World Bank, 2003).

في أعقاب قيام السلطة الفلسطينية وفقا لاتفاقيات أوسلو في العام 1993 بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية، شهد الاقتصاد الفلسطيني نموا ملحوظا بلغت نسبته 6% في العام 1999 كما انخفض عدد الفلسطينيين الذين يعيشون تحت خط الفقر بنسبة 3.5% خلال الفترة الممتدة بين عامي 1996-1998، لم يستطع القطاع الخاص الفلسطيني استيعاب العدد المتزايد من العمالة الفلسطينية خلال هذه الفترة؛ ويعود ذلك إلى عدم قدرة هذا القطاع على النمو والتطور بسبب الصعوبات في عملية التصدير وارتفاع تكاليفه، وصعوبة الوصول إلى مصادر المواد الأولية، كنتيجة لإجراءات سلطات الاحتلال من إغلاق للمعابر الحدودية، وعدم وجود ميناء أو مطار وطني وعدم صلاحية البنى التحتية، وبدأ التراجع في نمو الاقتصاد الفلسطيني بعد عام 2000 بوتيرة متسارعة لدرجة أن هذا الاقتصاد خسر كل ما حققه خلال الأعوام الخمسة عشر الماضية من نمو، وبلغ عدد الفلسطينيين الذين يعيشون تحت خط الفقر في العام 2002 حوالي مليوني شخص بمعدل يومي يقل عن دولارين، ومما زاد في حدة الفقر انخفاض عدد العاملين في إسرائيل بنسبة 63% (UNCTAD, 2004).

هذه الأوضاع والخسائر جاءت كنتيجة مباشرة للإجراءات الإسرائيلية لسياسة الإغلاق والحصار على الشعب الفلسطيني، التي تمثلت في منع حركة الأشخاص والبضائع مع إسرائيل والعالم الخارجي (الإغلاق الخارجي) ومنع الحركة بين المدن والقرى والتجمعات السكانية الفلسطينية بواسطة الحواجز الثابتة والمتحركة (الإغلاق الداخلي) وأكثر من ذلك، فقد تم إغلاق ما يسمى الممر الآمن بين الضفة الغربية وقطاع غزة في العام 2002، مما حرم الاقتصاد الفلسطيني من فرصة التبادل التجاري والتكامل الاقتصادي بين مؤسساته، هذه السياسات أدت إلى صعوبة كبيرة في نقل البضائع والمواد الخام واضطر التجار إلى تفريغ الحمولة من شاحنة إلى أخرى للتكيف مع إجراءات الإغلاق، وتكبد الاقتصاد الفلسطيني خسائر فادحة أيضا بسبب تدمير البنى التحتية للمؤسسات الخاصة والعامة، وتدمير المؤسسات والمعدات والمرافق العامة، واضطر أصحاب الأعمال وأرباب الأسر إلى إتباع استراتيجية

مواجهة للظروف الصعبة، أدت إلى التأثير سلباً على الإنتاج والاستثمار (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2004 - ب).

هذه الظروف التي مر بها الشعب الفلسطيني وما زال، فرضت عليه فرداً وجماعة ومؤسسة ومجتمعاً، ابتكار وابتداع أساليب وآليات للتكيف كرد فعل طبيعي لازم للاستمرار والبقاء، فأرباب الأسر على سبيل المثال قاموا بتخفيض نفقات أسرهم 12% في العام 2002 على الاحتياجات الأساسية، واضطروا إلى تأجيل دفع المستحقات الثابتة كإيجارات البيوت وفواتير الكهرباء والمياه وغيرها، كما لجأ البعض لبيع جزء من ممتلكاته، أما المؤسسات فاضطرت إلى تخفيف نشاطاتها الإنتاجية والاتجاه نحو الأعمال الجزئية، والتي تدر دخلاً نقدياً مضموناً، وفي العام 2003، تراجعت حركة الاستثمار بنسبة 90% وقدرت فرص العمل الضائعة في القطاع الخاص نتيجة هذه الأوضاع 11000 فرصة عمل في الضفة الغربية الفلسطينية، وفي الربع الثالث من العام 2006؛ أي عقب حملة المقاطعة الدولية للحكومة الفلسطينية ازداد تأزم الوضع الاقتصادي وتعقده جراء منع وصول المساعدات العربية والدولية للشعب الفلسطيني (اتحاد الغرف التجارية الفلسطينية، 2001).

ومما زاد من سوء الوضع، عدم توصل الحركتين الشعبيتين الرئيسيتين للشعب الفلسطيني (فتح وحماس) إلى اتفاق سياسي، وما نتج عن ذلك من تداعيات لعل أخطرها ما اصطاح على تسميته الفلتان الأمني، الذي تجسد أيضاً باقتتال الإخوة وما رافق ذلك من دمار وخراب (رؤية المراقب، آذار 2007).

على الرغم من هذه الظروف الصعبة والشائكة، استمر الاقتصاد الفلسطيني بالعمل، ويعود ذلك جزئياً إلى تلقي السلطة الفلسطينية ومنظمات المجتمع المدني، المساعدات النقدية والعينية المباشرة من المانحين الدوليين، مما عزز قدرة الاقتصاد على تشغيل المزيد من العاملين بلغت نسبتهم 26% من مجموع القوى العاملة، ولعب القطاع الزراعي دوراً مهماً في قدرة المواطنين الفلسطينيين على التكيف مع الظروف الصعبة، ويعتبر هذا القطاع الملاذ الأخير للفلسطينيين العاطلين عن العمل.

وما يمكن أن نطلق عليه شبكة الأمان الاجتماعي غير الرسمية، أي التعاضد والتعاون واقتسام لقمة العيش بين الفلسطينيين مثلت عنصراً إبداعياً وخالقاً في التعامل مع أسوأ الظروف ومواجهتها والصمود أمامها (UNCTAD, 2004).

#### 4.6.1. الحصار كأداة عقاب جماعي:

بعد تشكيل الحكومة الفلسطينية بأغلبية برلمانية تقودها حركة حماس في مطلع العام 2006، بدأت تلك الحكومة تعاني من سياسة الحصار الاقتصادي بما فيها وقف تدفق أموال المساعدات الخارجية، والتي تعتبر الشريان الحيوي لميزانية السلطة الفلسطينية، مما أدى إلى خلل واضح في القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية، والعجز وعدم القدرة على دفع رواتب الموظفين بانتظام، ونتيجة لهذا الوضع الطارئ عانى المجتمع الفلسطيني بمختلف شرائحه ومؤسساته، وخصوصاً فئة الموظفين الحكوميين من أوضاع قاسية جراء عدم دفع مستحقاتهم المالية في مواعيدها، أو تسلمهم جزء من تلك الرواتب على شكل سلف غير منتظمة، لا تغطي الحد الأدنى من متطلبات المعيشة المرتفعة، وهو ما انعكس على نمط حياتهم وحيات أسرهم في محاولتهم التكيف مع شح الإمكانيات؛ وذلك بضبط النفقات، ومحاولة البحث عن مصادر بديلة أو إضافية للدخل، هي في مجملها غير متوفرة، مما ترك أثراً واضحاً على الاقتصاد الفلسطيني، حيث أخذت مظاهر المعاناة من الركود والكساد بالتفشي، ونفشت البطالة بين العاملين في القطاع الخاص، وصار القطاع العام لا يستوعب أكثر مما هو عليه، وساد جو من الإحباط لدى كافة شرائح المجتمع.

هذا الوضع المأساوي الذي ساد الأراضي الفلسطينية مضافاً إلى غيره من الأوضاع، كان له انعكاساته السلبية على مستوى الخدمات التي تقدمها السلطة لمواطنيها، وعلى كافة المؤسسات في القطاعين الأهلي والخاص، إن عدم وصول الرواتب في مواعيدها إلى ذلك العدد الغفير من الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم الحكومية، والذي يصل إلى (160000) موظف وموظفة ممن يعملون نحو (176000) أسرة (الريماوي، 2006) أربك الاقتصاد الفلسطيني أيما إرباك، وأدى بالكثير من المؤسسات والمنشآت الفلسطينية إلى إعادة النظر في خطط عملها، وتسوية أوضاعها بما يتلاءم مع تضاؤل الدخل لدى هؤلاء، وتكيفاً وتماشياً مع الآثار الناجمة عن سياسة الحصار الاقتصادي، والمالي الذي مارسه الدول المانحة وغيرها على السلطة الفلسطينية، وعلى مؤسساتها المختلفة.

واجهت المؤسسات الفلسطينية الخاصة صعوبات جمة نتيجة لوجود الاحتلال على الأرض الفلسطينية، ونتيجة للأوضاع السياسية والعسكرية القائمة، إلى أن اشتدت المعاناة، وبلغت ذروتها في منتصف العام 2006؛ أي بعد فرض الحصار الشامل على الشعب الفلسطيني ومؤسساته العامة والخاصة، بما فيها المنظمات والمؤسسات الخيرية وغير الحكومية.

### 5.6.1. آثار الحصار الاقتصادي وتبعاته:

في ورشة عمل عقدها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول اثر الحصار الاقتصادي على الشعب الفلسطيني ( البديل، 2007) أظهرت النتائج الإحصائية أن 51.6% من الأسر قد تأثرت أوضاعها الاقتصادية بشكل مباشر في ظل عدم صرف رواتب موظفي القطاع العام، وان 26.6% منهم قد تأثرت أوضاعهم الاقتصادية بشكل مباشر، وفي ورشة العمل المذكورة أعلاه ما يشير إلى أن عدم تحويل عائدات الضرائب المستحقة للسلطة الفلسطينية من قبل إسرائيل والتي تشكل 60% من إيراداتها، ترك أثره المباشر على الأداء الحكومي، والمتمثل في عدم قدرة الحكومة الفلسطينية على دفع رواتب موظفيها بانتظام، علاوة على وقف دعم الموازنة من الدول الأجنبية والتي بلغ متوسط قيمته الشهرية 13 مليون دولار أمريكي.

أوضحت ورشة العمل تلك أن هناك تراجعاً في الإنتاج الصناعي في فلسطين بنسبة 25%؛ نتيجة الحصار المفروض على الشعب الفلسطيني من قبل إسرائيل والدول الغربية، وأغلقت الكثير من المؤسسات الإنتاجية، وتم نقل بعض المنشآت الصناعية إلى الخارج.

وإزداد معدل البطالة في الربع الثالث من العام 2006 بنسبة 5.5% عن الربع الثاني من العام 2006 ليصبح 24.2% مما أدى إلى انتشار الفقر، بل أضحت أكثر من 60% من السكان يعيشون في مستوى اقتصادي دون خط الفقر (رؤية المراقب، آذار 2007).

لقد ألحقت سياسة قوات الاحتلال الإسرائيلي جراء الإغلاق الحدودي المحكم، والقيود المفروضة على الحركة التجارية، وحركة الأفراد آثاراً سلبية على الاقتصاد الفلسطيني وعلى المواطنين الفلسطينيين يمكن إجمالها فيما يلي:

1. تدهور مستوى دخول العمال والتجار وأصحاب العمل، وذلك بسبب تدمير منشآتهم أو ورشهم وعدم القدرة على الحصول على المواد الخام، وعدم التمكن من تسويق منتجاتهم.
2. تراجع وانخفاض مساهمة القطاع الصناعي من الناتج المحلي الإجمالي.

3. تكبد القطاع الصناعي خسائر فادحة، وهروب الاستثمارات، والتي قدرت خسائرها بحوالي ما يزيد عن 600 مليون دولار.
4. انخفاض الدخل القومي وانخفاض المدخرات وتراجع نصيب الفرد من الناتج المحلي بصورة ملحوظة (شبكة فلسطين للحوار، 2007).

أما نصر (2003) فيرى أن الإجراءات الإسرائيلية والمتمثلة بالحصار الاقتصادي، قد تركت آثارها الراسخة على واقع الاقتصاد الفلسطيني، ومن أهم تلك الآثار:

1. الانخفاض الحاد في الطلب على المنتجات المحلية؛ بسبب ضعف القدرة الشرائية للمواطن الفلسطيني، نتيجة ارتفاع معدلات البطالة وانخفاض الدخل، وانخفاض الاستهلاك العام وعدم تمكن المستهلكين من التنقل بسبب حظر التجول، وعزل المناطق الفلسطينية عن بعضها البعض.
2. انخفاض الطلب الخارجي على السلع الفلسطينية، بسبب عدم المحافظة على مواعيد التسليم، وارتفاع نسبة التالف من البضاعة المصدرة؛ نتيجة الإغلاق المتكرر للمعابر الحدودية والتأخير الكبير على الجسور والموانئ الإسرائيلية.
3. 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، أما تراجع الاستثمار العام والذي كان يتم تمويله من أموال الدول المانحة فمرده إلى تحويل جزء كبير من هذه الأموال إلى المساعدات الإنسانية، في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة للمواطنين الناتجة عن سياسة الحصار والإغلاق والعقوبات الجماعية.
4. تقييد حركة الأفراد والبضائع داخل المناطق الفلسطينية؛ مما أدى إلى تعطيل واربك حياة الآلاف من العمال والموظفين وعرقلة وصولهم إلى مصانعهم ومزارعهم ومؤسساتهم، وهو ما أدى إلى انتشار البطالة والفقر بصورة حتمية.

وقدرت خسائر الاقتصاد الفلسطيني المباشرة وغير المباشرة جراء السياسات الإسرائيلية منذ اندلاع انتفاضة الأقصى في 2000/9/28 وحتى 2005/9/29 بحوالى 15 المليار ونصف المليار دولار (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2005).

وفي ظل الظروف التي أعقبت الحصار على المناطق الفلسطينية أعلن البنك الدولي، أن العام 2006 يعد من أسوأ الأعوام بالنسبة للفلسطينيين (World Bank, 2006).

وحسب تقرير البنك الدولي المذكور فإن متوسط الدخل للمواطن الفلسطيني هبط بنسبة 40% بينما زاد معدل الفقر إلى 67% في أواسط السكان، وأكد التقرير انه ما لم يحدث تغير في سياسة المعونات، فإن معدل البطالة سوف يرتفع إلى 47%، والفقر إلى 74%؛ وذلك بحلول العام 2008.

وفي تقرير لمنظمة العفو الدولية (الإسلام اليوم، 2006) جاء فيه بان القيود إلى تفرضها اسرائيل على تنقلات الفلسطينيين في الأراضي المحتلة وصلت إلى مستوى غير مسبوق، حيث أنه وجراء عمليات الإغلاق والحصار، ونقاط التفتيش وحواجز الطرق وحظر التجوال، وغيرها من القيود تأثرت وبشكل كارثي حياة الفلسطينيين في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، وأن هذه الإجراءات أصابت الاقتصاد الفلسطيني بالشلل، وارتفعت معدلات البطالة والفقر ارتفاعا هائلا، وظهرت حالات سوء تغذية وفقر الدم، وازدادت المشاكل الصحية الأخرى، وتأثر التعليم سلبا.

### 6.6.1. المؤسسات الخاصة، المفهوم:

حسب تعريف مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2002 – ب) فان المؤسسة الخاصة هي وحدة اقتصادية قادرة بحكم ما لها من الحقوق على امتلاك الأصول، وتكبد الخصوم، والارتباط بأنشطة اقتصادية مع أطراف أخرى.

والمؤسسة الخاصة يمكن أن تكون تجارية أو مدنية، ولكي تكون تجارية يشترط أن تكون مخصصة لممارسة مهنة لا تتسم بالطابع العام، وقد تكون مدنية كمؤسسات المحاماة أو الهندسة أو المحاسبة.

وفيما إذا أردنا التطرق إلى تعريف المؤسسة التجارية، يمكن القول بأنها أداة يستعملها المشروع التجاري لتحقيق غاياته وأهدافه، ويمكن التفريق بين مفهوم المؤسسة التجارية والمشروع التجاري في



كون الربح الأساسي للمشروع هو الشخص الذي يستثمره، بينما الركن الأساسي في المؤسسة هو الأموال التي تتألف منها، وقد يتكون المشروع الواحد من عدة مؤسسات، والمؤسسة التجارية قد تكون محلا تجاريا أو مصنعا، وهي في جميع الأحوال عبارة عن عمل تجاري، وانطلاقا من هذا المفهوم، فإن المؤسسة التجارية هي أداة المشروع التجاري وهي تتألف أصلا من عناصر غير مادية وعناصر مادية يهدف جمعها وتنظيمها لممارسة مهنة لا تتسم بطابع عام، وتبقى الإشارة إلى أن المؤسسات الهادفة للربح تعتمد على ما تحصل عليه من إيرادات من عملائها مقابل ما تنتجه من سلع وخدمات، وأن مصدر الدخل لهذا مؤسسات هو العميل الذي يشتري ويستعمل ذلك المنتج، وهو عادة يدفع ثمنه ما مقابل الحصول على المنتج، وغالبا ما ينتج عن هكذا عملية أرباح تعود على المؤسسة ومن يقومون عليها، خاصة عندما تكون الإيرادات أعلى من تكلفة إنتاج وتوزيع المنتج، وهو ما يعتبر مقياسا لفاعلية المؤسسة (ناصيف، 1985).

#### 1.6.6.1. أنواع المؤسسات:

يمكن تقسيم كل المؤسسات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح إلى أربع فئات رئيسية حسب (وهيلين وهنجر، 1990)، هي:

1. مؤسسات أعمال هادفة للربح وتعتمد على اقتصاد السوق في الحصول على مقومات الحياة، وهي التي تتراوح بين منشآت الأعمال الصغيرة، وكبرى الشركات المساهمة.
2. تنظيمات خاصة (وشبه عامة) أنشئت بقوة القانون ومنحت احتكارا محدودا لإنتاج سلع أو خدمات لقطاع معين من الشعب، وفي الحالة الفلسطينية يمكن تصنيف هيئة البترول وهيئة التبغ ضمن هذا الإطار.
3. مؤسسات خاصة (أهلية) غير هادفة للربح وتعمل في مجال الخدمة العامة، وتعتمد على المنح والتبرعات والمخصصات الحكومية، مثل الجمعيات الخيرية ونقابات العمال والمؤسسات التعليمية والصحية الأهلية.
4. مؤسسات حكومية تنشأ بقوة القانون وتمنح سلطة فرض الضرائب وتقديم الخدمات العامة للناس.

## 2.6.6.1. أشكال المؤسسات:

أما فيما يتعلق بأشكال المؤسسات الربحية الخاصة، فيمكن تقسيمها حسب (أبو الرب، الكخن، الظاهر، وعبد الجواد، 2002) إلى خمسة أشكال هي:

1. المنشأة الفردية: وهي أبسط أشكال منظمات العمل وملكيته تعود لشخص واحد هو المدير والمستثمر والمستفيد، وتمتاز المنشأة الفردية، بأنها أسهل أشكال المؤسسات التجارية وأبسطها وأقلها تكلفة عند التكوين.
2. شركة التضامن: وهي التي تعتبر بحكم القانون شركة أشخاص، تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، على أن لا يزيد العدد عن عشرين شريك، وأرباح هذه الشركة تخضع لنظام ضريبة الدخل الشخصية.
3. شركات التوصية البسيطة: وتتألف من نوعين من الشركاء، المتضامنين، وهم الذين يتولون إدارة الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة، وفئة الشركاء الموصين، وهم المشاركون في راس مال الشركة، دون أن يحق لهم إدارة الشركة وأعمالها ويكون كل منهم مسؤولاً عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها، بمقدار حصته وحجم مساهمته في راس مال الشركة، لا غير.
4. الشركة ذات المسؤولية المحدودة: وهي تلك الشركة التي تتألف من عدد من الشركاء، لا يقل عددهم عن اثنين، ولا يزيد عن خمسين شخصاً، وتكون مسؤولية الشريك فيها بمقدار حصته في راس المال، وفي حال وفاته، تنتقل حصته إلى ورثته الشرعيين أو القانونيين، ويحدد راس مال الشركة ذات المسؤولية المحدودة بحصص متساوية غير قابلة للتجزئة ولا يجوز طرح حصصها للاكتتاب العام.
5. الشركة المساهمة العامة: وهي التي تتألف من عدد من المؤسسين لا يقل عددهم عن اثنين، يكتتبون فيها باسمهم قابلة للتداول والتحويل والدمج، وتستمد الشركة المساهمة العامة اسمها من غايتها ولا يجوز أن تكون باسم شخص معين، وتكون الشركة المساهمة العامة غير محددة إلا إذا كانت غايتها القيام بعمل معين، عندئذ تنقضي الشركة بانتهائه، كما تعتبر الذمة المالية للشركة المساهمة العامة مستقلة عن الذمة المالية لكل مساهم فيها، حيث يتولى إدارتها أعضاء مجلس إدارة يتم انتخابهم من قبل الجمعية العمومية التي تتألف من جميع الأشخاص الذين

يتملكون أسهما في الشركة، وفي العادة يرأس هذا الشكل من الشركات مديرا عاما يتم تعيينه من قبل ما يسمى بأعضاء مجلس الإدارة.

### 3.6.6.1 عناصر المؤسسة الخاصة:

يرى (ناصيف، 1985) أن المؤسسة الخاصة تتألف من عناصر مادية وعناصر غير مادية، أما العناصر المادية فهي:

1. المنقولات المعدة للبيع، والمواد الأولية المعدة للتصنيع والبضائع بمجموعها.
2. المعدات وهي المنقولات التي تستعمل في استثمار المؤسسة كالألات والسيارات والحواسيب والخزائن وأدوات الوزن والقياس... الخ، أما فيما يتعلق بالعقارات، فهي لا تعتبر عنصرا من عناصر المؤسسة التجارية إلا إذا كانت تلك المؤسسة تزاول أعمال شراء العقارات لأجل بيعها بربح.

وأما ما يخص العناصر غير المادية للمؤسسة التجارية الخاصة، فتتكون من خمسة عناصر، وهي:

1. الاسم التجاري: وهو الاسم الذي يختاره التاجر لمؤسسته ويستعمله في مزاوله التجارة.
2. الشعار: وهو عبارة عن علامة فارقة مميزة يستعملها التاجر في مؤسسته، وينحصر حق استعمال الشعار في صاحب المؤسسة.
3. حق الإيجار: وهو حق صاحب المؤسسة في الانتفاع بالمكان المؤجر.
4. عنصر الزبائن: وهو العنصر الأهم في المؤسسة التجارية ويتكون من مجموع الأشخاص الذين اعتادوا ارتياد المؤسسة التجارية لشراء حاجاتهم أو للحصول على خدماتهم منها.
5. المركز التجاري: وهو موقع المؤسسة الذي من شأنه أن يؤثر في حجم أعمالها.

وهناك عناصر أخرى قد تتمتع بها المؤسسة التجارية الخاصة، والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي:

1. حقوق الملكية الصناعية: وتشمل الحقوق الواردة على براءات الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية والعلامات التجارية والاسم التجاري.

2. حقوق الملكية الأدبية والفنية: وتشمل حقوق المؤلفين على مؤلفاتهم الأدبية أو الفنية أو العلمية، وتعتبر من العناصر المعنوية للمؤسسة، وقد تكون من أهم عناصرها.
3. الرخص والإجازات التي تمنحها الدولة لممارسة بعض أنواع التجارة، كما هو الحال في استثمار المقاهي والملاهي والفنادق وغيرها.

#### 7.6.1. محافظة جنين: الموقع والمساحة وعدد السكان:

كون الدراسة تستهدف التعرف على آليات التكيف التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين، لا بد من التعريف بجنين وما فيها من مؤسسات محلية تعنى بشؤون العمل المؤسسي وتنظيمه وجودته وآلية عمله.

فجنين من حيث الموقع، مدينة فلسطينية تقع شمال الضفة الغربية، كما أنها ووفقاً لعلماء التاريخ والآثار مدينة أسسها الكنعانيون في حدود 2450 ق.م، وكانت تعرف عندهم بـ (عين جانيم)، ارتبط اسم جنين بالجائنات المحيطة بها، فهي تطل على أرض سهل مستو خصيب، يمتد إلى مدينة حيفا الساحلية، ويدعى مرج ابن عامر.

أما مساحة جنين كمدينة ومحافظة فتبلغ 583 كم<sup>2</sup>، ويبلغ إجمالي عدد سكان المحافظة 245218 نسمة، موزعين على 84 مدينة وقرية وخرابة، حوالي 46000 ألف نسمة يسكنون المدينة نفسها (الموسوعة الحرة، 2008).

#### 1.7.6.1. غرفة تجارة وصناعة وزراعة جنين:

أما عن المنظمات التي تختص بتنظيم العمل المؤسسي في المحافظة، فتعد غرفة تجارة وصناعة وزراعة جنين على رأس تلك المنظمات، حيث أنشئت تلك الغرفة بموجب قانون الغرف التجارية والصناعية رقم 41 لسنة 1949؛ وذلك في عام 1953، وكان الغرض الذي أنشئت من أجله الغرفة هو تنظيم العمل في المؤسسات التجارية والصناعية والزراعية في المحافظة، وتمثيلها أمام الهيئات والجهات الأخرى، والدفاع عنها أمام الجهات الرسمية، والعمل على إنشاء العلاقات مع الغرف التجارية

المحلية والأجنبية، إضافة لكونها قاعدة وهمزة وصل ما بين منتسبيها (غرفة تجارة وصناعة وزراعة جنين، 2007).

#### 2.7.6.1. منتسبي غرفة تجارة وصناعة وزراعة جنين:

وفيما يختص بمنتسبي غرفة تجارة وصناعة وزراعة جنين، فحسب غرفة تجارة وصناعة وزراعة جنين (2007)، فقد بلغ عدد المنتسبين للغرفة المذكورة 3259 عضواً، كل منهم يمثل مشروعاً خاصاً أو مؤسسة، مقسمين حسب طبيعة النشاط الذي يقومون به وفقاً للجدول التالي:

جدول 1-1: عدد منتسبي غرفة تجارة وصناعة وزراعة جنين حسب طبيعة النشاط.

العدد	طبيعة النشاط
2250	تجاري
313	صناعي
360	خدمات
115	شركات
12	تعهدات ومقاولات
209	زراعي

#### 3.7.6.1. خسائر محافظة جنين:

ومن الجدير ذكره، أن محافظة جنين، من أكثر المناطق الفلسطينية تضرراً بسبب الإجراءات الإسرائيلية المتمثلة بالإغلاق الشامل، والحصار الذي فرض عليها وعلى باقي المناطق الفلسطينية منذ 28/9/2000، ويعود السبب في ذلك أن هذه المحافظة اعتمدت بشكل كبير على التجارة وإقامة العلاقات التجارية مع شركات ومؤسسات إسرائيلية؛ الأمر الذي انعكس بشكل سلبي وخطير على الحياة الاقتصادية فيها، بعدما تفاقم الوضع السياسي والأمني الذي أعقب الانتفاضة الفلسطينية الثانية، فقد ساد الركود الاقتصادي، وتوقفت حركة التسوق وأغلقت مئات المحلات التجارية أبوابها، ومنيت بخسائر

مادية باهظة، تم حصر حوالي 1000 منشأة صناعية وتجارية وخدمانية وزراعية تعرضت للتدمير الكلي أو الجزئي (عطيانى وارشيد، 2005).

### 7.1 مبررات الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من حداثة الموضوع، ومن طبيعة الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الفلسطينية الخاصة في واقع حياة المجتمع الفلسطيني، أفراداً وأسراً وجماعات، ومن خلال الإشارة إلى حجم تلك المساهمة الملقاة على عاتقه في خلق فرص العمل، وتوسيع وتطوير تلك النشاطات الإنتاجية والاستثمارية بكافة صورها وأشكالها، إضافة إلى تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية والتصدير وتوسيع منافذه (عبد الرزاق، مكحول، عبد الشافي، نصر، والجعفري، 2001).

وحسب بعض المصادر المطلعة فقد بلغ عدد العاملين في القطاع الخاص حوالي 194024 عاملاً (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2002 - ب) وهو ما يشير إلى حجم تلك الأهمية البالغة لهذا القطاع، وضرورة العمل على دعمه وتطويره من خلال دراسة كل المعوقات والعراقيل التي تعترضه، وإيجاد الحلول التي من شأنها أن تسهم في دعم وتعزيز مثل هذا الاتجاه.

#### 1.7.1 القيمة التطبيقية للدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ذات قيمة تطبيقية لأنها تركز على الممارسات الفعلية التي قامت بها المؤسسات الفلسطينية الخاصة، وهي ومن دون شك في حالة حصرها والتعرف عليها ستكون قابلة للتطبيق في أي من المؤسسات المثيلة والشبيهة؛ وذلك كوننا نتحدث عن آليات وإجراءات طبقت فعلاً من قبل أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة، في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي. إن استخلاص الدروس والعبر من تلك الأساليب التي اتبعتها المؤسسات الخاصة للتكيف مع ظروف الحصار الاقتصادي، سيوفر لأصحاب القرار في السلطة الفلسطينية ومؤسساتها الوطنية المختلفة، القدرة على اتخاذ القرارات التي من شأنها التخفيف من وقع الأثر المدمر للحصار وما ترتب عليه من تبعات تقال على القطاع الخاص، واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة التي قد تسهم بطريقة أو بأخرى في تجنب صور وأشكال الممارسات السلبية، التي عادة ما تعيق المؤسسات وأصحابها في مواجهة الظروف القاسية.

ويتوقع أن يكون لهذه الدراسة أثرا جديا في لفت انتباه المسؤولين وذوي الاختصاص إلى الظروف التي تمر بها مؤسسات القطاع الخاص في محافظة جنين خاصة، أملا في ايلائها ما يلزم من رعاية واهتمام جاد، وذلك برصد الميزانيات الخاصة من أموال الدعم العربية والأجنبية لتحسين بنيتها التحتية، والعمل على تشجيع الاستثمار والعمل على إنجاز مشروع المنطقة الصناعية على الخط الفاصل بين شمال الضفة الغربية وإسرائيل بالقرب من الجلمة.

إن معرفة الطرق والوسائل والأساليب التي اتبعتها مؤسسات القطاع الخاص في التكيف، والكشف عنها بطريقة علمية منهجية، سوف تمنح الباحثين الاقتصاديين والإداريين وصناع القرار القدرة على تحليل تلك الآليات، وتبني وتعزيز الايجابي منها وتطويره، والتحذير مما هو سلبي مما قد تكون سارت في خطاه بعض المؤسسات؛ وبالتالي وضع خطة استراتيجية شاملة لمواجهة الآثار الناجمة عن الحصار وما قد يترتب على الأمر في حالة الاستمرار، وصولا إلى تدعيم ثبات وصمود الشعب الفلسطيني على أرضه وفي مؤسساته، حتى تزول المحنة، وتحقق ألاماني بتجسيد الحرية والاستقلال. ما يميز هذه الدراسة هو انفرادها بدراسة القضية المطروحة من حيث الموضوع والمكان والزمان، وهو ما قد يكسبها أهمية خاصة، وقيمة تطبيقية لا سابق لها.

### 2.7.1. دوافع الباحث:

أما بالنسبة للباحث ودوافعه الشخصية، فقد وجد الباحث نفسه مدفوعا لدراسة آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين لثلاثة أسباب شخصية:

أولها: طبيعة تخصصه في إدارة الأعمال، وذلك كونه حاصلا على اللقب الجامعي الأول من جامعة بيرزيت.

وثانيها: ممارسته للعمل كصاحب ومدير مؤسسة خاصة لإنتاج الملابس الجاهزة لمدة تزيد عن 15 عاما، حيث أدت ظروف الحصار، والانفاضتين الأولى والثانية إلى إغلاقها وتحوله إلى العمل كموظف إنتاج في شركة تامين، ثم اللجوء بحكم الظروف الاقتصادية وتقلباتها إلى افتتاح محل لبيع المواد الغذائية والخضار.

وثالثها: أن هذه الدراسة تأتي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس، تخصص - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

لقد لاحظ الباحث معاناة الموظفين الحكوميين نتيجة انقطاع رواتبهم، وعدم انتظامها، وعدم التمكن والقدرة من تغطية نفقاتهم اليومية ولجوء الكثير منهم إلى التكيف مع هذا الوضع بشتى الوسائل والطرق كممارسة أعمال إضافية، أو الاستدانة من البنوك والأشخاص، أو خفض النفقات والامتناع عن دفع مستحقات يمكن تأجيلها.

وأثار التفكير في هذا الموضوع قضية أخرى وتساؤلاً آخر على درجة أكبر من الأهمية، ألا وهو إذا كان هذا حال الأفراد وأسرههم فلا شك أنه انعكس سلباً على أصحاب المؤسسات الخاصة الذين يقدمون البضائع والخدمات، وهو بالتالي ما حدا بالباحث إلى التفكير بدراسة آليات تكيف تلك المؤسسات في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي، والتي كان من ضمنها أزمة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام كواحد من تلك الآثار.

أخيراً هذه الدراسة تعتبر بالنسبة للباحث ذات أهمية كبيرة، لأنها اتاحت له المجال لتعميق معرفته وإطلاعه على الكثير من الأدبيات، والأبحاث والدراسات والمقالات ذات الصلة، إضافة إلى أنها الفرصة الأولى التي اتاحت للباحث فرصة الاضطلاع في البحث العلمي، والسير فيما بين خطوطه العامة وخطواته الخاصة الشاقة والمضنية.

## 8.1 فصول الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول، نستعرض بشكل موجز مضمونها ومحتوياتها:

الفصل الأول: ويتضمن مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلة البحث والفرضيات وخلفية الدراسة، حيث الإشارة إلى الحصار الاقتصادي شكلاً ومضموناً، وما فرضته وممارسته إسرائيل على الشعب الفلسطيني، وما ترتب عليه من تبعات وآثار، ويتضمن هذا الفصل أيضاً شرحاً عن المؤسسات الخاصة كمفهوم، وأنواع المؤسسات والأشكال القانونية وعناصر



المؤسسة الخاصة، ولمحة عن محافظة جنين ومؤسساتها والخسائر التي تعرضت لها المحافظة بشكل خاص.

الفصل الثاني : أما الفصل الثاني فيستعرض من خلاله الباحث أدبيات الدراسة وتلك الأطر النظرية الخاصة بموضوعها، حيث تم التركيز على مفهوم التكيف وأساليبه وأنواعه.

الفصل الثالث : وفيه يتطرق الباحث للمنهجية المتبعة في البحث وتصميمه، والعينة، ومكان الدراسة، وأدوات البحث، وإجراءات جمع المعلومات وتحليلها.

الفصل الرابع : ويشتمل على نتائج الدراسة وما أفضت إليه عملية جمع البيانات وأساليب تحليلها.

الفصل الخامس: ويتناول فيه الباحث أهم استنتاجات دراسته وبحثه في ضوء ما توصل إليه من نتائج وقرارات إحصائية، يليها أهم المقترحات والتوصيات.

## الفصل الثاني

---

### أدبيات الدراسة

#### 1.2 مقدمة

عالم اليوم ملئ بالإنجازات الكبرى على كافة الأصعدة، وبنفس الوقت تراه عالم يتميز بالظروف والضغوط الهائلة، التي عادة ما يتعرض لها الأفراد والمؤسسات أو أي نشاط اجتماعي أو اقتصادي.

منذ بدء حياة الإنسان وحتى تلفظه النفس الأخير وهو يتعرض إلى كافة صور وأشكال الظروف الضاغطة وبدرجات متفاوتة، لذلك ليس من المستغرب أن يكون هذا الموضوع محور اهتمام الدارسين والباحثين في العصر الحالي المليء بالضغوط والقلق.

فالضغط اليوم وما يقترن به من أمور صار يصعب تجنبه؛ لأنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من نمط حياتنا اليومية، و صار بالموقف الذي يواجهه كافة الأشخاص والمؤسسات على حد سواء.

وحسب ما يرى هانز سيلبي (Selye, 1956) فإن الضغط كرد فعل: هو أي حدث خارجي أو عامل داخلي يؤدي إلى عدم الاستقرار والانسجام والتوافق داخل الفرد، الكيان، أو المنظمة.

إذن الضغط يعني تلك القوة الخارجية الواقعة على الفرد، الجهاز أو الكيان، وقد يعني رد الفعل أو التغيرات الحاصلة في الأداء، أو حصيلة التفاعل بين القوى الخارجية والمقاومة المضادة لها وربما يعني كظاهرة عامة جميع ما ذكر (Mason, March 1975).

ويرى بستونجي (Pestonjee, 1999) أن الضغط يعني تلك القوة الخارجية التي تشكل تهديدا للفرد أو الكيان، في حين يعتبر البعض أن التهديد بحد ذاته هو الضغط. وتؤكد العطية (2003) أن الضغط هو حالة ديناميكية، عادة ما يواجه فيها الفرد فرص ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به، ولكن النتائج المرتبطة بهذه الحالة تدرك على أنها غير مؤكدة ومهمة.

لا شك أن المؤسسات الفلسطينية الخاصة والعامة، تعرضت، ولا تزال تتعرض إلى أقوى أنواع الضغوط الخارجية، التي مصدرها الإجراءات التي اتخذتها السلطات الإسرائيلية بمنع وتقييد حركة الفلسطينيين، وفرض القيود المشددة على عملية نقل واستيراد وتصدير البضائع الجاهزة والمواد الخام، وهو بالتالي ما أفضى إلى واقع اقتصادي تمثل بالأزمة وتبعاتها.

## 2.2 الإطار النظري

في هذا الجزء بعض النظريات والمفاهيم التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### 1.2.2 مفهوم الأزمة وإدارتها:

يمكن حصر مفهوم الأزمة بأنها حدث أو تراكم وتزايد لمجموعات أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه (الرازم، 1995)، بينما إدارة الأزمة: هي كيفية معالجة الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (الخصيري، ب.ت)، وتتطلب إدارة الأزمة وجود قائد له القدرة على توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها (ريجيو، 1999).

انطلاقاً من هذا المفهوم، فإن معالجة الأزمة تعتبر عملية ضرورية، لا بد من القيام بها دفعا للمخاطر وحماية للمشروع الذي قامت المؤسسة من اجله، هذه العملية تتطلب وضع خطط استراتيجية تأخذ بالحسبان كافة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية، والتوقعات المستقبلية لما يمكن أن تواجهه المؤسسة، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات ما اصطلح على تسميته بالإدارة الاستراتيجية والاستراتيجية الدفاعية.

## 2.2.2 آليات المواجهة:

هناك مدخلان لدراسة آليات المواجهة سواء لدى الأفراد أو المنظمات، المدخل الأول يؤكد على ضرورة وجود نماذج، أو تصورات عامة عن ردود الأفعال الواجب القيام بها عند الضرورة (Goldstein, April 1973) أما المدخل الآخر فيتلخص في الحاجة إلى وضع خطط استراتيجية تفصيلية لكل حالة من الضغوط التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة؛ لكي يتم تطبيقها عند اللزوم (Kats, Weiner, Gallagher, & Hellman, 1970).

لقد صنف علماء نفس المنظمات، أساليب مواجهة الضغوط التي يتعرض لها الفرد ضمن طريقتين، الأولى: أن يقرر الشخص تحمل المعاناة والأذى كأنه قدر لا مفر منه، وربما يلجأ إلى إنكار وجود الأزمة، وهو ما يسمى بالاتجاه السلبي.

أما الطريقة الثانية: فهي أن يقرر الشخص أو المؤسسة مواجهة الواقع القائم، وتبين الحقائق الكامنة وراء الضغوط التي يتعرض لها، ويحدد المشكلة من كل جوانبها عبر التشاور، والتعاون مع الآخرين؛ من أجل وضع حد لهذه الضغوط، أو ربما التخفيف من آثارها وهذا ما يعرف بالاتجاه الايجابي (Pareek, 1983).

أما مادي وكوباسا (Maddi and Kobasa, 1984) فقد حددا شكلين من أشكال وصور المواجهة، هما:

1. المواجهة التحويلية.
2. المواجهة التقهقرية (النكوصية).

ومن وجهة نظرهما، المواجهة التحويلية تتضمن تغيير مجرى الأحداث لجعلها اقل ضغطا، ولعمل ذلك على الشخص أو المؤسسة، أن يتفاعلا مع الأحداث من خلال دراستها بطريقة تفاؤلية، ومن ثم القيام بعمل هادف ومحدد لتغيير مجراها واتجاهها.

أما المواجهة التقهقرية أو النكوصية، فهي عبارة عن استراتيجية، تتضمن النظر والتفكير في الأمور والأحداث بطريقة تشاؤمية، وغالبا ما يتم ذلك من خلال اللجوء إلى تجنب الموقف، وما يتطلبه من ضرورة مواجهة.

### 1.2.2.2. الإدارة الاستراتيجية كألية مواجهة:

يعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي (Strategia) وتعني فن الحرب، لذلك فإن استعمال هذا المصطلح في مجال الإدارة، يعني فن الإدارة والقيادة، فالاستراتيجية هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بمهارة وتخطيط (ياسين، 2002).

أما الإدارة الاستراتيجية فهي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (ياسين، 2002).

تتضمن الإدارة الاستراتيجية (التغيير المخطط)، والذي يهدف إلى تحسين قابلية المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها (العطية، 2003).

ويؤكد (Dessler, 2006) أن التخطيط الاستراتيجي يعني تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجه المؤسسة، وفي نفس الوقت مجموعة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بها.

إن تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعتبر ضرورة قصوى في فلسطين؛ لأن ذلك يعني أن المدير الاستراتيجي يأخذ في الحسبان كافة ظروف البيئة المتغيرة نتيجة عدم استقرار الأوضاع السياسية والأمنية.

إن عملية التنبؤ بالأحداث المستقبلية، يجب أن تكون في صميم العملية الإدارية في بلادنا، التي تتميز بعدم الاستقرار، وتمنح هذه العملية إدارة المؤسسة القدرة على مواجهة التغيرات العاصفة من خلال تخصيص الموارد والإمكانات المالية، لاستخدامها عند الضرورة لتغطية المصاريف المستحقة والحصول على المواد الأولية، من أجل الصمود في بيئة يشوبها عدم الاستقرار في واقع السوق، جراء ما قد ينجم عن الحصار الاقتصادي ونهج سياسات الإغلاق للمدن الفلسطينية.

وهيلين وهنجر (1990) أشارا إلى وجود ثلاثة اتجاهات لدى الإدارة العليا في المؤسسات، عليها التنبيه إليها عند الإقدام على صياغة الاستراتيجية النهائية للمؤسسة وهي:

1. الاتجاه الملتمزم: تسترشد الإستراتيجية هنا برؤية وبصيرة التوجيه لدى المؤسس وتتمثل في قرارات كبيرة وجريئة، ويكون الهدف المسيطر أو الرئيس هو نمو المنشأة.
2. الاتجاه التكيفي: ويشير إليه أحياناً بـ "العمل بدون خطة"، ويتصف هذا الاتجاه في وضع الاستراتيجية، بالاعتماد على الحلول المبنية على رد الفعل للمشكلات القائمة، بدلاً من البحث قبل حدوثها في أساليب وطرق مواجهتها.
3. الاتجاه التخطيطي: حيث تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الاستراتيجية معتمدة على افتراض مؤداه، أنه يمكن التأثير على البيئة لصالح المؤسسة، وقد تتطلب عملية التأثير على البيئة اللجوء إلى المسح المنتظم للإمكانات المتوفرة لدى المؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بها، لدراسة الفرص والتحديات التي يمكن للمؤسسة اغتنامها أو مواجهتها، وهذه هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمؤسسة ما.

وعادة ما تركز الإدارة الاستراتيجية على ملاحظة وتقويم الفرص والقيود البيئية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وهذا ما يعتبر بمثابة المهمة الأساسية للإدارة المتميزة، خاصة في ظل ظروف بيئية تتصف بعدم الاستقرار كبيئة الأعمال في فلسطين.

إن تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الخاصة الفلسطينية، يمكن اعتباره أحد عوامل ثبات هذه المؤسسات؛ لأنه يستند إلى توفير بدائل الإجراءات الفعلية من خلال تقويم الفرص، والتحديات الداخلية والخارجية، وواقع الحال في المناطق التي تسيطر عليها السلطة الفلسطينية، يشير إلى حاجة كافة المؤسسات إلى تطوير استراتيجية بعيدة المدى، تأخذ بعين الاعتبار الظروف والتقلبات السياسية والأمنية المحيطة بها.

يمكن تشبيه مدير المؤسسة الفلسطينية كقبطان، يقود سفينة في محيط تتقاذفه الأمواج، وهذا يتطلب منه الكثير من الحنكة والحيلة للوصول بسفينته إلى بر الأمان، والحكمة في اتخاذ القرار الصائب في الأوقات العصيبة، وتكييف أوضاع المنظمة لمواجهة كافة المستجدات الطارئة والمحيط، بادخار جزء من قدرات المنظمة المالية، لاستعمالها في الظروف الحرجة عندما ينعدم (أو يكاد) التدفق المالي أو تتوقف عملية الإنتاج لأي سبب من الأسباب.

### 3.2.2. استراتيجية المواجهة:

مصطلح المواجهة يعني طريقة التعامل مع الضغوط أو الجهد المبذول للتخفيف من الأذى أو التحدي أو التهديد الذي قد يواجهه الفرد أو المؤسسة (Lazarus, 1966).

إن العملية الإدارية في أي مؤسسة من المؤسسات العاملة في هذه المنطقة، تتطلب أخذ كافة الظروف الراهنة والمستقبلية بعين الاعتبار، وفي مقدمتها القرارات التي يمكن لإدارة الاحتلال الإسرائيلي اتخاذها في أي وقت بدواع أمنية، أو عسكرية مثل الاغلاقات والحصار بأنواعه.

المدير الاستراتيجي في المناطق التي لا تعرف الاستقرار كالأراضي الفلسطينية، عليه واجب تنويع الاستثمار، وعدم وضع البيض في سلة واحدة كما يقولون في المثل العربي.

يمكن القول بأن أي فرد لا يستطيع الاستمرار في حالة من التوتر، وكذلك المؤسسة التي تتعرض إلى ضغوط خارجية أو داخلية، لا بد لها أن تتعامل مع هذه الضغوط؛ من أجل التخفيف منها، أو إزالتها، وذلك بتكييف أوضاعها بطريقة تجعلها قادرة على الاستمرار والبقاء.

إن المؤسسة التي تسعى إلى التقدم والنمو، عليها أن تضع خطة استراتيجية لتطوير أعمالها وتنمية مقدراتها البشرية والمادية؛ سعياً لتحقيق الهدف أو الأهداف الاستراتيجية التي تصبو إلى تحقيقها.

وفي موازاة ذلك على إدارة المؤسسة، خاصة كانت أم عامة، واجب الحرص على وضع خطة أو مجموعة من الخطط للتعامل مع الأحداث الطارئة، أو غير المتوقعة التي يمكن أن تؤثر على سير العمل في المنظمة، وربما تؤدي إلى شلل جزئي أو كلي في نشاطها.

أن اخذ الحيطة والاستعداد لمواجهة الأزمات والضغوط هو تماماً ما يميز إدارة المؤسسة الفاعلة والناجحة، وهناك من يعتبر أن ترك الأمور تسير كما هي بدون وضع خطط لمواجهة الأزمات هو أيضاً استراتيجية يمارسها الكثير من الأشخاص والمؤسسات ربما من دون علم منهم.

#### 4.2.2. استراتيجية التغيير:

التغيير صفة ملازمة للوجود في الحياة، وعلى المؤسسات إذا أرادت البقاء والاستمرار، مواكبة هذا التغيير الذي يحدث في البيئة، والظروف الخارجية والأوضاع الداخلية التي تشكل عوامل ضغط، عبر وضع خطة استراتيجية للتغيير، تكون بمثابة خيار ذا رؤية واسعة النطاق، ممتدة عبر الزمن لاستشراف آفاق المستقبل، وهذا الخيار قد يكون بتغيير الهيكل التنظيمي أو الإداري الخاص بالمؤسسة وعملها الأساسي بشكل يكاد يكون كلياً أو نهائياً، كاستجابة تكيف في مواجهة الضغوط المختلفة (الخضيري، ب.ت).

#### 5.2.2. الاستراتيجيات الدفاعية:

في مواجهة الأزمات الخطيرة التي تواجهها المؤسسة، تلجأ إلى الحلول المؤقتة التي تضمن لها الاستمرار في عملها إلى حين زوال الأزمة والتهديد الخطير، وفي الحالة الفلسطينية، فإن أكبر تهديد



تتعرض له كافة المؤسسات هو سياسة الإغلاق، والحصار الاقتصادي والتي تؤدي - من ضمن ما تؤدي إليه - إلى عزل المؤسسة عن بيئتها الخارجية والتي تتمثل في منع أو عرقلة وصول المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية، ومنع وصول المنتجات أو الخدمات إلى جمهورها، ما يؤدي إلى توقف كلي أو شبه الكلي في عملية الإنتاج، وبالتالي تكبد المؤسسة خسائر فادحة قد تقضي بها إلى الإفلاس.

عادة ما تواجه المنظمات من خلال مسيرتها الكثير من الأزمات التي تتخذ أشكالاً متعددة، قد تكون في شكل ازدياد الخسائر، أو انخفاض الربحية، انتشار الأعطال في خطوط الإنتاج، ازدياد حجم التالف من الإنتاج التام الصنع، ازدياد حجم الديون الميئوس من تحصيلها، أزمة السيولة وتفاقم حجم المديونية، و أزمات العمال، أو انخفاض الإنتاج، وتردي الإنتاجية وغيره الكثير، مما يتطلب من إدارة المؤسسة استعمال الأسلوب العلمي المتطور لمعالجتها وإيجاد الحلول لها (ياسين، 2002).  
إن إدارة الأزمة إدارة سليمة، وفق الأسلوب العلمي، تؤدي إلى تعزيز قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار، ومواجهة الظروف الصعبة التي تمر بها.

#### 1.5.2.2. مبررات الاستراتيجية الدفاعية:

تلجأ المؤسسة إلى استخدام الاستراتيجية الدفاعية في كثير من الحالات، منها:

1. مواجهة المؤسسة مشاكل مالية.
2. انخفاض الطلب على منتجات المنظمة أو خدماتها، وبالتالي فإن الفائض المحقق من المبيعات لا يغطي التكاليف التشغيلية والإدارية وغيرها.
3. توقع مواجهة ظروف صعبة مثل: دخول منافسين جدد، وحصول تغييرات في القوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم أعمال القطاع الخاص.
4. عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني، مما يجعل إدارة المؤسسة متحفظة في اتخاذ القرارات بالتوسع أو الإضافة، أو التجديد، أو التحديث في عناصر الإنتاج الأساسية (ياسين، 2002).

## 2.5.2.2 صور الاستراتيجيات الدفاعية:

استراتيجية التشذيب: والتي تستخدم لمواجهة الأداء السلبى لجزء أو كل وحدات العمل في المنظمة، وهي استراتيجية تقوم على اللجوء إلى تخفيض حجم النشاط في المجال الذي يتسم بعدم الكفاءة، ومحاولة تحسين الأداء في العمليات الأساسية لخفض النفقات، والتقليل من التكاليف التشغيلية، والتركيز على التقنية، وزيادة الرقابة على الجودة، ورفع مستوى الموارد التنظيمية والبشرية.

استراتيجية الانعطاف (التحول): عندما تتعرض المؤسسة إلى ضغوط من البيئة الخارجية وتهديدات خطيرة تنذر بتوقف العمل في نشاطها الحالي، تحاول التكيف مع الوضع الناشئ بالتحول إلى أنواع جديدة من النشاط، يكون من المتيسر القيام بها؛ نظرا لحاجة السوق لها وسهولة الحصول على المواد الأولية، وتوفر الموارد المالية والبشرية والتنظيمية، وذلك لتحقيق التوازن مع الظروف والمستجدات، ويتطلب التحول وجود مرونة عالية في هذه الموارد، ووجود قيادة إدارية قادرة على تنفيذ هذه الاستراتيجية باقتدار.

استراتيجية التصفية: وهي الخيار الأخير للمؤسسة عندما تفشل في محاولاتها للصمود والتكيف في مواجهة التحديات، وتقوم المؤسسة في هذه الحالة ببيع جميع أصولها وتسديد ديونها، أو قد تلجأ إلى إعلان إفلاسها وفق القانون.

وقد تلجأ المؤسسة إلى إتباع سياسات أخرى للتكيف مع أوضاع صعبة، قد تكون ناتجة عن تراجع المبيعات، وارتفاع تكاليف الإنتاج، أو بسبب ضغوط خارجية، كعدم الاستقرار السياسي والحصار الاقتصادي.

من هذه السياسات سياسة التعاضد وبناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى، تمارس نفس النشاط، أو تعمل في نفس المجال بغرض تخفيض التكاليف، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتوفير الموارد الأولية والبشرية وغيرها، وقد تلجأ المؤسسة إلى الاندماج مع مؤسسة أخرى في نفس المجال وتكوين مؤسسة جديدة للاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لدى الطرفين وخفض النفقات.

أما التحالف فهو صيغة تمكن المؤسسة من تكوين شراكة مع مؤسسة أخرى في قطاع معين من الإنتاج، كإقامة مشاريع إنتاجية مشتركة مثل التحالف على مستوى التسويق، أو التمويل أو البحوث والتطوير، ويمكن بواسطتها التغلب على الصعوبات التي تعترض الطرفين، أو الأطراف المشاركة فيها؛ عن طريق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى كل منهم، والتكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة (ياسين، 2002).

### 6.2.2. مفهوم التكيف:

ترجع جذور مفهوم التكيف إلى علم الأحياء "البيولوجيا"؛ حيث استخدم المصطلح في علوم الأحياء للإشارة إلى عمليات التعديل والتغيير التي تحدث لدى الكائنات الحية؛ للاستجابة لمطالب البيئة التي تعيش بها.

لقد استخدم المفهوم بداية تحت مسمى التوافق أو التلاؤم ، وكان من رواد هذا المفهوم في العصر الحديث عالم التاريخ الطبيعي، الإنجليزي داروين (1805 - 1882) صاحب النظرية المشهورة (نظرية التطور) والتي نشرها في كتاب بعنوان (اصل الأنواع) في عام 1859 (الموسوعة الحرة، 2007)، حيث أكد على أن العضويات الحية، لكي تستمر بالوجود لا بد لها من إحداث تغيير ما في أنظمتها وأنماطها السلوكية، وذلك من أجل التلاؤم مع مطالب البيئة التي تعيش فيها.

### 1.6.2.2. التكيف الاجتماعي:

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ولا يستطيع الإنسان العيش بمفرده، ويسود في المجتمع قيم وأعراف لا بد من الاستجابة لها عبر التكيف مع مطالب الجماعة وقيمها.

التكيف الاجتماعي يشير إلى حالة تتوفر فيها علاقة منسجمة بين الفرد والبيئة، فيستطيع الفرد إشباع معظم حاجاته، مع قبول ما تعرضه البيئة من مطالب، أي هو العملية التي تتطوي على إحداث ما ينبغي من تغييرات في الشخص أو في البيئة، أو فيهما معا بقصد تحقيق الانسجام في العلاقة بينهما (عوض، 1984).

ويحدث هذا النوع من التكيف عندما يتمكن الفرد من إقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، وينجح في تكوين الصداقات، وفي عمليات التفاعل المتعددة، يظهر هذا النوع من التكيف أيضا عندما ينجح الفرد في تمثيل القيم والمثل والعادات السائدة، ويلتزم بالقوانين المعمول بها في مجتمعنا وعندما ينجح في مجالات الدراسة والزواج والعمل.

### 2.6.2.2. التكيف في العلوم النفسية والإدارية:

أما في مجال علم النفس والعلوم الاجتماعية والإدارية، فقد استخدم المفهوم تحت مسمى التكيف إشارة إلى عمليات التغيير والتعديل التي تطرأ على الأنماط السلوكية لدى الإنسان (أو المؤسسة)؛ بغية التوافق مع البيئة المادية والاجتماعية والظروف الاقتصادية والمعيشية (عبد الله، 2001).  
يتمثل مفهوم التكيف في سعي الفرد أو الجماعة أو المؤسسة لتلبية مطالبه/ها، والاستجابة لمطالب البيئة المحيطة، وللتغيرات التي تحدث فيها، كما تتمثل في سعي الفرد أو (المؤسسة) للتوفيق بين مطالبه وحاجاته، وبين شروط البيئة وضغوطاتها، سعيا منه لتوفير نوع من التوازن مع البيئة (سعد، 1980).

المؤسسة، كما الفرد قد تعمل على تغيير الأنماط السلوكية، أو الإدارية الموجودة والمتوفرة لديها والعمل على تعديلها أو اللجوء إلى تبني أنماط سلوكية وإدارية جديدة؛ بهدف البقاء والاستمرار من خلال التعامل مع المتغيرات الطارئة والباعثة على الانقباض والتوتر، ولربما تعمل على تغيير الظروف البيئية لتحقيق التكيف، فالقدرات موجودة، سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي أو المؤسساتي، ولكن يجب البحث في آلية توظيفها لضبط ما يجب ضبطه من عناصر البيئة ومتغيرات الواقع الضاغط سعيا للتكيف، فمما لا شك فيه أن الظروف الصعبة عادة ما تدفع بالجهات المعنية (أفراد/جماعات/مؤسسات) إلى عمل كل ما هو ممكن ومتاح لإزالة العوائق؛ بغية تحقيق التلاؤم والتكيف.

صحيح أن مفهوم التكيف منذ أن عرف ووظف، مرتبط بالدوافع والحاجات الإنسانية، ودوافع البقاء والحفاظ على النوع وعمليات التنشئة الاجتماعية والسياسية، وكل ما هو مرتبط بالحاجة إلى الأمن، الحب والتقدير، الانتماء والإنجاز، العطاء والتفوق، وتحقيق الكينونة والذات، إلا انه كمفهوم مرتبط أيضا كل الارتباط بدوافع وحاجات المؤسسات للبقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف، لذلك يمكن النظر إلى التكيف على انه العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف الفرد أو المؤسسة من خلالها إلى تغيير

الأنماط السلوكية (أو المنهجية في العمل)؛ بغية إيجاد علاقة توافق أكثر انسجاماً مع البيئة والمحيط (فهيمى، 1987).

من وجهة نظر رفاعي (1982) التكيف مسألة شخصية تعمل فيها خبرة الفرد، والموقف المحيط به إضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل.

كما يمكن النظر إلى التكيف على أنه مجموعة من ردود الفعل التي من خلالها يقوم الفرد بتعديل بناءه النفسي، استجابة لمطالب وشروط البيئة المحيطة وهو ما ينطبق على واقع المؤسسة، بناءها وأسلوب أدائها.

كما يمكن القول بأن التكيف عبارة عن مجموعة من الاستجابات وردود الأفعال التي يعدل من خلالها الفرد أو (المؤسسة) الأنماط السلوكية والتكوين النفسي لديه، أو يغير في الظروف البيئية المحيطة على نحو، يمكنه من إشباع الحاجات والدوافع، وتلبية مطالب الحياة المادية والاجتماعية؛ بهدف تحقيق الانسجام والتوافق (عبد الله، 2001).

من خلال هذا التعريف يمكن رصد بعض الملحوظات حول موضوع التكيف، سواء على الصعيد الفردي أو على الصعيد المؤسسي، والتي تتمثل بالآتي:

أولاً: أنه بمثابة عملية إجرائية، هدفها إشباع الدوافع والحاجات، أو التوافق مع الظروف البيئية المحيطة ومتطلباتها.

ثانياً: إن الهدف النهائي للتكيف كعملية يلجا إليها الأفراد أو المؤسسات، هو تحقيق التوافق والاستقرار، والتلاؤم مع الظروف، بغض النظر عن كونها اجتماعية أو اقتصادية.

ثالثاً: ينطوي المصطلح على مظاهر التغيير والتعديل، التي قد تطرأ على المؤسسة أو محيطها.

رابعاً: إن مفهوم التكيف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التدريب والتعلم، إذ يضطر الفرد أو المؤسسة في كثير من الأحيان، وجراء فعل الضغوط أو الظروف الصاغطة، إلى تعلم وتجريب العديد من أنماط وأشكال الفعل ورد الفعل والقيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق التكيف.

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن أن يمتد مفهوم التكيف ليشتمل جوانب إجرائية ومنهجية أخرى تتمثل في:

- أولاً: مواجهة الأزمات، والسيطرة على مجرياتها ونتائجها والتحكم بمسبباتها.
- ثانياً: مواجهة الصراعات الداخلية والخارجية.
- ثالثاً: التعامل مع المواقف المستجدة والطارئة والتلاؤم معها.
- رابعاً: اللجوء إلى آلية المفاضلة بين البدائل واختيار الأنسب.
- خامساً: مواجهة المشكلات، والعمل على حلها والتخلص منها أولاً بأول (رضوان، 2002).

ويمكن النظر إلى مفهوم التكيف على انه عملية ونتيجة بالوقت نفسه، فهو عملية على اعتبار انه يتضمن مجموعة من الإجراءات والمحاولات السلوكية، التي يلجأ إليها الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، في محاولة منهم لإشباع دوافع معينة وحاجات خاصة، أو تلبية مطالب الحياة المادية والاجتماعية؛ وذلك بغرض تحقيق الأمن والاستقرار أو التوازن، ومثل هذه العملية ربما تتطوي على إحداث تغيير، أو تعديل في السلوك، أو اكتساب أنماط سلوكية جديدة، أو أنها تتضمن التغيير بالظروف البيئية المحيطة، ومن جهة أخرى، يعد التكيف إنجازاً أو نتيجة من حيث انه جيد أو سيء، مناسب أو غير مناسب، فإذا تمت عملية التكيف بنجاح يعد هذا مؤشراً للتكيف الحسن، أما إذا فشلت عملية التكيف فعندها يعد التكيف سيئاً (الزغلول، 2003).

إن إسقاط هذا المفهوم على المؤسسات الفلسطينية الخاصة، سوف يسهل دراسة آليات تكيف هذه المؤسسات، كاستجابة طبيعية للضغوطات التي مورست عليها من البيئة المحيطة (الاحتلال)، فكما يستجيب الإنسان مع ظروف بيئته وتحدياتها، باتخاذ سلسلة من الإجراءات والممارسات، وصولاً للتوازن بينه وبين بيئته، كذلك المؤسسات، فهي تعمل على الاستجابة للتحديات المفروضة عليها، عبر القيام بالإجراءات الكفيلة بالتصدي لهذه التحديات من أجل الاستمرار والبقاء.

يمكن القول أن نشاطات الإنسان والمجتمعات البشرية عموماً تتضمن التكيف، ويلجأ الإنسان إلى التكيف ليستطيع الاستمرار والبقاء، وذلك من خلال تلاؤمه مع شروط البيئة والمجتمع، فالتكيف استراتيجية ضرورية على جميع المستويات، وفي مواجهة المطالب البيئية وضغوطاتها من أجل الوصول إلى مرحلة "التوازن" أو التوافق بين الفرد، والجماعة أو المؤسسة وبين البيئة المحيطة بهم.

## 7.2.2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

إن تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة، يمنحها القدرة على مواجهة التحديات والتقليل من الآثار السلبية على عمليات المنظمة، من خلال الاستعداد المسبق قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب.

تتطلب عملية التحليل البيئي دراسة كافة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ووضع الخطط البديلة لتطبيقها عند حدوث تغير جوهري وطارئ في احد هذه العوامل، وفي الحالة الفلسطينية يظهر جليا أن البيئة السياسية والقانونية هي الأكثر أثرا على أداء المنظمة، لأنها تتعلق بتوجهات الدولة المحتلة (إسرائيل) والتي تستطيع فرض القوانين، ووضع سياسات قد تتعارض كلياً مع الاستقرار السياسي والقانوني والتشريعي اللازم لعملية الاستثمار والنمو.

وتشكل عملية مسح وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، عنصراً مهماً في عملية صياغة استراتيجية المواجهة للضغوط التي قد تتعرض لها المنظمة، وتتضمن البيئة الداخلية الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والموارد البشرية والمادية (وهيلين وهنجر، 1990)، إذ أن المؤسسة وما ينطوي عليه حالها من واقع بنوي إداري وتنظيمي، يتعلق بطبيعة عملها وعمرها وعدد العاملين فيها وما إلى غير ذلك، هو الجانب الأول في المعادلة، وهو ما يشكل ويكون العنصر الأول والأهم في عملية التفاعل من أجل التكيف.

أما المحيط الخارجي، وما يمثله من واقع توجد فيه المؤسسة أو المنشأة وطبيعة تفاعل عناصره، هو الجانب الآخر من العملية التي تحكم التكيف، وتحدد طبيعته واتجاهاته، أي تكيف جيد وحسن أم غير ذلك، وفي المحصلة، عملية التكيف عبارة عن جملة من ردود الأفعال والإجراءات والتدابير المتخذة في ظل ظروف معينة (غير اعتيادية)، ومن أجل تحقيق التوازن لا بد من التفاعل بين هذين الواقعين بأسلوب أو بآخر و بطريقة أو بأخرى.

وإسقاطاً لهذه الحقيقة المفاهيمية على واقع المؤسسات يمكن لنا القول: أن التكيف بوصفه عملية تبدأ حين يشعر القائمين على المؤسسة بوجود ظروف ضاغطة أو توترات، لسبب أو لآخر، غالباً ما تنتهي عند القيام بسلوكيات تؤدي إلى خفض التوتر أو الحد من الضغط.

قد يستجيب الفرد أو الجماعة، أو من هم في موقع إداري يحكم المؤسسة من خلال توظيف ما هو مكتسب ومتعلم من قبل، أي من خلال توظيف الخبرات السابقة، أو الاستعداد لابتكار أساليب ووسائل تكيفية تتناسب والظروف الطارئة أو المستجدة، بهدف خفض التوتر أو مواجهة الظروف الضاغطة، وهو ما يعني اللجوء إلى استخدام هذه الأساليب من خلال توظيف الخبرات السابقة في الظروف الشبيهة، أو الاستفادة مما هو ممكن ومتوفر ومتاح.

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الظروف الضاغطة تؤدي إلى خلق أزمة داخل الكيان الإداري للمؤسسة؛ لذلك فإن تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية قد يسهم إسهاماً مباشراً وفعالاً في تحقيق التكيف المنشود؛ ذلك كون الإدارة الاستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الداخلية والخارجية معاً، وتحليل كل من مكامن القوة والضعف والفرص والتحديات؛ من خلال اللجوء إلى ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي؛ تلك العملية التي تتطلب وضع الحلول الاستباقية أو الخيارات المستقبلية لإدارة الأزمات ومواجهة الضغوطات التي قد تعترض المؤسسة.

تحديد الآليات أو الاستراتيجيات التي قد تتبعها المؤسسة من أجل التكيف مع الأوضاع الصعبة هو أحد تلك الخيارات التي يمكن تعاطيها إدارياً بالمفهوم الاستراتيجي، خاصة وأن استراتيجيات التغيير والاستراتيجيات الدفاعية تعد من أهم آليات التكيف التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة لمواجهة ما قد يقع عليها من ضغوط وما قد يعصف بها.

### 8.2.2. تكيف المؤسسات الفلسطينية في مواجهة الحصار:

عملية التكيف في مواجهة الحصار تضمنت المواجهة، والتصدي للظروف الضاغطة نتيجة الحصار الإغلاق المستمر على الأراضي الفلسطينية، هذه الظروف شكلت عوامل ضغط على إدارة تلك المؤسسات، مما جعلها تتفاعل مع هذه الضغوط بطريقة تكيفية، سعياً لتحقيق عملية التوازن والاستقرار.

تصدى الفلسطينيون للأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يمرون بها بعدة طرق:



أولاً: اعتبار هذه المعاناة جزء من معركة التحرر وبالتالي فإن الصمود والاحتمال والتعايش، مع تراجع مستوى المعيشة، هو جزء من الثمن الذي يدفعه الشعب لتحرره.

ثانياً: اقتسام العبء على الصعيد الاقتصادي من خلال تطوير العلاقة بين العامل ورب العمل، بحيث تصل إلى توزيع الخسارة بينهما؛ مما سيجنب انهيار المشاريع الاقتصادية من ناحية وفصل أو طرد العمال، وتحويلهم إلى عاطلين من ناحية أخرى.

ثالثاً: تركيز السلطة الفلسطينية على اجتذاب مساعدات خارجية للفئات الأكثر تضرراً ودعمها.

رابعاً: عمدت المنشآت الصغيرة التي يتجاوز عدد العاملين في الواحدة منها أربعة عمال إلى تقليص حجم الإنتاج، وحجم تشغيل الأيدي العاملة حيث تراجع عدد العاملين بهذه المؤسسات بنسبة 14% - 27%.

كما أن هناك بعض المؤسسات الخاصة الكبيرة التي لجأت إلى إقامة مخازن لمنتجاتها في بعض المدن والقرى؛ حتى تتمكن من الوصول إلى السوق أمام الإغلاق والحصار، والبعض الآخر من هذه المؤسسات لجأ إلى إقامة فروع لها في الأردن؛ حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها تجاه السوق الخارجي، إضافة إلى تقليص حجم الإنتاج بنسبة 70% (الجزيرة نت، 2003).

وهذه الإجراءات هي أساليب تكيفية، اضطر الشعب الفلسطيني، ومؤسساته الخاصة والعامة إلى إتباعها كاستجابة طبيعية، ورد فعل على الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي والإغلاق مما شكل عاملاً مهماً من عوامل الاستمرار والصمود.

## 9.2.2. تكيف الأسر الفلسطينية في مواجهة الحصار:

بالرغم من قسوة الظروف التي يعاني منها الشعب الفلسطيني، فقد لجأ الأفراد والأسر والمؤسسات إلى إتباع أساليب ووسائل متعددة؛ من أجل التكيف والصمود، وفي دراسة أعدها معهد دراسات المرأة بجامعة بيرزيت ( المجموعة 194، 2006)، تبين أن الأسر الفلسطينية كيفت أوضاعها مع ظروف الحصار والجدار الفاصل، وما نتج عنهما من فقر وشح في الموارد من خلال الرجوع إلى إجراءات متعددة من أبرزها: التقنين في استخدام الكهرباء، والماء، والتوفير في الملابس والطعام، وأجور المواصلات، ومحاولة النساء المساهمة في الإنتاج كالعامل في التطريز والخياطة والعمل في المزارع

والمصانع القريبة، كما عمدت الأسر إلى الاستدانة وبيع الأثاث والحلي، وتلقي المساعدات الغذائية والمادية.

كل ذلك شكل آليات تكيف في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار؛ استطاعت الأسر الفلسطينية من خلالها الحفاظ على بقائها واستمرارها، وهذا يعتبر مثالا على قدرة الشعب الفلسطيني أفرادا ومؤسسات على التكيف مع الظروف الصعبة.

### 3.2 الدراسات السابقة

في هذا الجزء من الدراسة سوف يتم إستعراض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ وذلك وفق تسلسلها الزمني وتاريخها في الظهور.

من وجهة نظر العالم الهندي باريك (Pareek, 1983)، مواجهة الأزمات والضغط تأخذ إحدى شكلين: الشكل الأول، هو العمل على تجنب الأحداث الضاغطة أو الباعثة على التأزم، أما الشكل الآخر فهو عبارة عن أسلوب من المواجهة، يعتمد على الأشخاص القادرين في الإدارة العليا للمؤسسة على مواجهة الضغوط بواقعية؛ من خلال اللجوء إلى الأخذ بزمام المبادرة، والعمل على حل المشكلة الناتجة عن الضغط؛ من خلال توظيف الجهود الذاتية أو بالتعاون مع الآخرين، ويؤكد باريك في بحثه، أن هذا التصنيف لا يعني أن على من يتعرضون للضغوط إتباع الأسلوب الأول في المواجهة دون الآخر، وإنما هناك حالات، قد يتم فيها إتباع عدد من الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الضغوط التي تقع على المؤسسة.

أما ميدي وكوباسا (Maddi and Kobasa, 1984) فقد أوردا أسلوبين من أساليب المواجهة أمام الضغوط التي يواجهها الفرد أو المنظمة، الأسلوب الأول، يعرف بالأسلوب التحويلي، ويتلخص في اللجوء إلى العمل على التخفيف من حدة الاحداث الضاغطة، والنظر للأمور بعين التفاؤل، أما الأسلوب الثاني، فيتضمن استراتيجية من نوع خاص، تدعو إلى تجنب الصدام مع الأحداث الضاغطة، ومحاولة تجاهلها والتعامل معها دون أدنى مبالاة، ويؤكد الباحثان هنا على أن القوة الشخصية لدى المدراء التنفيذيين، وقوة المؤسسة التي يعملون بها، بالإضافة إلى الخبرة والدعم المجتمعي هي عوامل حاسمة في الحفاظ على تماسك المؤسسة وبقائها.

وفي دراسة لكالان (Callan, January 1993) والتي هدفت لمعرفة أساليب استجابات المدراء للتغيرات التنظيمية في المؤسسات الكبرى، كان بان خلصت إلى أن غالبية المدراء لجأوا إلى أسلوب تحليل الموقف، الذي يعني تحليل أبعاد القرارات التنظيمية، واستيعابها بعد فهم مضامينها لقبولها، كما أثبتت الدراسة أن غالبية المدراء كانوا قادرين على التكيف عبر الاستيعاب المنطقي للتغيرات الطارئة والعمل على تحليل أبعاد القرارات التنظيمية، وإدراك البدائل والخيارات المتاحة أمامهم، هذا عدا عما أظهرته من أن بعض المدراء استجابوا لتلك التغيرات بطريقة عاطفية، جعلتهم غير قادرين على استيعاب التغيير التنظيمي المفاجئ.

داميانوس وسكوراس (Damianos and Skuras, September 1996) استعرضا في دراسة لهما الأزمة التي عانى منها الاقتصاد اليوناني في أعقاب تطبيق الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (GATT)، وما ترتب على ذلك من ازدياد في حدة المنافسة التجارية وانخفاض في الأسعار؛ مما أدى إلى تدهور أوضاع المزارعين اليونانيين في المناطق الأكثر فقرا، والأقل تطورا من اليونان، و كشفت الدراسة أن الذين واجهوا هذا الواقع الصعب قد لجأوا إلى استخدام عدة وسائل، أهمها:

1. البحث عن عمل إضافي في مؤسسات بديلة (غير زراعية).
2. التوجه نحو الاستثمار في منتجات زراعية جديدة.
3. التوجه نحو الاستثمار في خدمات تسويق المنتجات الزراعية.

أما دراسة أولوكوشي (Olukoshi, 1996) والتي جاءت في أعقاب الأزمة الاقتصادية الخانقة في نيجيريا، بسبب الانخفاض الحاد في أسعار النفط، التي نجم عنها تراجع ملحوظ في قدرة الدولة على استيراد المواد الخام وقطع الغيار، فكان بأن أكدت النتائج أن أصحاب المصانع في هذا البلد لجأوا إلى عدة آليات للتكيف، كان من أهمها:

1. التوجه للاستثمار في مجالات أخرى، غير المجال الصناعي كتجارة الاستيراد والنقل وبناء العقارات.

2. إضافة خطوط إنتاج جديدة تجاوبا مع تزايد الطلب على أنواع معينة من البضائع، مثل: مواد التجميل، والأغذية، والمنتجات البلاستيكية.
3. التوجه نحو تصنيع بضائع قابلة للتصدير، أو شراء مواد خام، ومحاصيل زراعية محلية؛ من أجل تصديرها في خطوة هدفت إلى الحصول على النقد الأجنبي اللازم لاستيراد المواد الخام لمصانعهم.
4. قامت المصانع بتسريح قسم من العاملين فيها بنسب متفاوتة.
5. تخفيض مستوى الإنتاج اليومي.
6. تخفيض ساعات العمل اليومية، أو أيام العمل الأسبوعية، وعدد الورديات.
7. العمل لفترة واحدة في السنة، والتوقف لحين بيع البضائع المكدسة.
8. زيادة الاهتمام بأعمال الصيانة؛ لزيادة العمر الافتراضي للمكينات والأجهزة.

فيرر (Ferrer, 1996) كشف عن جهود إعادة تأهيل المزارعين الفلسطينيين، وتكيفهم في أعقاب الكارثة التي حلت بهم نتيجة الانفجار البركاني في مناطقهم الزراعية، حيث اظهر المزارعون المتضررون اهتمامهم باستخدام تكنولوجيا حديثة؛ لإعادة تأهيل أراضيهم الزراعية، وذلك مع شرط وجود الدعم المادي، والإرشاد، والتدريب التقني من هيئات متخصصة؛ لتسهيل عملية تكيفهم مع الظروف البيئية المختلفة، وكان من ضمن الأساليب التي استخدمها المزارعون الفلسطينيون لزيادة إنتاجهم، اللجوء إلى زراعة أنواع جديدة من الأرز والقمح والذرة، والانخراط في تربية الدواجن والماشية، واكتساب ما يتطلبه الموقف الجديد من مهارات إضافية.

أما النقيب (1997) في دراسة له فتراه يصنف الإغلاق والحصار إلى نوعين، هما:

أولاً: الإغلاق الخارجي؛ ويعني منع انتقال الأشخاص والبضائع من المناطق الفلسطينية إلى إسرائيل والعالم الخارجي، وبالعكس.

ثانياً: الإغلاق الداخلي؛ والذي يمنع بموجبه انتقال الأشخاص بين المناطق الفلسطينية نفسها، مما أدى إلى شل الحياة الاقتصادية.

وكشفت الدراسة عن أن الإجراءات الإسرائيلية المتمثلة بالحصار والإغلاق، أدت إلى خسائر لحقت بالاقتصاد الفلسطيني، تمثلت في ثلاثة محاور، هي:

1. خسائر الدخل.
2. خسائر الممتلكات.
3. التشويه الهيكلي للاقتصاد وما تبعه من أضرار وتبعات.

وفي المحصلة، يرى الباحث، أن القطاع الخاص الفلسطيني تكيف مع الأوضاع الصعبة من خلال عدة أساليب كان من أهمها:

1. تخفيض حجم الإنتاج العام وحجم تشغيل الأيدي العاملة.
2. لجوء بعض المؤسسات الكبرى إلى إقامة مخازن لمنتجاتها في بعض المدن والقرى، حتى تتمكن من الوصول إلى السوق في أيام الإغلاق الداخلي.
3. قيام بعض المؤسسات بتشديد مصانع لها في الأردن حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها تجاه السوق الخارجية.
4. تقليص حجم الإنتاج في المنشآت الكبيرة، والذي بلغ ما نسبته 30 % من الطاقة الإنتاجية.

القصيبي في العام (2000) قام بدراسة تمحورت حول سياسة الإصلاح الاقتصادي، في ضوء ارتباطها بفقراء الحضر المصري، وآليات المواجهة والتكيف، حيث اهتمت الدراسة بمحاولة رصد التداعيات الاجتماعية السلبية الناجمة عن تطبيق سياسة الإصلاح الاقتصادي على واقع فقراء الحضر المصري، والوقوف على كل من آليات المواجهة الرسمية، وغير الرسمية، المقدمة للتخفيف من وطأة هذه التداعيات السلبية، فضلا عن محاولة فهم آليات تكيف فقراء الحضر المصري أنفسهم مع هذه المستتبعات السلبية، وإبداعاتها الرشيدة حيالها.

إحدى فرضيات الدراسة نصت على أن هناك علاقة طردية بين ظهور تداعيات اجتماعية سلبية واقعة على كاهل فقراء الحضر، جراء تطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي في مصر، وتطوير الفقراء أنفسهم لأنماط ونماذج من الآليات التكيفية للتوائم والتعايش بمرونة إيجابية مع تلك التداعيات السلبية من أجل استمرار الحياة.

وبعد التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، أظهرت النتائج صحة هذه الفرضية، وأشارت إلى حقيقة نجاح الفقراء في التكيف مع الظروف الاقتصادية المتداعية، نتيجة تطبيق آلية السوق الحر، من خلال عدة ممارسات لجأ إليها هؤلاء، منها الإقامة المشتركة للفقراء في أسر معيشية ممتدة؛ من أجل توفير نفقات الإقامة والمصروف اليومي، وتنويع الأنشطة الاقتصادية لأرباب الأسر الفقيرة، وتغيير طبيعة العمل، والعمل الموسمي، وأشارت الدراسة أن هناك اتجاها سائدا لتكثيف ساعات العمل الهامشي الممارس، والعمل في أيام الأجازات من أجل زيادة الدخل.

كما أظهرت نتائج الدراسة توجهها واضحا لدى الأسر الفقيرة، نحو ترشيد الاستهلاك وتقليل الإنفاق، واضطرار نحو 84.3% من الأسر إلى الاقتراض؛ لمواجهة الظروف المادية المتردية، ورهن الممتلكات الغالية مقابل الاقتراض من الغير، وأوضحت الدراسة أيضا أن الأسر الفقيرة أخذت تعتمد على الشراء بنظام القسط؛ لسد احتياجاتهم وإشباع رغباتهم.

ومن الميكانيزمات الأخرى التي كشفت عنها الدراسة للتكيف، لجوء عينة الدراسة إلى عمل جمعيات نقود ادخارية، وتفادي حضور المناسبات الاجتماعية لما تطلبه من إنفاق مادي إنفاقا ماديا يفوق احتمال دخولهم المتدنية.

أما منظمة الأمم المتحدة للعلوم والثقافة ففي دراسة تم نشرها على أحد المواقع الالكترونية (Domino, 2001) والتي تعد من أهم الدراسات التي هدفت إلى إيضاح تأثير الانتفاضة الثانية، التي بدأت في الثلث الأخير من العام 2000م على الاقتصاد الفلسطيني، وعلى حياة الناس، وآليات مواجهة التي اتبعتها المؤسسات والأفراد للتكيف مع هذا الواقع، فكان بأن خلصت الدراسة التي أجريت على مدينتين فلسطينيتين، هما: أريحا ومدينة غزة، وقريتين فلسطينيتين، هما: بيت فوريك، ورننيس، إلى أن الإجراءات الإسرائيلية المتمثلة بالحصار داخل وحول الضفة الغربية وقطاع غزة، أفضت إلى معاناة هائلة على الحياة اليومية للمواطنين الفلسطينيين، وأن هذه المعاناة الناتجة عن تقييد حركة الفلسطينيين، تجلت بفقدانهم مصادر الدخل الرئيسية، وفقدان الكثيرين لوظائفهم.

ومن نتائج الدراسة أن ظروف الحصار أدت بالمواطنين الفلسطينيين إلى إتباع آليات مواجهة تمثلت باللجوء إلى العديد من الإجراءات، أهمها:

1. تخفيض الاستهلاك.
2. الاعتماد على الاقتراض من الأقارب والأصدقاء الذين تبقى لهم دخل ما، بالإضافة إلى الشراء بالدين من المحلات، والعمل على تأجيل دفع المستحقات المالية للخدمات العامة التي تقدمها السلطات المحلية؛ مما انعكس سلباً أيضاً على مستوى الخدمات التي تقدمها تلك السلطات.
3. تلقي المعونات المادية والعينية من الجمعيات الخيرية والمحسين.
4. إن بيع بعض الممتلكات يعتبر خياراً أخيراً، يلجأ إليه المواطن الفلسطيني، حيث تمثل ذلك في بيع الأراضي، أو مدخرات الأسرة من الذهب والمجوهرات الأخرى.
5. وعلى صعيد المؤسسات الخاصة، أدت إجراءات الحصار إلى إغلاق العديد من المؤسسات، واضطر البعض لتخفيض نشاطاتهم إلى الحد الأدنى.

وأشارت الدراسة إلى محدودية خيارات المواجهة أمام المؤسسات الفلسطينية الخاصة فهي أمام خيارين، أما الإغلاق، أو تخفيض الإنتاج إلى الحد الأدنى، وما يتبعه من تسريح للعمال والموظفين لخفض النفقات انتظاراً لزوال الأزمة.

ليدرر وبيناماتي (Lederer and Benamati, January 2001) في دراسة لهما هدفت إلى معرفة آليات المواجهة التي يستخدمها مدراء مؤسسات الأعمال أمام التحديات التي أفرزها التطور الهائل والسريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات (IT)، خلصت الدراسة التي أجريت على عينة من 246 مديراً من مدراء الأعمال على مستوى العالم إلى أن هناك عدة آليات تم استخدامها واللجوء إليها من منظمات الأعمال، منها:

1. التعليم والتدريب.
2. دعم البائعين.
3. الثبات والاستمرارية في العمل.
4. تلقي الدعم الاستشاري.

في دراسة تقييمية لأثر الحصار والإغلاق الإسرائيلي المتكرر لمحافظة الخليل، مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2002-أ)، أكد على أن القطاع الخاص واجه صعوبات جمة نتيجة الحصار الاقتصادي والاضطرابات المستمرة؛ مما ساهم في خلق وضع اقتصادي معقد، وتراجع مزمن في النمو،

ووفق الدراسة، أدى الحصار إلى عدم استطاعة أصحاب المنشآت الصناعية الاستمرار في دفع أجور عاملهم؛ بسبب عدم إمكانية تصريف منتجاتهم، وبيعها في السوق المحلي أو الأسواق الخارجية، جراء الحصار والقيود المفروضة على دخول وخروج البضائع من وإلى المدن والمحافظات الفلسطينية.

وأشارت الدراسة إلى أن مجموع المنشآت الصناعية في محافظة الخليل بلغ (2082) منشأة، وان نسبة عدد تلك المنشآت التي أغلقت أبوابها في الفترة الواقعة من 2000/9/28م - 2002/4/30م نتيجة الحصار والإغلاق تراوحت بين 10% إلى 75%، وان أكثر القطاعات تأثراً بالحصار، هي قطاع الصناعات الحرفية، وقطاع مواد البناء والمقاولات، حيث توقف 75% منها عن العمل، يليها في ذلك قطاع الصناعات النسيجية بنسبة توقف، تعادل 65%.

كما أن خسائر قطاع الخدمات الذي يشكل ما نسبته 10% من اقتصاد المحافظة بلغ 28.5 مليون دولار خلال نفس الفترة، وعانى القطاع التجاري والذي يساهم بما نسبته 50% من اقتصاد محافظة الخليل من خسائر بلغت قرابة الـ 298 مليون دولار، أيضاً خلال الفترة نفسها، أي منذ بداية الانتفاضة الثانية وحتى نهاية شهر نيسان من العام 2002م.

براهمي وبومفون (Brahmi and Poupphone, 2002) كشفوا عن آليات تكيف المزارعين في لاوس في أوقات الشدة والكوارث الطبيعية، وتبين أن المزارعين في هذا البلد قد واجهوا الظروف الصعبة والقاسية التي عايشوها بعدة طرق، منها: اللجوء إلى أساليب تقليل كميات الطعام التي يستهلكها أفراد الأسرة، وتلقي الدعم من الأقارب والأصدقاء، وطلب الدعم الخارجي، والهجرة للعمل في المناطق المجاورة، وفي بعض الحالات اللجوء إلى بيع الممتلكات غير الضرورية، أما اللجوء إلى بيع الأرض فكان الخيار الأخير.

أما جرينجلاس (Greenglass, 2002) فقد أورد أربعة أنواع من أساليب مواجهة الضغوط هي:

1. المواجهة التفاعلية (Reactive coping): وهو الجهد المبذول للتعامل مع الأثر الذي يحدثه الفعل الضاغط؛ للتعويض عن الخسارة أو إزالة الضرر والأذى.



2. المواجهة الاستباقية ( Anticipatory coping): وهي الجهد المبذول للتعامل مع التهديد بحدوث الفعل الضاغط، عبر محاولة منع حدوثه لتجنب الخسارة، أو الأذى وذلك بالعمل على حل المشكلة قبل تفاقمها، ويتضمن هذا الأسلوب تجميع مصادر القوى للفرد أو المنظمة استعدادا للمواجهة أو منع حدوث الضغط.

3. المواجهة الوقائية أو التجنبية ( Preventive coping): وهي الجهد الذي يتم توظيفه لبناء مصادر مقاومة عامة؛ لتخفيف حدة الأثر الضاغط عند حصوله والاستفادة من تجارب الآخرين في التعامل مع الأحداث الشبيهة، وتتضمن هذه العملية إدارة الخطر للتعامل مع أخطار غير معلومة قد تحصل في المستقبل.

4. المواجهة التحفيزية ( Proactive coping): هذا الأسلوب يتضمن حشد الطاقات لتسهيل مهمة تحقيق الأهداف وتنمية القدرات الشخصية، وهذه العملية تتطلب وضع استراتيجيات للمواجهة وزيادة الفعالية الإدارية.

وفي دراسة لروزنتال (Rosenthal, May 2003) بحثت في موضوع إدارة الأزمات على خلفية أحداث 11 أيلول 2001م في الولايات المتحدة، رسخت الانطباع عن الازمات كعملية، والأبعاد المتحولة للازمات المعاصرة وتسييسها، ودور كل من وسائل الإعلام والوسائل التقليدية في معالجتها، وخلصت إلى التأكيد على أهمية دور موظفي القطاع العام، والمؤسسات الحكومية المختلفة في مواجهة الأزمات الكبرى، وأوصت بضرورة إبقاء المؤسسات الحكومية على استعداد وتأهب تام لمواجهة أي من الأزمات الطارئة.

وفي دراسة لبايشوب (Bishop, November 2003) هدفت لشرح الازمات التي تحدث في المؤسسات العامة والخاصة، عند اللجوء إلى تطبيق تغييرات كبرى في سياسة المؤسسة، خلصت إلى أن الفشل في تفسير وشرح مضمون القرارات والتغييرات الحاصلة، سوف يؤدي حتما إلى عدم تجاوب وتفهم وتعاون الموظفين في عملية تطبيق القرارات التنظيمية، وهو ما يعني ضرورة اللجوء إلى هكذا آلية للحد من أي ردود فعل سلبية.

وفي دراسة لنصر (2003) هدفت إلى مناقشة فرص وسبل تعزيز القدرات الذاتية للاقتصاد الفلسطيني؛ لمواجهة السياسات والممارسات الإسرائيلية، واستعراض البدائل المتاحة، واقتراح بعض السياسات الملائمة لذلك، إضافة إلى تحديد وتحليل التشوهات الهيكلية التي يعاني منها الاقتصاد الفلسطيني، وربط ذلك بالأهداف الإسرائيلية التوسعية، وكذلك محاولة التعرف على الوضع الاقتصادي الفلسطيني في المرحلة الأخيرة التي أعقبت اندلاع انتفاضة الأقصى، وتكلفتها بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني. وكان بأن خلصت الدراسة إلى الدعوة إلى تبني استراتيجية تؤدي إلى تثبيت الشعب الفلسطيني فوق أرضه، ودعم صموده، تقوم في مجملها على العناصر التالية:

1. إصلاح الأضرار وتعويض أصحابها نتيجة الحصار والإغلاق الإسرائيلي.
2. توفير فرص عمل داخل الاقتصاد الفلسطيني.
3. ضمان عدم انهيار المؤسسات الفلسطينية.
4. تحسين أداء القطاع العام.
5. تلبية الاحتياجات الأساسية للشعب الفلسطيني من خلال دعم القطاعات الإنتاجية الرئيسية.

ويؤكد الباحث على خصوصية وأهمية دعم القطاع الخاص الفلسطيني؛ من خلال السماح بتصدير السلع الفلسطينية إلى أسواق الدول العربية والإسلامية بمعاملة تفضيلية، والعمل على تقديم الإعفاءات والتسهيلات اللازمة، ودعم تكلفة الاستيراد من الأسواق العربية للسلع التي يحتاجها الاقتصاد الفلسطيني، وإقامة مشاريع مشتركة في كافة المجالات، وخصوصاً في مجالي الزراعة والصناعة، إضافة إلى المساهمة في تشكيل صندوق المساعدات للقطاع الخاص الفلسطيني، على غرار صندوق الطوارئ الذي اقترحه البنك الدولي.

كما يرى بأن دعم كافة القطاعات الاقتصادية الفلسطينية، يمكن أن يتم عبر مؤسسات التمويل العربية، كالصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة العربية لضمان الاستثمار وغيرهما، وكذلك المساعدات غير الحكومية في العالمين العربي والإسلامي، فضلاً عن المساعدات الرسمية التي تقدمها الحكومات العربية والإسلامية.

أظهرت دراسة غرفة تجارة وصناعة نابلس (2004) أن الوضع الاقتصادي المتدهور الذي تعيشه المدينة بسبب حالة الحصار الخانق المفروض عليها منذ بداية انتفاضة الأقصى، وحتى يومنا هذا من

قوات الاحتلال الإسرائيلي، بالإضافة إلى سلسلة الاجتياحات التي تعرضت لها، وما خلفته من آثار ودمار في البنية التحتية وفي واقع المؤسسات الاقتصادية.

وكشفت الدراسة عن أن الحصار المفروض على مدينة نابلس، أدى إلى إعاقة عمليات الإستيراد والتصدير منها واليهما، وعرقلة وصول المواد الخام الأولية اللازمة لإدارة عجلة التصنيع والإنتاج في المدينة، علاوة على عرقلة وصول المتسوقين من المدن والقرى والبلدات الفلسطينية الأخرى إلى أسواق المدينة، وكذلك منع فلسطينيي الداخل من الوصول نهائياً إلى الأراضي الفلسطينية، بما في ذلك مدينة نابلس، والذين كانوا يشكلون احد أهم العوامل المحركة للسوق في المدينة؛ ففي ظل هكذا وضع، بدأت مختلف المؤسسات الاقتصادية في نابلس تواجه تحديات خطيرة، وفي غاية الصعوبة والتعقيد، وأخذت المؤشرات التي تهدد اقتصادها بالانهيار تطفو على السطح.

ومن تداعيات الحصار، وكما خلصت الدراسة، أن عددا كبيرا من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين في المدينة، أحجموا عن استثمار أموالهم في محافظة نابلس، بالإضافة إلى لجوء بعضهم إلى نقل استثماراته إلى خارج الوطن وإلى بعض المحافظات الفلسطينية الأخرى، خاصة في محافظة رام الله، وتؤكد الدراسة أيضا على أن هناك العديد من المنشآت الاقتصادية لجأت إلى تقليص إنتاجها، وعمدت إلى تسريح العديد من موظفيها وعمالها، وأن عددا كبيرا من تجار المدينة أصبحوا عاجزين عن الوفاء بالتزاماتهم الضريبية، وأصبحوا غير قادرين على سداد الإيجارات السنوية لمحللاتهم التجارية، وان بعضهم قد لجأ إلى إغلاق أبواب مصنعه.

أما دراسة البنك الدولي والتي نشرها مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2004-ب) حول الأوضاع الصعبة في المناطق الفلسطينية، تم التأكيد فيها على أن الاقتصاد الفلسطيني مر بواحدة من أكثر حالات التدهور حدة في التاريخ المعاصر في الفترة الممتدة بين أيلول 2000 وأواخر العام 2002؛ فالانخفاض في معدل الإنتاج المحلي بلغ حوالي 40% مع نهاية عام 2002 متجاوزا ميزان الخسائر الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة في فترة الكساد العظيم، أو الأرجنتين خلال فترة الانهيار المالي الأخير، حيث بلغت خسائر الإنتاج المحلي في الحالة الأولى خلال عام 1929 و 1933 حوالي 27%، أما في الحالة الثانية، وعلى وجه التحديد بين عامي 1998 - 2002، انخفض معدل الإنتاج المحلي للفرد في الأرجنتين إلى ما نسبته 28%، أما في فلسطين فقد ارتفع عدد الفقراء من 20% - 50%، وزاد معدل البطالة حتى وصل إلى 41% خلال الفترة ما بين 2001 و 2002، ففي نهاية عام 2002،

فقدت 122 ألف وظيفة في القطاع الخاص، وانكمش الاستثمار الخاص بما معدله 500 - 550 مليون دولار أمريكي للسنة، وقلت الصادرات بنسبة 35%، وانخفضت الواردات بنسبة 40%.

ويرى البنك الدولي من خلال دراسته أن المسبب لهذه الازمة الاقتصادية هو الإغلاق؛ حيث ان الاغلاقات مزقت شبكة التعاملات الاقتصادية الفلسطينية، وتسببت برفع التكاليف التجارية، وعصفت بإمكانية التنبؤ بحياة اقتصادية منظمة، وأي تعاف فلسطيني مستقر يتطلب في نهاية المطاف تفكيك نظام الإغلاق.

من وجهة نظر دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD, 2004)، وبعيدا عن اللجوء إلى تخفيض النشاطات الإنتاجية، لجأت المؤسسات الفلسطينية الإنتاجية المتوسطة وصغيرة الحجم إلى العديد من الإجراءات؛ لمواجهة الأزمة الناتجة عن الحصار الاقتصادي، تضمنت في مجملها، تعمد تأجيل دفع مستحقات الضرائب بنسبة 42% في المتوسط، واللجوء إلى تخفيض أعمال الصيانة بنسبة 7%، علاوة على ذلك، أظهرت المؤسسات المدروسة ازديادا في الاعتماد على مصادر التمويل الداخلية، واللجوء إلى الأسواق غير الرسمية لتغطية نفقاتها، كما أظهرت المؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية الرغبة في تمويل نشاطاتها عبر الاقتراض عن طريق السندات، بينما لجأت المؤسسات المتوسطة إلى الاقتراض من خلال البنوك.

على النقيض من ذلك لجأت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة إلى الاعتماد على الاحتياطات المالية التي تم تجميعها من الإرباح، نتيجة للسياسات التي اتبعتها البنوك، وذلك بتشديد شروط إعطاء القروض، مما أدى إلى انخفاض نسبة القروض التي تمنحها البنوك إلى 33% بحلول كانون أول من عام 2002م، مقارنة بنفس الفترة من أيلول في العام 2000م.

وكما مارست هذه المؤسسات عدة استراتيجيات تقشفية، كان لها آثار مدمرة على قدرة المؤسسة على الإنتاج، وهو ما أدى بالتالي إلى استبدال العمال المهرة بعمال اقل خبرة ومهارة، واللجوء إلى شركات نقل إسرائيلية بديلة لتوريد البضائع والمواد الخام.

كما أن بعض المؤسسات اضطرت إلى إستئجار شقق لعمالها، واستئجار مرافق تخزينية؛ لتجنب الصعوبات في الإنتاج والتوزيع، علاوة على ذلك خسرت العديد من المؤسسات علاقاتها مع الموردين غير الإسرائيليين، مما جعلها تعتمد على الموردين الإسرائيليين؛ لتجنب التأخير في الموانئ.

أما غانم (2004) فقد أظهرت دراسته الآثار السلبية للانتفاضة التي بدأت عام 2000م على كافة القطاعات في محافظة جنين، وتبين أن قطاع الصناعة كان المتضرر الأكبر نتيجة جمود الأسعار وارتفاع تكلفة الإنتاج، وتوضح الدراسة أن عدم فرض قيود أو حماية للمنتج المحلي أدى إلى تدفق المنتجات الإسرائيلية والأجنبية على الأسواق الفلسطينية، مما وضع المنتجات الفلسطينية أمام منافسة غير عادلة، أدت إلى ازدياد الوضع سوءاً في هذا القطاع، وأدى الطوق الأمني ونقص القوة الشرائية لدى المواطنين إلى كساد تجاري غير مسبوق، وكان نتيجة ذلك إغلاق كثير من المحلات التجارية، وعانى قطاع الزراعة من الآثار السلبية للحصار والإغلاق؛ وذلك بسبب ارتفاع مصاريف النقل وارتفاع ثمن البذور والمبيدات الحشرية، والنقص في عدد المشترين.

عطيانى وارشيد (2005) بينا أن محافظة جنين من أكثر المناطق تضرراً بسبب اعتمادها الكبير على العلاقات التجارية مع فلسطيني الـ 1948م، إضافة إلى طبيعة العلاقات الاقتصادية مع العديد من الشركات والمؤسسات الإسرائيلية؛ وهو بالتالي ما انعكس سلبياً على الواقع الاقتصادي فيها بعد اندلاع انتفاضة العام 2000م.

وحسب ما أشارت إليه الدراسة، فإن نسبة مبيعات التجار في مراحل سابقة إلى المتسوقين من داخل حدود 1948م بلغت أكثر من 72% من إجمال المبيعات، إلا أن الحصار أحدث صدمة اقتصادية هائلة في جنين، حيث توقفت الحركة الاقتصادية والتجارية بشكل شبه كلي، و تكدست البضائع في المخازن وفي المحلات التجارية؛ نتيجة التراجع الملحوظ في عدد المتسوقين بصورة كبيرة، وأفادت الدراسة بأن 63% من افراد العينة التي شملها المسح الميداني عانت من تراجع عدد المتسوقين بنسبة تزيد عن 75%، إضافة إلى ظهور حالة من الركود الاقتصادي وإغلاق مئات المحلات التجارية أبوابها، وما نتج عن ذلك من خسائر مادية باهظة.

وأكدت الدراسة على أن المحال التجارية تراجعت مبيعاتها بصورة كبيرة، بسبب ضعف القوة الشرائية لدى المستهلكين المحليين في المحافظة، منوهة إلى أن عددا كبيرا من التجار يبيعون سلعهم بخسارة، كما نقلت عن 66% من التجار الذين شملهم المسح أن أرباحهم تراجعت بنسبة 75%، وأن 77% منهم يبحثون عن مصادر رزق أخرى لتغطية النفقات المترتبة عليهم كأجرة المحلات، وأثمان المياه والكهرباء ورسوم الترخيص والضرائب.

وحول أضرار القطاع الصناعي نوهت الدراسة، إلى أن 495 شخصا ممن شملهم المسح تعرضوا لخسائر بسبب تأخر وصول قطع الغيار لمنشآتهم الصناعية، وأن 73% تعرضوا لخسائر بسبب عدم قدرتهم على إحضار المواد الخام، إضافة إلى تراجع المبيعات الخارجية وتعرض صناعة الخياطة والملبوسات لأزمة حقيقية، هذا ناهيك عن تأثر الورش الصناعية المباشر بالإجراءات الإسرائيلية التعسفية، حيث أن نسبة 70% من تلك الورش الموجودة في المنطقة الصناعية، قد أغلقت أبوابها، وأن ما استمر منها في العمل لا تستطيع تغطية نفقاتها.

وفي دراسة سعد (2006) ناقشت الدراسة الوضع الفلسطيني المتمثل بالحصار على عدة أصعدة، منها العسكري ومنها السياسي والاقتصادي، فعلى الصعيد العسكري، واصلت إسرائيل تصعيد عمليات الاغتيال ضد قادة المقاومة الداعمة للحكومة، وفي المجال الاقتصادي يشير الباحث إلى أنها عمدت إلى الضغط على الحكومة الجديدة؛ بمنع إدخال الأموال والمساعدات، ووقف دفع المستحقات الضريبية التي تجبها إسرائيل من عائدات الضرائب، إضافة إلى سعي إسرائيل إلى إقامة حلف دولي من أجل تشديد الحصار على الحكومة الجديدة وعلى الشعب الفلسطيني الذي انتخبها.

وعن أثر الحصار على الإقتصاد الفلسطيني، فقد أكدت الدراسة على أن النمو الإقتصادي الفعلي تراجع بنسبة 24.5% في العام 2006، مقارنة بما نسبته 6.3% في العام 2005، ووصلت معدلات البطالة إلى 43%، ونسبة الفقر زادت إلى 66% في الضفة الغربية، و 87.7% في قطاع غزة.

وفي النهاية دعا الباحث إلى وضع برنامج وطني فلسطيني وفق المعايير الفلسطينية، ليحافظ على حقوق الشعب الفلسطيني، ويعيد القضية إلى هدفها الأساسي، وهو التخلص من الإحتلال، وليس مجرد إدارة الوضع في ظل الإحتلال.

أما دراسة عمر (2006) والتي هدفت إلى التعرف إلى أهم تكيفات المزارعين مع الواقع الصعب الذي يعاني منه القطاع الزراعي الفلسطيني، خاصة جراء الآثار السلبية الواقعة على القطاع الزراعي كتجريف الأراضي، ومصادرتها، واقتلاع الأشجار المزروعة فيها، إضافة إلى إحراق وتجريف وسرقة المحاصيل الزراعية، وزيادة أسعار مستلزمات الإنتاج، كشفت الدراسة عن أن مثل هذه الآثار وما ارتبط بها من إجراءات احتلالية تعسفية أدت، وكما جاء في الدراسة، إلى نقص الإنتاج الزراعي وانخفاض الدخل المترتب على عائداته، علاوة على تلف المنتجات الزراعية وعدم القدرة على تصديرها، واللجوء في العديد من الحالات إلى تغيير أماكن الأسواق المركزية.

وفي الختام كشفت الدراسة عدة آليات قام بها المزارعون الفلسطينيون؛ من أجل التخفيف من حدة آثار الإجراءات والاعتداءات الإسرائيلية، وحجم انعكاساتها على القطاع الزراعي في محافظة جنين، والتي نلخص أهمها في الآتي:

1. اللجوء إلى استخدام الأسمدة العضوية عوضاً عن الكيماوية.
2. الاستدانة لشراء مستلزمات الإنتاج.
3. استخدام بلاستيك زراعي من الدرجة ثانية.
4. التحول من الزراعة المروية إلى البعلية لنقص المياه.
5. تغيير الأصناف المرباة للثروة الحيوانية والتي تصاب بالأمراض.
6. زراعة الأعلاف الخضراء.
7. اللجوء إلى العمالة الأسرية.
8. تغيير أماكن الأسواق المركزية

الصوراني (2006) يرى أن هناك سلسلة من الإجراءات الطارئة التي يجب إتباعها في سبيل ضمان تطبيق خطة تنموية للاقتصاد المقاوم؛ لمواجهة الحصار وحشد جميع الجهود في خدمة الصمود والمقاومة الفلسطينية، والتي من أهمها:

1. الالتزام بضرورة تبني منهجية نقشفية وتطبيقها بديلاً عن الأنماط الاستهلاكية الترفية.
2. تشجيع الاعتماد على الذات، وتشجيع المشاريع المنتجة، وتوفير فرص دعمها من البنوك المحلية، إضافة إلى ضرورة العمل على تطوير البنية التحتية.

3. إعادة النظر في القوانين والتشريعات الاقتصادية والمالية، بما يخدم الاقتصاد الفلسطيني المقاوم، والعمل على إصدار ما يلزم من سندات التنمية، وتأسيس هيئة تدريب العاطلين عن العمل وفق احتياجات القطاع الخاص.
4. القيام بحملة جادة للاتصال برموز راس المال الفلسطيني في الشتات، للقيام بدورهم الوطني المطلوب في هذه المرحلة الصعبة.
5. الضغط على الدول العربية النفطية للمساهمة في دعم الاقتصاد الفلسطيني، وتشغيل فائض العمالة الفلسطينية في الأسواق العربية.
6. تخفيض أسعار الوقود والمياه للشرائح الفقيرة، ودراسة إمكانية تخفيض القيمة المضافة على السلع الأساسية خصوصاً.

المركز الفلسطيني لاستطلاع الرأي (2007) وفي دراسة قامت بتمويلها الوكالة الدولية للتنمية "اوكسفام انترناشيونال"، ونفذها المركز الفلسطيني لاستطلاعات الرأي، من خلالها تبين أن تعليق المساعدات الغربية ورفض إسرائيل تحويل المبالغ المستحقة للسلطة الفلسطينية؛ أدى إلى عواقب إنسانية وخيمة على الشعب الفلسطيني، فقد أظهرت الدراسة أن 80% من الأسر الفلسطينية عانت من انخفاض دخلها خلال عام الحصار المفروض على السلطة الفلسطينية، وان الخدمات الأساسية كالصحة والتعليم والمياه وغيرها، قد تأثرت سلباً بسبب هذا الحصار وبنسبة 50%، ومن وجهة نظر هذه الدراسة فإن الإعانات المباشرة التي يقدمها الإتحاد الأوروبي للعديد من العمال والموظفين في السلطة الفلسطينية، قد فشلت في منع تفاقم مستوى الفقر الذي ازداد بنسبة 30% في العام 2006؛ وذلك وكما تنوه، الدراسة استناداً إلى إحصائيات الأمم المتحدة.

وخلصت الدراسة والتي أجريت ما بين 12 - 19/ من آذار 2007 إلى أن استئناف المساعدات الدولية للسلطة الفلسطينية، هي الخطوة اللازمة لمنع المزيد من المعاناة وضمان تسوية عادلة و دائمة على اساس القانون الدولي.

أما الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2007) ففي آخر دراسة مسحية حول الأوضاع الاقتصادية السائدة في فلسطين، بين أن أكثر من ثلثي الفلسطينيين يعانون من الفقر، وان معدل الفقر بازدياد بسبب عمليات الحصار والإغلاق الإسرائيلية المتكررة، والعقوبات الجماعية التي تفرضها السلطات الاسرائيلية على الشعب الفلسطيني.



وأفادت الدراسة ان الحصار الإسرائيلي اثر تأثيرا بليغا على أكثر من نصف الشعب الفلسطيني من ناحية الخدمات الصحية والتعليمية والإنتاجية؛ حيث إن الاغلاقات المتكررة للمحال التجارية ومراكز الإنتاج الزراعي والصناعي، والإغلاق المتكرر للمعابر، حال دون وصول الموظفين والطلاب والمرضى والعاملين إلى حيث يقصدون.

وفي المجمل كشفت الدراسة عن تراجع متوسط دخل الأسرة من 2500 شيكل قبل الانتفاضة، إلى 1400 شيكل خلال شهر مارس من العام 2007.

أيضا تشير نتائج المسح إلى أن 69.7% من الأسر في الأراضي الفلسطينية قد خفضت نفقاتها خلال 12 شهرا من العام 2006؛ وذلك بما نسبته 74.2% في الضفة الغربية، و 60.2% في قطاع غزة.

وتركزت أساليب التكيف والمواجهة في خفض النفقات المتعلقة بالملابس والغذاء؛ حيث بلغت نسبة الأسر التي خفضت نفقاتها من الملابس 94.4%، بينما بلغت نسبة الأسر التي خفضت نفقاتها المتعلقة بالغذاء حوالي 85.8%.

باتاد (Battad, 2007) في دراسة نوعية له سلط من خلالها الضوء على أساليب وآليات تكيف المزارعين الفلسطينيين في مواجهة مظاهر شح المياه، وأمراض النباتات والحيوانات وحرارة الغابات، ومن ضمن آليات التكيف التي لجأ إليها هؤلاء المزارعون تركيب مضخات مياه، وحفر آبار مياه جديدة بدعم حكومي، وزراعة محاصيل ذات فترة نضوج قصيرة لا تحتاج إلى كثير من المياه، كما لجأ البعض الآخر إلى زراعة الأشجار، كاستجابة جزئية للتعويض عما خلفته حرائق الغابات من آثار، كما أن هناك من المزارعين من لجأ إلى تخفيض مصاريفه العائلية والشخصية، واقتصد في مصاريف الغذاء، وتوجه آخرون إلى العمل في مجال آخر لا علاقة له بالزراعة.

أخيرا كان اللجوء إلى آلية الاقتصاد في استهلاك المياه أحد الممارسات الهامة التي أخذ بها المزارعون الفلسطينيون، لمواجهة ما تعرضوا إليه من نقص ملحوظ ومتزايد في مياه الري والشرب.

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة حول الموضوع، يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

1. أن المجتمعات تتعرض إلى أنواع مختلفة من الضغوط تكون ناتجة عن ظروف اقتصادية، اجتماعية، سياسية، بيئية، وغيرها.

2. أن عملية مواجهة الضغوط تأخذ أشكالاً متعددة منها السلبي ومنها الإيجابي؛ الأسلوب السلبي يكون بتجنب الأحداث وتجاهلها والنظر إلى الأمور بتشاؤم، أما الأسلوب الإيجابي فهو النظر للأمور بواقعية وتفاؤل واعتبار الضغوط والأزمات مسألة طبيعية تواجه الفرد أو المؤسسة، وبالتالي يجب العمل على مواجهتها من خلال حشد الطاقات والجهود الذاتية وبالتعاون مع الآخرين لتحويل مجرى الأحداث أو التخفيف من حدتها.

3. أن المؤسسات الاقتصادية في محاولتها للتكيف مع الظروف الصعبة تلجأ إلى عدة وسائل وآليات تكيفية أهمها: تخفيض حجم الإنتاج وحجم تشغيل الأيدي العاملة، وإتباع سياسة تقشفية في مجال الإنفاق كتخفيض أجور العاملين، وتأجيل دفع المستحقات المالية الدورية كرسوم الماء والكهرباء والهاتف والضرائب، والإيجارات وغيرها، كما أن الاقتراض من البنوك أو عن طريق السندات أو الاقتراض الشخصي هي من الوسائل المتبعة للتكيف في مواجهة شح الموارد سواء على الصعيد الفردي أو المؤسسي. أما بيع الممتلكات أو إغلاق المؤسسات فهما الأقل استخداماً من قبل المؤسسات أو الأفراد في سعيهم للتكيف مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي.

4. أن الحصار الاقتصادي الذي تعرض له الشعب الفلسطيني هو من أسوأ أنواع الحصار التي تعرض لها أي شعب من الشعوب، وهو ما أدى إلى تدهور خطير في مستوى الحياة للأفراد وإلى إرباك أو تعطيل عمل المؤسسات الخاصة والحكومية.

5. تعتبر عملية التعاون والتضامن بين أفراد الشعب الفلسطيني وبين المؤسسات المختلفة إحدى الوسائل الهامة للتكيف مع الآثار المترتبة على الحصار الاقتصادي.

## الفصل الثالث

---

### منهجية الدراسة: الأساليب والإجراءات

#### 1.3 مقدمة

وفي هذا الفصل سيستعرض الباحث تلك الأساليب والإجراءات البحثية التي لجأ إليها في تصميم دراسته، ابتداء من المنهج المتبع وانتهاء بالإشارة إلى أساليب تحليل البيانات إحصائياً.

#### 2.3 منهج البحث

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ( The Descriptive Analytical Methodology) وقد صممت استبانة خاصة لغرض جمع البيانات.

#### 3.3 مجتمع البحث

مجتمع البحث هو جميع المؤسسات الخاصة (الهادفة للربح) في محافظة جنين والتي تشغل خمسة عمال فأكثر والبالغ تعدادها 468 مؤسسة (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2004-أ).

### 1.3.3. فئات مجتمع الدراسة:

بسبب تنوع مجالات عمل المؤسسات الخاصة، ولغرض تسهيل مهمة الحصول على عينة ممثلة لجميع فئات المؤسسات، فقد تم تقسيم مجالات عمل المؤسسات إلى أربع فئات رئيسة عريضة:

أولاً: المؤسسات العاملة في المجال التجاري.

ثانياً: المؤسسات العاملة في المجال الزراعي.

ثالثاً: المؤسسات العاملة في المجال الصناعي.

رابعاً: المؤسسات العاملة في مجال الخدمات.

وحسب مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2004-أ) فقد بلغت النسبة المئوية لإعداد كل فئة من هذه الفئات إلى المجموع الكلي لمجتمع البحث كما هو موضح فيما يلي:

جدول 1.3: توزيع فئات مجتمع البحث بالنسبة إلى مجموع المجتمع الكلي.

النسبة %	العدد	الفئات
21	98	تجاري
10	46	زراعي
43	200	صناعي
26	124	خدمات
100	468	المجموع

### 4.3 عينة الدراسة

أما عن حجم عينة الدراسة، فطبقاً لقواعد ما يعرف بالعينة الحصصية – Quota sample (البلداوي، 2007) والتي بموجبها يتم اختيار وحدات العينة بحيث يكون تركيبها حسب نسب الاجزاء الموجودة في المجتمع، وتم توزيع مئة استبانة على المؤسسات الخاصة في محافظة جنين حسب نسبة تواجدها في مجتمع الدراسة، استردت منها 94 استبانة بعد استجابة من يمثلون تلك المؤسسات على ما جاء فيها، كما هو موضح في الجدول (2.3) أدناه.

جدول 2.3: توزيع الاستبانات حسب فئات عينة البحث.

العدد	الفئات
20	تجارية
9	زراعية
40	صناعية
25	خدمات
94	المجموع

وكما هو ملحوظ من الجدول أعلاه، فإن تركيبة العينة وتقسيمها يقارب إلى حد بعيد نسب تواجد فئات المجتمع إلى مجموع المجتمع الكلي، وهو ما سوف يتم تأكيده عند تحليل خصائص عينة الدراسة في الفقرة التالية.

### 1.4.3. خصائص عينة الدراسة:

في هذا القسم سوف يتم توضيح أهم خصائص عينة الدراسة مثل طبيعة عمل المؤسسة، العمر الزمني، حجم راس المال، مصادر التمويل، ومدى تأثير المؤسسة الخاصة بأزمة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام .

كما نلاحظ في الجدول (3.3) أدناه فقد توزعت المؤسسات تبعا لطبيعة العمل حسب نسبة تواجد فئات هذه المؤسسات في المجتمع الأصلي، وهي ذات النسبة التي قصد الباحث أن يدرسها وقد يتساءل البعض بدهشة واستغراب عن نسبة المؤسسات الصناعية المرتفعة، علما أن محافظة جنين تعتبر من المحافظات التي تعتمد على الإنتاج الزراعي بشكل كبير، والجواب على ذلك يتلخص في أن الفئة التي يتم دراستها في هذا البحث هي فئة المؤسسات التي تشغل 5 عمال فأكثر والمتمركزة في المجال الصناعي، عوضا عن أن العمل في المجال الزراعي يتميز بطابعه الفردي والعائلي

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.

النسبة %	العدد	الفئات
21.3	20	تجارية
9.6	9	زراعية
42.6	40	صناعية
26.6	25	خدمات
100	94	المجموع

أما في الجدول رقم (4.3) أدناه والمتعلق بتوزيع المؤسسات حسب عمرها الزمني فيلاحظ أن المؤسسات التي عمرها الزمني 5 سنوات فما دون قد بلغ عددها 10 مؤسسات، بنسبة تقارب 10.6% من مجموع المؤسسات المبحوثة، وهي نسبة ضئيلة تشير إلى تراجع حركة الاستثمار بسبب الأوضاع الأمنية والسياسية المضطربة منذ عام 2000 ولغاية إعداد هذه الدراسة.

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة الزمني.

النسبة %	العدد	الفئات
10.6	10	5 سنوات فما دون
27.7	26	6 - 10 سنوات
25.5	24	11 - 15 سنة
22.3	21	16 - 20 سنة
13.8	13	21 سنة فما فوق
100	94	المجموع

أما في الجدول التالي رقم (5.3) والمتعلق بحجم رأس مال المؤسسة فنلاحظ أن عدد المؤسسات التي يتراوح رأسمالها بين 11000 - 100000 دينار بلغ 33 مؤسسة، أي بنسبة 35.1% من عينة الدراسة. وفي هذا إشارة واضحة إلى أن الغالبية العظمى من المؤسسات الخاصة هي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

جدول 5.3 : توزيع عينة الدراسة حسب حجم راس المال (بالدينار).

النسبة %	العدد	الفئات
6.4	6	1000 - 10000
35.1	33	11000 - 100000
30.9	29	101000 - 500000
13.8	13	501000 - 1000000
13.8	13	أكثر من 1000000
100	94	المجموع

أما في الجدول (6.3) والمتعلق بمصادر تمويل المؤسسة الخاصة فهناك إشارة واضحة على اعتماد هذه المؤسسات على مصادر التمويل الداخلية (الذاتية) لتمويل نشاطاتها، ويمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة والبالغة 56.4% من مجموع المؤسسات الخاصة، بعدم قدرة هذه المؤسسات الحصول على قروض بنكية، وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم توفر ضمانات القروض الكافية لهذه المؤسسات وتعقيد وتشديد القيود التي تفرضها البنوك على إعطاء مثل هذه القروض إضافة إلى عدم قدرة هذه المؤسسات على إصدار أسهم بسبب تركيبتها القانونية.

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة حسب مصادر التمويل.

النسبة	العدد	الفئات
6.4	6	مصادر خارجية
56.4	53	مصادر داخلية
29.8	28	مصادر خارجية وداخلية
7.4	7	غير ذلك
100	94	المجموع

وفيما يتعلق بعدد العاملين بهذه المؤسسات فيوضح الجدول رقم (7.3) أن فئات المؤسسات المتوسطة الحجم هي السائدة بنسبة 33%، وهذا ما سبق الإشارة إليه عند الحديث عن حجم راس مال هذه المؤسسات، مما يؤكد الحقيقة المتمثلة بأن الغالبية من المؤسسات الخاصة في محافظة جنين هي من المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم.

جدول 7.3: توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين.

النسبة %	العدد	الفئات
14.0	13	10 - 5
31.2	29	15 - 11
33.3	31	20 - 16
21.5	20	21 فما فوق
100	93	المجموع

وعند الحديث عن درجة تأثر المؤسسات الخاصة بأزمة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام وهو الموضوع الذي يوليه الباحث اهتماما خاصا، فيوضح الجدول التالي أن نسبة المؤسسات التي تأثرت أوضاعها بهذه الأزمة بلغت 46.8% بدرجة كبيرة جدا وان 33% من تلك المؤسسات تأثرت بدرجة كبيرة، وهذا يشير إلى عمق تأثير هذه الأزمة على مؤسسات القطاع الخاص.

جدول 8.3: توزيع عينة الدراسة حسب مدى اثر عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام.

النسبة %	العدد	الفئات
46.8	44	كبير جدا
33.0	31	كبير
14.9	14	متوسط
3.2	3	قليل
1.1	1	قليل جدا
1.1	1	لم تتأثر مطلقا
100	94	المجموع

### 5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تصميم الاستبانة من خلال مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث وبالاعتماد على خبرة الباحث وخلفيته الدراسية والعملية، وكان للمشرف الأكاديمي دور فاعل ومهم في الإرشاد والتوجيه والتصميم، وجاء التصميم بناء على أسلوب وطريقة "ليكرت" في القياس، وعلى وجه التحديد



أسلوب "ليكرت" السداسي؛ حيث القيمة صفر مقابل ما لا ينطبق من الاستجابات، والقيمة 1 في حالة كون الاستجابة على قليلة جداً، 2 (قليلة)، 3 (متوسطة)، 4 (كبيرة)، و 5 في حالة ان الاستجابة على فقرة الاستبيان (كبيرة جداً).

### 1.5.3. مكونات الإستبانة:

تتألف إستبانة البحث من ثلاثة أقسام رئيسة، هي:

القسم الأول: ويتناول المتغيرات المستقلة ذات الصلة بخصائص عينة البحث (طبيعة عمل المؤسسة، عمر المؤسسة الزمني، عدد موظفي المؤسسة، حجم رأسمال المؤسسة، مصادر التمويل، ومدى تأثرها بأزمة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام).

القسم الثاني: ويتناول الأبعاد والمتغيرات التابعة والمتعلقة بجوهر موضوع الدراسة (آليات/ استراتيجيات التكيف)، ويشتمل هذا القسم على أربعة مجالات فرعية، هي:

1. آليات التكيف في مجال التمويل.
2. آليات التكيف في مجال الموارد البشرية.
3. آليات التكيف في مجال الإنتاج والاستثمار.
4. آليات التكيف في مجال التسويق والإعلان.

القسم الثالث: ويهدف إلى محاولة التعرف على أهم تلك المقترحات المقدمة من وجهة نظر المبحوثين؛ لتحسين وتطوير استراتيجيات التكيف.

### 2.5.3. صدق الاستبانة:

ولغاية التأكد من إمكانية تحقيق الاستبانة للأهداف التي وضعت من أجلها ومدى صدق محتواها، قام الباحث بعرضها على نخبة من الأكاديميين المتخصصين لمراجعتها وتحكيمها، وكان لملاحظاتهم وأرائهم دور مهم في مراجعة الأداة وتحسينها والعمل على إخراجها بصورتها النهائية.

### 3.5.3. ثبات الاستبانة:

أما فيما يتعلق بثبات أداة القياس، فقد قام الباحث بالتأكد من ثبات الاستبانة من خلال فحص معامل الثبات (كرونباخ الفا) لجميع مجالات وأبعاد الاستبانة الأربعة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 9.3: معاملات ثبات أبعاد/ مجالات أداة الدراسة.

المجال/ البعد	معامل الثبات
آليات التكيف في مجال التمويل	0.941
آليات التكيف في مجال الموارد البشرية	0.937
آليات التكيف في مجال الإنتاج والاستثمار	0.869
آليات التكيف في مجال التسويق و الإعلان	0.941

وكما توضح البيانات في هذا الجدول فإن معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة يتراوح بين 0.869 - 0.941، وهذه النسب العالية إنما تدلل على ثبات وتماسك فقرات الاستبانة، إضافة إلى صدقها وصلاحياتها للإيفاء بأغراض البحث العلمي.

### 6.3 حدود الدراسة

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بين أيلول 2007 - ونيسان 2008م، وشكلت محافظة جنين بموقعها الجغرافي حدود هذه الدراسة.

### 7.3 طرق جمع البيانات

بعد الفراغ من مهمة إعداد وتصميم أداة القياس الخاصة بالدراسة، قام الباحث شخصياً وبالاستعانة بأحد الباحثين، بجمع البيانات من خلال طلب مقابلة مديري المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين،

وذلك بعد القيام بترتيب مواعيد خاصة لزيارة تلك المؤسسات، ومن ثم قام بالعمل على ترميز استجابات المبحوثين أولاً بأول، هذا مع التنويه والتأكيد لكل من تمت مقابلته بأن البيانات المجمعّة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. وأنه سوف يتم التعامل معها بسرية تامة.

### 8.3 تحليل البيانات

ولتحليل البيانات المجمعّة، قام الباحث بالاستعانة بخبير إحصائي؛ لتطبيق استخدامات برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) على البيانات المجمعّة من خلال الإستبانة، وتم استخدام الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) (كحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) و الإحصاء الإستنتاجي (Inferential Statistics) كحساب معامل (F - فشر) أو ما يعرف بتحليل التباين الأحادي (ANOVA - one way)؛ وذلك للكشف عن مدى الفروق بين مربع (ومجموع) متوسطات الاستجابات الخاصة بمجموعات البحث؛ وعلى وجه التحديد الفروق بين المجموعات وفي داخل المجموعات المفحوصة.

كما تم حساب معامل الارتباط البسيط بين متغيرين (Pearson Correlation Coefficient) والذي تم إجراءه على وجه الخصوص لفحص العلاقة بين المتغير المستقل السادس من متغيرات الدراسة، والمتعلق بفحص مدى علاقة اثر أزمة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام وآليات تكيف المؤسسات الخاصة في محافظة جنين، هذا بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط (Cronbach Alpha)، والمخصص للكشف عن حجم معاملات ثبات مجالات وأبعاد أدوات جمع البيانات والقياس.

## الفصل الرابع

### استعراض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 تقديم

في هذا الفصل من فصول البحث يتناول الباحث نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد اللجوء إلى تحليل البيانات، من خلال استخدام الأساليب والطرق الإحصائية اللازمة والمناسبة لكل من أسئلة وفرضيات الدراسة.

وكما تبين الجداول الواردة في الصفحات التالية، فقد تم من خلال استخدام وتوظيف الإحصاء الوصفي تحديد التكرارات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات مدراء المؤسسات الفلسطينية الخاصة على اختلافها (تجارية/ صناعية/ زراعية/ خدماتية) بالنسبة إلى آليات التكيف المتبعة في مواجهة آثار الحصار الاقتصادي، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتلك الاستجابات، وحساب كل من توزيع (F - فشر)، أو ما يعرف بتحليل التباين الأحادي (ANOVA-one way)، إضافة إلى حساب معامل الارتباط البسيط بين متغيرين (Pearson's Correlation Coefficient).

**2.4 مناقشة النتائج فيما يتعلق بسؤال البحث الرئيس: والذي نصه: "ما هي آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي؟"**

سوف يتم بهذا الجزء استعراض نتائج التحليل الإحصائي والمتعلقة باليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي في مجالات التمويل، الموارد البشرية، الإنتاج والاستثمار والتسويق والإعلان.

#### 1.2.4. التكيف في مجال التمويل:

وعند النظر في ما أفضت إليه عملية التحليل الإحصائي من نتائج حول آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين، في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي في مجال التمويل، وكما هو موضح في الجدول (4-1) والذي تظهر من خلاله المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء تلك المؤسسات على الفقرات الخاصة باليات التكيف على نفس المجال، يتبين لنا بأن اللجوء إلى آلية الائتمان التجاري؛ أي تمويل المشتريات عن طريق الحساب المفتوح والأوراق التجارية هي الأكثر تداولاً وشيوعاً (فقرة: 1)، يليها في ذلك، الحصول على قروض مصرفية قصيرة الأجل (فقرة: 3)، ثم اللجوء إلى الائتمان المصرفي (فقرة: 2)، وعكست هذه الآليات أعلى قيم لها بين المتوسطات الحسابية المجدولة لاستجابات المبحوثين، وكانت (4.15)، (3.62) و (3.53)، وانحراف معياري لكل من تلك الاستجابات، بواقع (1.117)، (1.113)، (1.141) على التوالي.

وبالتدقيق في الجدول رقم (4-2) يتبين أن تلك الآليات تم استخدامها بدرجة عالية نسبياً، أكثر من غيرها من الآليات المدرجة على هذا الجدول، مما يؤكد اتجاه أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة نحو استخدام تلك الآليات سعياً منهم للتكيف في مواجهة الظروف الاقتصادية الضاغطة، حيث أن 47 مؤسسة من أصل 94 استخدمت آلية الائتمان التجاري لمواجهة آثار الحصار المفروض وتبعاته؛ وذلك بصورة كبيرة إلى كبيرة جداً، وبنسبة تعادل 50% (تقريباً) من حجم عينة الدراسة (الفقرة: 1)، إضافة إلى استخدام وسائل التمويل عن طريق القروض المصرفية قصيرة الأجل (الفقرة: 3) والائتمان المصرفي (الفقرة: 2)، حيث احتلتا الدرجة الثانية والثالثة في الأهمية بعد اللجوء إلى آلية الائتمان التجاري كما يوضح لنا الجدول (4-2)، وهو ما يعني أن اللجوء إلى الائتمان التجاري؛ أي تمويل المشتريات عن طريق تأجيل الدفع لفترة زمنية لا تتجاوز سنة في العادة، يقوم من خلالها صاحب أو مدير المؤسسة بتحرير سند إذني (شيك) أو كمبيالة للبائع، أو تسجيل ذلك على شكل حساب جاري دائن يصطلح عليه "بذمم دائنة" هو الوسيلة الأكثر استخداماً من بين الوسائل الأخرى للتمويل، وفي العادة

تكون عملية التمويل هذه مستندة إلى الثقة المتبادلة بين البائع والمشتري، وإلى سمعة المشتري التجارية، إضافة إلى حجم المؤسسة من حيث عدد العمال وراس المال، ولربما يفسر لجوء المؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى هذه الآلية أكثر من غيرها لتمويل نشاطاتها، إلى كون أن الغالبية العظمى من تلك المؤسسات تتميز بما أُشير إليه من خواص، والتي غالباً ما تحد من قدراتها على الحصول على القروض أو التسهيلات المصرفية اللازمة.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين فيما يخص آليات التكيف في مجال التمويل.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الآلية/ الوسيلة
1.117	4.15	(1) الائتمان التجاري (تمويل المشتريات عن طريق الحساب المفتوح والأوراق التجارية).
1.141	3.53	(2) الائتمان المصرفي (التسهيلات المصرفية).
1.113	3.62	(3) قروض مصرفية قصيرة الأجل (حتى ثلاث سنوات).
1.165	3.49	(4) الحصول على قروض مدتها ما بين 3 إلى 10 سنوات.
1.391	3.28	(5) الاقتراض البنكي لمدة تزيد عن 10 سنوات.
1.192	3.38	(6) تأجيل دفع أجور الموظفين والعمال.
1.387	3.22	(7) تأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها.
1.235	3.25	(8) التوقف عن دفع أجور العقارات والمباني المستأجرة.
1.313	3.24	(9) التوقف عن دفع فواتير الكهرباء والمياه والهاتف.
1.392	3.13	(10) الاقتراض بشكل غير رسمي من مؤسسات نظيرة.
1.211	3.35	(11) استعمال المدخرات والاحتياطيات المالية.
1.330	3.30	(12) بيع بعض ممتلكات المؤسسة.
1.383	3.20	(13) تأجير بعض ممتلكات المؤسسة.
1.420	3.17	(14) محاولة الحصول على مساعدات مالية من مؤسسات حكومية أو أهلية أو خاصة.
1.394	3.34	(15) استخدام الاحتياطيات القانونية.
1.430	3.08	(16) استئجار احد الأصول (مباني، عقارات، معدات).
1.379	3.41	(17) إصدار أسهم للاكتتاب العام.
1.336	3.42	(18) احتجاز أرباح المساهمين.
1.439	3.30	(19) تأجيل دفع فوائد القروض.
1.392	3.20	(20) تأجيل دفع أقساط القروض.
1.424	3.14	(21) إغلاق احد أو بعض فروع المؤسسة.
1.393	3.36	(22) تجميد احد أو بعض نشاطات المؤسسة.

جدول 2.4: توزيع استجابات عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة باليات تكيف المؤسسة في مجال التمويل.

لا ينطبق		قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		الإلية / الوسيلة
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
36.2	34	4.3	4	0	0	9.6	9	18.1	17	31.9	30	(1) الائتمان التجاري (تمويل المشتريات عن طريق الحساب المفتوح والأوراق التجارية).
34	32	5.3	5	5.3	5	17	16	25.5	24	12.8	12	(2) الائتمان المصرفي (التسهيلات المصرفية).
35.1	33	4.3	4	6.4	6	11.7	11	29.8	28	12.8	12	(3) قروض مصرفية قصيرة الأجل (حتى ثلاث سنوات).
37.2	35	4.3	4	7.4	7	18.1	17	19.1	18	13.8	13	(4) الحصول على قروض مدتها ما بين 3 إلى 10 سنوات.
36.2	34	10.6	10	7.4	7	13.8	13	17	16	14.9	14	(5) الاقتراض البنكي لمدة تزيد عن 10 سنوات.
23.4	22	6.4	6	10.6	10	22.3	21	22.3	21	14.9	14	(6) تأجيل دفع أجور الموظفين والعاملين.
22.3	21	12.8	12	12.8	12	12.8	12	23.4	22	16	15	(7) تأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها.
28.7	27	8.5	8	9.6	9	20.2	19	21.3	20	11.7	11	(8) التوقف عن دفع أجور العقارات والمباني المستأجرة.
25.5	24	11.7	11	8.5	8	17	16	24.5	23	12.8	12	(9) التوقف عن دفع فواتير الكهرباء والمياه والهاتف.
26.6	25	14.9	14	7.4	7	18.1	17	19.1	18	13.8	13	(10) الاقتراض بشكل غير رسمي من مؤسسات نظيرة.
26.6	25	7.4	7	9.6	9	19.1	18	24.5	23	12.8	12	(11) استعمال المدخرات والاحتياطيات المالية.
31.9	30	9.6	9	7.4	7	20.2	19	14.9	14	16	15	(12) بيع بعض ممتلكات المؤسسة.
30.9	29	11.7	11	9.6	9	16	15	17	16	14.9	14	(13) تأجير بعض ممتلكات المؤسسة.
33	31	10.6	10	12.8	12	14.9	14	11.7	11	17	16	(14) محاولة الحصول على مساعدات مالية من مؤسسات حكومية أو أهلية أو خاصة.
31.9	30	10.6	10	7.4	7	16	15	16	15	18.1	17	(15) استخدام الاحتياطيات القانونية.
37.2	35	12.8	12	8.5	8	16	15	11.7	11	13.8	13	(16) استئجار احد الأصول (مباني، عقارات، معدات).
37.2	35	8.5	8	7.4	7	14.9	14	13.8	13	18.1	17	(17) إصدار أسهم للاكتتاب العام.
43	40	7.5	7	5.4	5	15.1	14	14	13	15.1	14	(18) احتجاز أرباح المساهمين.
39.4	37	9.6	9	8.5	8	14.9	14	9.6	9	18.1	17	(19) تأجيل دفع فوائد القروض.
42.6	40	9.6	9	7.4	7	16	15	10.6	10	13.8	13	(20) تأجيل دفع أقساط القروض.
55.3	52	7.4	7	8.5	8	9.6	9	8.5	8	10.6	10	(21) إغلاق احد أو بعض فروع المؤسسة.
70.2	66	3.2	3	6.4	6	5.3	5	6.4	6	8.5	8	(22) تجميد احد أو بعض نشاطات المؤسسة.

إن لجوء أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة أو مدرائها إلى الاقتراض المصرفي قصير الأجل بهذه الدرجة العالية، بالإضافة إلى الحصول على قروض مصرفية متوسطة وطويلة الأجل (الفقرتين: 4 و 5) في الجدولين السابقين إنما يؤكد على حاجة تلك المؤسسات إلى الحصول على الأموال اللازمة لدعم نشاطاتها، وتغطية مصاريفها بعد التراجع الكبير في حجم المبيعات، نتيجة الركود والكساد الذي تعرضت له محافظة جنين، وباقي محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة؛ بسبب الإجراءات الإسرائيلية التعسفية، التي تمثلت بالحصار والإغلاق ومنع الحركة التجارية بين المدن الفلسطينية من ناحية، وبين المحافظات والوطن والعالم الخارجي من ناحية أخرى.

وأما فيما يخص الائتمان المصرفي أو التسهيلات المصرفية والذي يعني القروض أو التسهيلات المصرفية التي تحصل عليها المؤسسة أو الشركة من المصارف والمؤسسات المالية، فقد احتل المرتبة الثالثة من بين آليات التمويل التي تتبعها تلك المؤسسات في سعيها لتمويل العمليات قصيرة الأجل بعد الائتمان التجاري، والحصول على قروض مصرفية قصيرة الأجل (حتى ثلاث سنوات) ويمكن تفسير اتجاه أصحاب المؤسسات الخاصة نحو الائتمان المصرفي لتمويل عملياتهم، بتلك المزايا التي يوفرها هذا النوع من التمويل الذي يتسم بالمرونة حيث يستطيع صاحب المؤسسة الخاصة الحصول على الأموال نقداً على شكل قرض أو تسهيلات تمكنه من صرفها بالاتجاه الذي يريد، إضافة إلى سهولة وسرعة الحصول على تلك التسهيلات (أبو الرب، الكخن، الظاهر، وعبد الجواد، 2002).

إن الاستخدام المكثف لوسائل التمويل المذكورة أعلاه يتفق مع كل من دراسة عطيانى وارشيد (2005) ودراسة غانم (2004) ودراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2004) ودراسة مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2002-أ) والنقيب (1997)، المشار إليها في الفصل الثاني من هذه الدراسة حيث أشارت هذه الدراسات جميعاً بالإضافة إلى دراسات أخرى إلى الواقع الصعب في مجال الأعمال، والتراجع الكبير في الدخل في كافة قطاعات الأعمال وعلى مستوى المواطن العادي، مما حدا بهذه الفئات إلى اللجوء إلى الائتمان التجاري وإلى البنوك من أجل الاقتراض لتمويل مصاريفهم ونشاطاتهم التجارية، وفي ذلك دليل على أهمية دور البنوك في دعم الاقتصاد الوطني، وتسهيل عملية مواجهة الظروف الضاغطة المترتبة على الآثار التي خلفها الحصار المفروض على الشعب الفلسطيني ومؤسساته المختلفة.



تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD, 2004) والتي أشارت نتائجها إلى ازدياد اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظات قطاع غزة على مصادر التمويل الداخلية، واستخدام الاحتياطات المالية المجمع من الأرباح من أجل تمويل عملياتها في سعيها لمواجهة الأزمة الناجمة عن الحصار الاقتصادي، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي وكما يظهر في الجدول (4-2) بأن 75% تقريبا من المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين قامت بهذه الخطوة بدرجات متفاوتة (الفقرة: 11).

إلا أن اعتماد المؤسسات الخاصة على تمويل نشاطاتها بشكل كبير من خلال الائتمان التجاري والمصرفي والقروض يشكل برأي الباحث مخاطرة كبيرة، خاصة في ظل عدم استقرار الأوضاع السياسية والأمنية، حيث أن فشل تلك المؤسسات في سداد ديونها في الوقت المحدد قد يؤدي إلى فقدان الثقة بمصداقيتها، وربما يؤدي أيضا إلى انهيار كثير من هذه المؤسسات التي لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها للدائنين.

وفيما يتعلق بلجوء معظم المؤسسات إلى تأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها، والتوقف عن دفع أجور العقارات والمباني المستأجرة والتوقف عن دفع فواتير الكهرباء والمياه والهاتف والواردة في الفقرات رقم (7، 8، و 9) من الجدول (4-2)، يلحظ بأن 79% من المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين، قامت بتأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها، وان 73% من المؤسسات توقفت عن دفع أجور العقارات والمباني المستأجرة و76% من هذه المؤسسات توقفت عن دفع فواتير الكهرباء والماء والهاتف بدرجات متفاوتة، هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة غرفة تجارة وصناعة نابلس (2004) بهذا الخصوص، والتي أكدت على أن العديد من المنشآت الاقتصادية أصبحت عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها الضريبية، وهذا ما يتفق أيضا مع دراسة عطيان وارشيد (2005) حيث أشارت تلك الدراسة إلى أن عددا كبيرا من التجار أصبحوا غير قادرين على تغطية النفقات المترتبة عليهم، كأجرة المحلات وأثمان المياه والكهرباء، ورسوم الترخيص والضرائب.

أما بالنسبة إلى تلك الآليات الأقل توظيفا واستخداما فكانت وكما يوضح الجدول أعلاه (4-2)، الفقرة (22)، فهي العمل على تجميد احد أو بعض نشاطات المؤسسة، فكما هو مبين في الجدول، يظهر بأن 66 مؤسسة من بين المؤسسات المبحوثة، أي بنسبة تعادل 70% تقريبا لم تلجأ إلى هكذا خطوة،

وبالنظر أيضا إلى الجدول رقم (4-1) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتلك الآلية يعادل (3.36)، وهو متوسط ضعيف في قيمته فيما إذا قورن بأعلى درجة وسط حسابي على نفس الجدول، ويشير ذلك إلى أن هذه الوسيلة لم يتم استخدامها بشكل كبير، وهذا ربما يعود إلى كون أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة يصرون على الاستمرار في العمل والنشاط برغم الظروف الصعبة، وربما يكون مثل ذلك الإصرار، احد أهم تلك العوامل ذات المغزى والدلالة في ثبات واستمرار المؤسسات الفلسطينية في مواصلة العمل، وهذا ما يعتبره منظرو علم نفس المؤسسات احد وسائل المواجهة أمام الضغوط التي تواجه الأفراد والمؤسسات، حيث اللجوء إلى العمل على التخفيف من حدة الأحداث الضاغطة، والنظر إلى الأحداث ومجرياتها بعين التفاؤل كما تؤكد دراسة ميدي وكوباسا (Maddi and Kobasa, 1984).

إن اللجوء إلى الأخذ بزمام المبادرة بمواجهة الضغوط بواقعية والعمل على حل المشكلة الناتجة عن الضغط من خلال توظيف الجهود الذاتية، هو احد أساليب المواجهة الفاعلة التي أشار إليها العالم الهندي باريك (Pareek, 1983)، وهذا ما يمكن استنتاجه من واقع الدراسة الحالية.

وكما أشارت دراسة جرين جلاس (Greenglass, 2002) بأن المواجهة النشطة (Reactive coping)، كأحد وسائل وأساليب مواجهة الضغوط، والتي تعني بذل الجهد للتعامل مع الأثر الذي يحدثه الفعل الضاغط للتعويض عن الخسارة أو إزالة الضرر والأذى، لربما تكون أحد الأساليب التي مارسها أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة من خلال إصرارهم على العمل، وعدم القيام بتجميد احد أو بعض نشاطاتهم كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي في هذه الدراسة.

أما اللجوء إلى استئجار احد الأصول، كالمباني والعقارات والمعدات كآلية للتمويل بديلا عن الشراء والتملك، فقد حظيت هذه الآلية بأقل قيمة وسط حسابي تعادل (3.08) حسب الجدول (4-1) الفقرة (16)، حيث مارسها 21% من القائمين على شأن المؤسسات الفلسطينية الخاصة بدرجة قليلة إلى قليلة جدا وكما هو مبين في الجدول (4-2)، فإن ذلك قد يعني أن هذه الطريقة في التمويل غير متبعة وغير شائعة بكثرة، وهذا يمكن تفسيره في ضوء توقف الاستثمارات وركود الحركة التجارية، الذي أشارت إليه معظم الدراسات التي تناولت الموضوع الاقتصادي على المستوى الفلسطيني، والتي سبق استعراضها في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

## 2.2.4 التكيف في مجال الموارد البشرية:

وفيما يتعلق باستجابات مدراء وأصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين على الفقرات المتعلقة باليات تكيف مؤسساتهم في مجال الموارد البشرية يلاحظ من خلال الجدول (4-3) أدناه، والذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص استجابات المبحوثين على مقياس آليات التكيف في مجال الموارد البشرية، أن آلية استخدام وتوظيف الحد الأدنى من الموظفين (فقرة: 1) حصلت على أعلى وسط حسابي، حيث عكست النتيجة وسط حسابي مقداره (3.80)، بواقع انحراف معياري قيمته (1.420)، يليها في ذلك العمل على تخفيض رواتب الموظفين (فقرة: 2)، بوسط حسابي قيمته (3.41)، وانحراف معياري مقداره (1.425)، أو اللجوء إلى تخفيض عدد ورواتب الموظفين معا، كما تبين الفقرة (3).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص استجابات المبحوثين على آليات التكيف في مجال الموارد البشرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الآلية/ الوسيلة
1.420	3.80	1) استخدام وتوظيف الحد الأدنى من الموظفين.
1.425	3.41	2) تخفيض رواتب الموظفين.
1.395	3.26	3) تخفيض عدد ورواتب الموظفين.
1.424	2.87	4) تشغيل كل الموظفين بدوام جزئي.
1.397	2.98	5) تشغيل قسم من الموظفين بدوام جزئي.
1.458	2.80	6) تحويل كل الموظفين إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح.
1.243	2.91	7) تحويل قسم من الموظفين إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح.
1.615	2.97	8) تشغيل كل الموظفين مقابل اجر يومي(مياومة).
1.462	3.12	9) تشغيل قسم من الموظفين مقابل اجر يومي(مياومة).
1.391	3.33	10) استبدال بعض الموظفين بغيرهم اقل اجرا.
1.394	3.27	11) تشغيل الأطفال والنساء.
1.443	3.05	12) وقف الترقيات والدرجات الوظيفية.
1.343	3.01	13) وقف الحوافز المالية للموظفين.
1.359	2.97	14) تخفيض ساعات العمل اليومية.
1.405	2.84	15) تخفيض أيام العمل الأسبوعية.
1.309	2.75	16) وقف برامج التدريب والتطوير.
1.301	2.95	17) وضع معايير جديدة لتقييم الأداء الوظيفي.
1.413	2.94	18) منح بعض الموظفين إجازة بدون راتب.
1.450	2.96	19) تشجيع إقامة الموظفين قرب مكان العمل.

لقد قامت 49 مؤسسة من بين مؤسسات عينة البحث، وكما أفصح القائمون عليها باستخدام الحد الأدنى من الموظفين بنسبة كبيرة إلى كبيرة جداً؛ أي بنسبة 52% كما يوضح الجدول (4-4) الفقرة (1)، وكما يظهر الجدول ذاته أن 37 مؤسسة قامت بتخفيض رواتب الموظفين لديها بنسبة كبيرة إلى كبيرة جداً فقرة (2)، وهذه النسبة تعادل 39% من المؤسسات المبحوثة وان 35% أيضاً من تلك المؤسسات، قامت بتخفيض عدد ورواتب الموظفين (فقرة: 3)، وهذا يعني أن تلك المؤسسات كيفت أوضاعها من خلال اللجوء إلى أسلوب تخفيض النفقات التي يتم صرفها عادة على الموظفين والعمال، ويعزى ذلك إلى تراجع حجم الإنتاج والمبيعات، وانخفاض العوائد والأرباح بدرجة كبيرة، وهو ما أشارت إليه بالفعل دراسة غرفة تجارة وصناعة نابلس (2004)، وكذلك دراسة منظمة الأمم المتحدة للعلوم والثقافة (Domino, 2001).

وهو ما يتفق مع دراسة النقيب (1997) التي أكدت على أن القطاع الفلسطيني الخاص تكيف مع الأوضاع الاقتصادية الصعبة من خلال عدة أساليب، أهمها: اللجوء إلى تخفيض حجم تشغيل الأيدي العاملة، أو اللجوء إلى استبدال بعض الموظفين بغيرهم ممن هم أقل أجراً كما ورد في الفقرة رقم (10)، وهو ما سبق وأن كشفت عنه دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD, 2004)، والتي أكدت هي الأخرى على لجوء المؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى استبدال العمال المهرة فيها بمن هم أقل خبرة ومهارة؛ من أجل تكيف أفضل مع ظروف الحصار الاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني ومؤسساته.

وهو عينه ما أكدت عليه بعض الدراسات المجراة في بعض الدول النامية في نيجيريا وغيرها، حيث أكدت إحدى الدراسات التي بحثت في موضوع تكيف أصحاب المصانع مع الأزمات الاقتصادية في نيجيريا، أن القائمين على تلك المؤسسات قاموا بتسريح قسم من العاملين لديهم، وبنسب متفاوتة (Olukoshi, 1996).

ونلاحظ أيضاً أن آلية اللجوء إلى العمل على تشجيع إقامة الموظفين قرب مكان العمل كانت من الوسائل التي استخدمتها العديد من المؤسسات الفلسطينية الخاصة بكثرة، للتكيف في مجال الموارد البشرية، حيث أن 42.5% من تلك المؤسسات قامت بهذه الخطوة بدرجات متفاوتة، متوسطة وكبيرة وكبيرة جداً، كما تبين الفقرة (19) من الجدول (4-4) كما يظهر في الصفحة التالية



جدول 4.4: توزيع استجابات عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة باليات تكيف المؤسسة في مجال الموارد البشرية.

لا ينطبق		قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		الإلية / الوسيلة
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
25.5	24	9.6	9	6.4	6	6.4	6	19.1	18	33	31	(1) استخدام وتوظيف الحد الأدنى من الموظفين.
29.8	28	10.6	10	9.6	9	10.6	10	19.1	18	20.2	19	(2) تخفيض رواتب الموظفين.
30.9	29	10.6	10	11.7	11	11.7	11	19.1	18	16	15	(3) تخفيض عدد ورواتب الموظفين.
28.7	27	17	16	13.8	13	13.8	13	14.9	14	11.7	11	(4) تشغيل كل الموظفين بدوام جزئي.
33	31	12.8	12	13.8	13	14.9	14	12.8	12	12.8	12	(5) تشغيل قسم من الموظفين بدوام جزئي.
40.4	38	16	15	11.7	11	9.6	9	12.8	12	9.6	9	(6) تحويل كل الموظفين إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح.
39.4	37	9.6	9	14.9	14	12.8	12	18.1	17	5.3	5	(7) تحويل قسم من الموظفين إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح.
24.7	23	21.5	20	12.9	12	7.5	7	12.9	12	20.4	19	(8) تشغيل كل الموظفين مقابل اجر يومي (مياومة).
28.7	27	16	15	8.5	8	12.8	12	19.1	18	14.9	14	(9) تشغيل قسم من الموظفين مقابل اجر يومي (مياومة).
33	31	9.6	9	8.5	8	18.1	17	11.7	11	19.1	18	(10) استبدال بعض الموظفين بغيرهم اقل اجرا.
41.5	39	8.5	8	8.5	8	16	15	9.6	9	16	15	(11) تشغيل الأطفال والنساء.
35.1	33	13.8	13	9.6	9	14.9	14	12.8	12	13.8	13	(12) وقف الترقيات والدرجات الوظيفية.
28.7	27	12.8	12	13.8	13	14.9	14	19.1	18	10.6	10	(13) وقف الحوافز المالية للموظفين.
28.7	27	14.9	14	9.6	9	21.3	20	13.8	13	11.7	11	(14) تخفيض ساعات العمل اليومية.
33	31	17	16	8.5	8	21.3	20	8.5	8	11.7	11	(15) تخفيض أيام العمل الأسبوعية.
31.9	30	13.8	13	17	16	19.1	18	8.5	8	9.6	9	(16) وقف برامج التدريب والتطوير.
39.4	37	10.6	10	10.6	10	20.2	19	9.6	9	9.6	9	(17) وضع معايير جديدة لتقييم الأداء الوظيفي.
28.7	27	14.9	14	13.8	13	17	16	11.7	11	13.8	13	(18) منح بعض الموظفين إجازة بدون راتب.
27.7	26	14.9	14	14.9	14	18.1	17	7.4	7	17	16	(19) تشجيع إقامة الموظفين قرب مكان العمل.

وذلك محاولة منها للتقليل من حالات الغياب أو التأخر عن العمل جراء الحواجز العسكرية الإسرائيلية، والاضطرابات المتكررة، وهذا ما توصلت إليه دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة (UNCTAD, 2004)، والتي أكدت على لجوء واضطراب أصحاب المؤسسات الفلسطينية إلى استئجار غرف وشقق لعمالها بالقرب من مكان العمل؛ لتجنب أي عقبات أو صعوبات في التنقل نحو العمل.

وبالعودة إلى الجدول (4-3) نلاحظ أن اللجوء إلى تخفيض ساعات العمل اليومية، وتخفيض أيام العمل الأسبوعية، كانتا من بين الآليات الأقل استخداماً في مجال الموارد البشرية، وهذا ما يظهر في الفقرتين (14) و (15) من هذا الجدول، حيث كانت الاستجابة عليهما بوسط حسابي مقداره (2.97) و (2.84) على التوالي، وبنسبة استخدام قليلة و قليلة جداً تعادل 25% تقريباً لكل منهما حسب الجدول (4-4)، ويمكن تفسير عدم لجوء المؤسسات إلى تخفيض ساعات العمل اليومية وتخفيض أيام العمل الأسبوعية بالنظر إلى حاجة تلك المؤسسات للعمل بكامل طاقتها للتعويض عن تلك الأيام التي تجبر على الإغلاق فيها، بفعل إجراءات الاحتلال المتمثلة بإغلاق القرى والمدن والمخيمات الفلسطينية، ومنع التجول ووضع الحواجز العسكرية الثابتة والمتحركة، وهذا ما يتعارض مع نتائج دراسة أولوكوشي (Olukoshi, 1996) حيث أشارت بأن المؤسسات الصناعية التي أجريت عليها الدراسة، لجأت في معظمها إلى تخفيض ساعات العمل اليومية أو أيام العمل الأسبوعية وعدد الورديات، وهو ما قد يعود من وجهة نظر الباحث إلى اختلاف الظروف وما تتمتع به نيجيريا من استقلال، حيث أن مؤسساتها ومصانعها لا تعاني من اغلاقات يومية أو شبه يومية إجبارية، على عكس ما هو حاصل في فلسطين.

أيضاً نلاحظ في الجدول (4-4) في الفقرة السابعة، بأن ما نسبته 5% من المؤسسات المبحوثة قامت بتحويل قسم من موظفيها إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح بدرجة كبيرة جداً، وبالنظر أيضاً إلى الجدول (4-3) لذات الفقرة نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستخدام هذه الآلية في مجال الموارد البشرية يعادل (2.91)، وهذا يشير إلى أن استخدام هذا الأسلوب للتكيف غير شائع لدى مديري المؤسسات الفلسطينية الخاصة، وربما يعود ذلك، إلى استخدام هذه المؤسسات الحد الأدنى من الموظفين، وعدم رغبة أصحابها السماح بمشاركة الغير للعوائد والأرباح، وهذا ما يعكس واقعاً منطقياً وطبيعياً، يمكن تفسيره في ضوء حقيقة مفادها بأن النسبة العالية من المؤسسات، صغيرة الحجم من حيث راس المال، ومن حيث عدد الموظفين، ولكون هذه المؤسسات تعود في ملكيتها إلى أفراد وليست لجماعات أو مؤسسات كبرى.

ومن الجدير الإشارة إلى أن نسبة ضئيلة أيضا تعادل 10% تقريبا من المؤسسات قيد الدراسة قامت بوضع معايير جديدة لتقييم الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة جدا، وهو ما يتضح من الجدول (4-4) لاحقا في الفقرة (17)، الأمر الذي يدعو إلى الاعتقاد بان هذه المؤسسات تفنقر لربما إلى وجود خطط استراتيجية، تأخذ بالحسبان كافة العوامل والظروف المختلفة، وتضع الحلول المناسبة لموائمة أوضاع المؤسسة مع الظروف الصعبة والضاغطة، وهذا ما يخالف مفهوم الإدارة الاستراتيجية حسب وهلين وهنجر (1990) الذين أشارا إلى حاجة العمل الإداري إلى صياغة استراتيجية تأخذ بالحسبان كافة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد مجموعة القرارات والممارسات الإدارية اللازمة التي تأخذ بالحسبان أداء المنشأة أو المؤسسة طويل المدى. فمما لا ريب فيه أن وضع معايير جديدة لتقييم الأداء الوظيفي سوف يمنح المؤسسة القدرة على معالجة الخلل في العملية الإنتاجية، وهو ما تحتاج إليه العديد من مؤسساتنا الفلسطينية الخاصة والعامة.

أما عن وقف برامج التدريب والتطوير (الفقرة: 16) فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن هذه الآلية للتكيف في مجال الموارد البشرية، حصلت على اقل وسط حسابي على الإطلاق في الجدول (4-3)، وان 31% تقريبا من تلك المؤسسات أوقفت برامج التدريب والتطوير بنسبة قليلة إلى قليلة جدا لذات الفقرة من الجدول (4-4)، مما يعني أن المؤسسات الفلسطينية الخاصة حرصت على الاستمرار في برامج التدريب والتطوير لكوادرها البشرية برغم كل الصعوبات والمعوقات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ليدرر وبيناميتي (Lederer and Benamati, 2001) التي أشارت إلى أن التعليم والتدريب المستمرين، كانت إحدى وسائل التكيف في مواجهة التطور الهائل والتسارع في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

#### 3.2.4. التكيف في مجال الإنتاج والاستثمار:

وفيما يتعلق باستجابات أصحاب ومدراء المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين على الفقرات المتعلقة باليات تكيف مؤسساتهم في مجال الإنتاج والاستثمار، نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-5) في الصفحة التالية، أن اللجوء إلى نقل نشاط مؤسسة بالكامل من موقع إلى آخر داخل الوطن (الفقرة: 2) من أكثر الآليات استخداما، بوسط حسابي يعادل (3.10)، وبانحراف معياري قيمته (1.340)، يلي ذلك آلية استخدام مواد خام محلية (آلية رقم: 13)، بوسط حسابي مقداره (3.08) وبانحراف معياري قيمته (1.500).



جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يتعلق باستجابات المبحوثين على آليات التكيف في مجال الإنتاج والاستثمار.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الآلية/ الوسيلة
1.608	3.00	(1) نقل جزء من نشاط المؤسسة من موقع إلى آخر داخل الوطن.
1.340	3.10	(2) نقل نشاط المؤسسة بالكامل من موقع إلى آخر داخل الوطن.
1.283	2.86	(3) تحويل قسم من استثمارات المؤسسة إلى خارج الوطن.
1.272	2.71	(4) تخفيض جودة المنتج أو الخدمة.
1.342	2.83	(5) تقليص حجم الإنتاج.
1.375	2.87	(6) اللجوء إلى استعمال وسائل نقل غير تقليدية.
1.256	2.60	(7) رفع سعر المنتج أو الخدمة.
1.402	2.73	(8) اللجوء إلى التعاقد من الباطن (العمل لحساب مؤسسة أخرى).
1.430	2.74	(9) تغيير طبيعة العمل.
1.428	2.82	(10) التحول إلى إنتاج بضائع أو خدمات بديلة.
1.379	2.97	(11) وقف خط إنتاج أو أكثر.
1.399	2.84	(12) تكوين شراكة أو تحالف مع مؤسسة أخرى.
1.500	3.08	(13) استعمال مواد خام محلية.
1.374	2.98	(14) البحث عن مصادر رخيصة للمواد الخام.
1.462	3.03	(15) التخطيط لتصفية أعمال المؤسسة في المستقبل القريب.
1.543	3.02	(16) زيادة قدرة المؤسسة على تخزين المواد الخام والإنتاج لفترة زمنية أطول.

وبالتدقيق في الجدول (4-6) في الصفحة التالية، والخاص بتوزيع استجابات عينة الدراسة كتكرارات متعلقة باليات تكيف المؤسسة في مجال الإنتاج والاستثمار ونسبها المئوية، نلاحظ أن حوالي 45% من بين تلك المؤسسات نقلت نشاطها الإنتاجي والاستثماري بالكامل أو بشكل جزئي من موقع إلى آخر داخل الوطن حسب (الفقرة: 2 و 3) بدرجات متفاوتة، في إشارة بالغة الدلالة إلى اثر تلك الإجراءات الإسرائيلية المتمثلة بالإغلاق والحصار والحواجز العسكرية الثابتة والمتنقلة وما ترتب عليها من عرقلة وإعاقة وصول الموظفين إلى أماكن عملهم، وبالتالي عدم قدرة المؤسسات الخاصة من الوصول إلى جمهورها، وهو ما دفع بها إلى تكيف أوضاعها من خلال القيام بنقل جزء، أو كل نشاطاتها الإنتاجية والاستثمارية من موقع إلى آخر داخل الوطن، سعياً منها لتفادي وتجنب الحواجز العسكرية الإسرائيلية، والقيود المفروضة على حرية حركة

التنقل، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة، كدراسة النقيب (1997)، ودراسة مؤتمر الأمم للتجارة والتنمية (UNCTAD, 2004) ودراسة غرفة تجارة وصناعة نابلس (2004).

جدول 6.4: توزيع استجابات عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة باليات تكيف المؤسسة في مجال الإنتاج و الاستثمار.

الإلية / الوسيلة	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		لا ينطبق	
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
1) نقل جزء من نشاط المؤسسة من موقع إلى آخر داخل الوطن.	13.8	13	3.2	3	8.5	8	7.4	7	11.7	11	55.3	52
2) نقل نشاط المؤسسة بالكامل من موقع إلى آخر داخل الوطن.	10.6	10	5.3	5	10.6	10	13.8	13	4.3	4	55.3	52
3) تحويل قسم من استثمارات المؤسسة إلى خارج الوطن.	6.4	6	9.6	9	6.4	6	18.1	17	5.3	5	54.3	51
4) تخفيض جودة المنتج أو الخدمة.	7.4	7	9.6	9	8.5	8	24.5	23	8.5	8	41.5	39
5) تقليص حجم الإنتاج.	10.6	10	9.6	9	12.8	12	20.2	19	10.6	10	36.2	34
6) اللجوء إلى استعمال وسائل نقل غير تقليدية.	9.6	9	12.8	12	6.4	6	20.2	19	9.6	9	41.5	39
7) رفع سعر المنتج أو الخدمة.	5.3	5	10.6	10	9.6	9	21.3	20	11.7	11	41.5	39
8) اللجوء إلى التعاقد من الباطن ( العمل لحساب مؤسسة اخرى).	8.5	8	9.6	9	8.5	8	16	15	12.8	12	44.7	42
9) تغيير طبيعة العمل.	8.6	8	11.8	11	8.6	8	14	13	15.1	14	41.9	39
10) التحول إلى إنتاج بضائع أو خدمات بديلة.	10.6	10	9.6	9	11.7	11	13.8	13	13.8	13	40.4	38
11) وقف خط إنتاج أو أكثر.	11.7	11	13.8	13	12.8	12	16	15	11.7	14	34	32
12) تكوين شراكة أو تحالف مع مؤسسة اخرى.	7.4	7	17	16	9.6	9	11.7	11	14.9	14	39.4	37
13) استعمال مواد خام محلية.	14.9	14	13.8	13	9.6	9	10.6	10	13.8	13	37.2	35
14) البحث عن مصادر رخيصة للمواد الخام.	12.8	12	12.8	12	14.9	14	16	15	11.7	11	31.9	30
15) التخطيط لتصفية أعمال المؤسسة في المستقبل القريب.	12.8	12	13.8	13	13.8	13	7.4	7	14.9	14	37.2	35
16) زيادة قدرة المؤسسة على تخزين المواد الخام والإنتاج لفترة زمنية أطول.	14.9	14	10.6	10	9.6	9	9.6	9	14.9	14	40.4	38

أما فيما يتعلق بالفقرة (13) من آليات التكيف على مجال الإنتاج والاستثمار في الجدول (4-6)، فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن حوالي 65% من المؤسسات الخاصة قد استخدمت المواد الخام المحلية في عملية الإنتاج، وأن حوالي 15% من أصحاب المؤسسات المبحوثة، أفادوا بأن توجههم نحو استعمال مواد خام محلية كان بديلاً لتلك المستوردة، وأنهم قاموا بشرائها واستخدامها بصورة كبيرة جداً، إضافة إلى أن حوالي 14% قالوا أنهم استخدموا المواد الخام المحلية بصورة كبيرة، ويشير هذا الواقع إلى أمرين في غاية الأهمية، هما: أن المواد الخام المحلية هي أرخص تكلفة من غيرها، بالإضافة إلى أن الإجراءات الإسرائيلية قد عرقلت عملية الاستيراد لتلك المواد الأولية اللازمة في التصنيع والإنتاج، وهو ما دفع بالمؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى التوجه نحو السوق المحلي.

هذا ما أشارت إليه دراسة غرفة تجارة وصناعة نابلس (2004)، حيث جاء فيها بأن الحصار المفروض على هذه المدينة، أدى إلى إعاقة وعرقله وصول المواد الخام الأولية اللازمة لإدارة عجلة التصنيع والإنتاج فيها، وفي دراسة عمر (2006) أكدت النتائج بأن المزارعين الفلسطينيين، من أجل التخفيف من وقع اثر الإجراءات والاعتداءات الإسرائيلية، لجأوا إلى استخدام الأسمدة العضوية المحلية عوضاً عن تلك الكيماوية المستوردة.

كما وأشارت دراسة اولوكوشي (Olukosh, 1996) إلى انه في أعقاب الأزمة الاقتصادية الخانقة في نيجيريا، وبسبب الانخفاض الحاد في أسعار النفط والتي نجم عنها، تراجع ملحوظ في قدرة الدولة على استيراد قطع الغيار اللازمة للصناعة والإنتاج، حيث لجأ أصحاب المصانع في هذا البلد إلى عدد من آليات التكيف، والتي كان من أهمها شراء مواد خام ومحاصيل زراعية محلية.

أما التكيف عن طريق اللجوء إلى رفع سعر المنتج أو الخدمة، والوارد في الفقرة (7) من الجدول (4-6)، والذي مارسه 5% من مدراء وأصحاب الأعمال بصورة كبيرة جداً، بوسط حسابي قيمته (2.60) وهي اقل نسبة على الإطلاق وبانحراف معياري مقداره (1.256) كما يظهر في الجدول (4-5)، فهذا ما يؤكد على رغبة هؤلاء المدراء وإصرارهم على الاحتفاظ بحصتهم السوقية؛ لإدراكهم الكامل بأن رفع السعر سوف يقلص من حجم مبيعاتهم إلى أدنى درجة، والمتدنية أصلاً، إضافة إلى وجود منافسة عالية تجعل من رفع السعر آلية تكيف غير مجدية وغير فعالة، تعطي نتيجة عكسية تماماً، وخصوصاً في ظل ظروف تدني وتردي الأوضاع الاقتصادية للمواطنين الفلسطينيين، وانخفاض القدرة الشرائية جراء الحصار وما ترتب عليه من تبعات جسام.

وهذا ما أشارت إليه دراسة غانم (2004) التي أكدت على أن عدم فرض قيود لحماية المنتج المحلي؛ أدى إلى تدفق المنتجات الإسرائيلية والأجنبية على الأسواق الفلسطينية، مما وضع المنتجات الفلسطينية المحلية على المحك، وأمام واقع منافسة غير عادل، أدى إلى ازدياد الوضع سوءاً، وجعل من رفع السعر سياسة غير حكيمة في ظل المنافسة غير العادلة، وفي ظل ظروف ضعف القوة الشرائية لدى المواطنين، وهذا ما أكدت عليه دراسة داميانوس وسكوراس (September1996) من أن ازدياد حدة المنافسة تؤدي إلى خفض الأسعار بعد التعرض للآزمات الاقتصادية، وهو ما حدث فعلاً في بلد كاليونان، عندما عانى اقتصاده من تأزم في النصف الأول من عقد التسعينيات.

وتشير النتائج أيضاً وبدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، إلى أن هنالك ما نسبته 27% من بين المؤسسات التي درست، يخطط القائمون عليها لتصفية أعمالهم في المستقبل القريب، وهو ما تظهره الفقرة (15) من الجدول (4-6)، بوسط حسابي مقداره (3.03) وانحراف معياري (1.462) كما يبين الجدول (4-5)، فالتفكير مجرد التفكير في هكذا خطوة يشير إلى تردّي الأوضاع الاقتصادية التي وصلت إليها المؤسسات الفلسطينية الخاصة، وإلى حجم التراجع الكبير في النشاط التجاري، والذي أدى على ما يبدو إلى تناقص العوائد والأرباح، بل الخسارة في أحيان كثيرة، ما أدى إلى غياب الجدوى الاقتصادية من الاستمرار في العمل، وهو ما سبق وأن أكدت عليه دراسة منظمة الأمم المتحدة للعلوم والثقافة (Domino, 2001)، والتي جاء فيها بأن محدودية خيارات المواجهة أمام المؤسسات الفلسطينية الخاصة، وهي في الغالب أمام خيارين: إما الإغلاق أو تخفيض الإنتاج إلى الحد الأدنى، وما قد يتبعه من تسريح للعمال والموظفين لخفض النفقات انتظاراً لزوال الأزمة.

وقد أشار ياسين (2002) إلى أن استراتيجية التصفية: هي احد أنواع الاستراتيجيات الدفاعية المؤقتة التي تلجأ إليها المؤسسة في مواجهة الأزمات الخطيرة، وهي الخيار الأخير للمؤسسة عندما تفشل كل محاولاتها للصمود والتكيف في مواجهة التحديات.

و في دراسة لمركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2002 - أ) أكدت على أن هنالك نسبة من المؤسسات الفلسطينية تراوحت ما بين 10% إلى 75% قد أغلقت أبوابها بالفعل في محافظة الخليل خلال فترة السنتين اللتين أعقبنا الانتفاضة الفلسطينية الثانية منذ العام 2000م.

#### 4.2.4. التكييف في مجال التسويق والإعلان:

وفيما يتعلق باستجابات أصحاب ومدراء المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين على الفقرات المتعلقة باليات تكييف مؤسساتهم في مجال التسويق والإعلان نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-7) أن الوسيلة الأكثر استخداما من بين الوسائل الاخرى في تلك المؤسسات، هي البيع بواسطة الهاتف أو الانترنت، وكما هو واضح في الفقرة (18) من الجدول (4-7) أدناه، فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذه الآلية (3.29)، بانحراف معياري قدره (2.646).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص استجابات المبحوثين على آليات التكييف في مجال التسويق والإعلان.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الآلية/ الوسيلة
1.399	2.88	(1) تخفيض سعر المنتج أو الخدمة.
1.308	3.04	(2) البيع بالتقسيط.
1.287	3.14	(3) توصيل البضاعة للمستهلك أو التاجر مجانا.
1.291	2.99	(4) تقديم جوائز عينية ونقدية.
1.510	2.69	(5) وضع البضاعة برسم البيع لدى التاجر.
1.521	3.07	(6) البيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات.
1.485	2.97	(7) القيام بحملات إعلانية.
1.329	2.85	(8) تقديم خدمات صيانة مجانية.
1.266	3.06	(9) البحث عن أسواق بديلة.
1.387	2.75	(10) إضافة موظفي تسويق ذوي خبرة.
1.296	2.73	(11) الاستعانة بخدمات شركات تسويق.
1.480	2.93	(12) البيع بسعر التكلفة.
1.372	2.97	(13) البيع بخسارة أحيانا.
1.326	2.82	(14) تخفيض مصاريف الدعاية والإعلان.
1.303	2.20	(15) استحداث فروع لتسويق منتجات أو خدمات المؤسسة في الأماكن التي يصعب الوصول إليها.
1.325	3.03	(16) تغيير شكل المنتج أو الخدمة.
1.388	2.91	(17) تغيير حجم المنتج أو الخدمة.
2.646	3.29	(18) البيع بواسطة الهاتف أو الانترنت.
1.485	3.16	(19) الاشتراك في معارض تسويقية.

ونظرة في الفقرة (18) من الجدول (4-8) كما يظهر في الصفحة التالية ، نلاحظ بأن 75% من المؤسسات استخدمت هذه الوسيلة بدرجات متفاوتة وان نسبة تكرار الاستجابة على الفقرة المذكورة تعادل 28% بصورة كبيرة و كبيرة جدا، وهو ما يمكن فهمه وتفسيره في ضوء تقدير حاجة تلك المؤسسات إلى استمرارية التواصل فيما بينها وبين جمهور زبائنهم، خصوصا في أوقات الإغلاق والمنع الذي مارسه السلطات الإسرائيلية باستمرار.

جدول 8.4: توزيع استجابات عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة باليات تكيف المؤسسة في مجال التسويق و الإعلان.

الإلية / الوسيلة	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا		لا ينطبق	
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
(1) تخفيض سعر المنتج أو الخدمة.	7.4	7	7.4	7	8.5	8	10.6	10	8.5	8	57.4	54
(2) البيع بالتقسيط.	12.8	12	14.9	14	14.9	14	20.2	19	8.5	8	28.7	27
(3) توصيل البضاعة للمستهلك أو التاجر مجانا.	13.8	13	18.1	17	12.8	12	22.3	21	6.4	6	26.6	25
(4) تقديم جوائز عينية ونقدية.	11.7	11	17	16	12.8	12	24.5	23	8.5	8	25.5	24
(5) وضع البضاعة برسم البيع لدى التاجر.	12.8	12	10.6	10	9.6	9	14.9	14	21.3	20	30.9	29
(6) البيع بواسطة الشيكات الأجلة والكمبيالات.	20.2	19	8.5	8	13.8	13	13.8	13	14.9	14	28.7	27
(7) القيام بحملات إعلانية.	17	16	11.7	11	12.8	12	16	15	16	15	26.6	25
(8) تقديم خدمات صيانة مجانية.	11.7	11	10.6	10	16	15	21.3	20	11.7	11	28.7	27
(9) البحث عن أسواق بديلة.	12.8	12	16	15	19.1	18	20.2	19	8.5	8	23.4	22
(10) إضافة موظفي تسويق.	11.7	11	10.6	10	16	15	18.1	17	17	16	26.6	25
(11) الاستعانة بخدمات شركات تسويق.	6.4	6	16	15	16	15	16	15	16	15	29.8	28
(12) البيع بسعر التكلفة.	14.9	14	12.8	12	12.8	12	13.8	13	17	16	28.7	27
(13) البيع بخسارة أحيانا.	11.7	11	17	16	17	16	12.8	12	14.9	14	26.6	25
(14) تخفيض مصاريف الدعاية والإعلان.	9.6	9	12.8	12	21.3	20	12.8	12	16	15	27.7	26
(15) استحداث فروع لتسويق منتجات أو خدمات المؤسسة في الأماكن التي يصعب الوصول إليها.	1.6	10	7.4	7	23.4	22	14.9	14	13.8	13	29.8	28
(16) تغيير شكل المنتج أو الخدمة.	11.7	11	16	15	18.1	17	13.8	13	11.7	11	28.7	27
(17) تغيير حجم المنتج أو الخدمة.	10.6	10	16	15	11.7	11	16	15	13.8	13	31.9	30
(18) البيع بواسطة الهاتف أو الانترنت.	12.8	12	14.9	14	17	16	16	15	11.7	11	26.6	25
(19) الاشتراك في معارض تسويقية.	19.1	18	7.4	7	14.9	14	11.7	11	11.7	11	35.1	33

إن العمل على إبرام الصفقات التجارية وعمليات البيع والشراء بتلك الوسيلة كآلية للتكيف مع الظروف الضاغطة، فيه دليل على رغبة وإصرار المؤسسات الفلسطينية الخاصة والقائمين عليها على العمل في ظل أوضاع صعبة ومعقدة، بل إن استخدام هذه الوسيلة كآلية تكيف في عملية التسويق والإعلان يدل على مواكبة المؤسسات الفلسطينية الخاصة لعملية التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات، وقدرة هذه المؤسسات على تضمين وتوظيف تلك التقنية في أعمالها.

لقد سبق وان أشارت دراسة ليدرر وبيناميتي (Lederer and Benamati, January 2001) إلى أن من أهم آليات المواجهة التي يستخدمها مدراء مؤسسات الأعمال للوقوف في وجه التحديات التي أفرزها التطور الهائل والمتسارع في قطاع تكنولوجيا المعلومات، هي اللجوء إلى التدريب والتعليم، وتلقي الدعم الاستشاري، في سبيل سعيهم الحثيث لاستيعاب تلك التكنولوجيا، وتوظيفها في مجال العمل، وهو ما خلصت إليه الدراسة الحالية من نتيجة.

كما أشارت دراسة جرين جلاس (Greenglass, 2002) إلى أهمية أسلوب المواجهة التحفظية (Proactive coping) كأسلوب فاعل في مواجهة الضغوط، والذي يتضمن حشد الطاقات لتسهيل مهمة تحقيق الأهداف وتنمية القدرات الشخصية وزيادة الفعالية الإدارية، وهو ما يمكن لنا في ضوءه تصور فعالية أسلوب آلية استخدام الهاتف أو خدمات الانترنت في مجال الإعلان والتسويق من قبل المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين، وجدوى توظيف مثل ذلك الأسلوب.

وبالعودة إلى الجدول (4-7) نلاحظ بان البيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات، وكما جاء في الفقرة (6)، كآلية للتكيف في مجال التسويق والإعلان، حظي بوسط حسابي مقدراه (3.07)، وبانحراف معياري (1.521).

ونظرة فيما ورد في الجدول (4-8) الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة باليات التكيف في هذا المجال، نجد بان 20% من أصحاب ومدراء المؤسسات المبحوثة قد استخدموا الوسيلة أعلاه بصورة كبيرة جداً، وأن حوالي 30% منهم قد استخدموا البيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات كآلية للتكيف في مجال التسويق والإعلان، وبنسبة ما بين كبيرة ومتوسطة .

وهذا ما يتفق مع ما تم الإشارة إليه عند استعراض الآليات الأكثر استخداماً في مجال التمويل؛ فلكي تستطيع المؤسسة مواجهة الظروف الضاغطة؛ بسبب تراجع نسبة المبيعات والأرباح تراها مضطرة للبيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات، وهو ما قد يحد من قدرتها على تمويل نشاطاتها نقداً، بل ما يدفعها إلى استخدام نفس الوسيلة لشراء وتغطية مستلزماتها من البضائع والمواد الخام.

إن تراجع النمو الاقتصادي بنسبة 24% في العام 2006م وارتفاع معدلات البطالة إلى 43%، وارتفاع معدلات الفقر في الضفة الغربية إلى ما نسبته 66% وكما أشارت دراسة سعد (2006)، أدى إلى ضعف القوة الشرائية لدى المواطن الفلسطيني ومؤسساته، بل إلى عدم القدرة على تمويل مشترياتهم نقداً، مما اضطر أصحاب الأعمال الفلسطينيين إلى البيع بواسطة الشيكات الآجلة والكمبيالات كمحاولة لتسويق منتجاتهم في ظل الظروف والأوضاع الصعبة.

هذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية، وما تؤكد عليه دراسة المركز الفلسطيني لاستطلاع الرأي (2007)، والتي أظهرت أن 80% من الأسر الفلسطينية عانت من انخفاض دخلها في العام 2006، وهو مكن حقيقة توجه المؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى بيع منتجاتها للمواطنين من خلال اللجوء إلى آلية تأجيل قبض الثمن؛ للتكيف مع ما هو عليه الواقع من ظروف وأوضاع اقتصادية صعبة، كما أن الواقع الصعب للمواطنين الفلسطينيين، وما ترتب عليه من تخفيض منسوب ومستوى الاستهلاك اليومي (UNCTAD, 2004) دفع بالمؤسسات الفلسطينية الخاصة إلى البيع بواسطة الحساب المفتوح أو الشيكات المؤجلة، مقابل تمويل مشترياتهم بنفس الطريقة.

كما أن توجه المؤسسات المبحوثة نحو الاشتراك في معارض تسويقية ودعائية، كان من أهم ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، حيث أجاب 26% من أصحاب ومدراء تلك المؤسسات على الفقرة (19) من الجدول (4-8) بأنهم يقومون بهذا الإجراء بصورة كبيرة وكبيرة جداً، وهذا ما تؤكد عليه القيمة المرتفعة للوسط الحسابي لاستجابات المفحوصين على نفس الفقرة، البالغة (3.16)، وانحراف معياري (1.485) كما يبين الجدول (4-7).

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة دميانوس وسكوراس (Daminaos and Skuras, September 1996) والتي أشارت إلى توجه المزارعين اليونانيين نحو الاستثمار في خدمات تسويق المنتجات الزراعية، كآلية للتكيف مع ازدياد حدة المنافسة التجارية وانخفاض الأسعار جراء الظروف الاقتصادية الصعبة، وأيضاً تتفق هذه النتائج مع دراسة النقيب (1997)، والتي أشارت بان القطاع



الفلسطيني الخاص تكيف مع الأوضاع الصعبة بلجوء بعض مؤسساته الكبرى إلى إقامة معارض تسويقية في بعض المدن والقرى الفلسطينية، بهدف التمكن من الوصول إلى أكبر عدد من الجمهور أيام الاغلاقات، كما أن النتائج وهذه الصورة، تتفق مع دراسة عمر (2006) والتي أشارت إلى قيام المزارعين الفلسطينيين بتغيير أماكن الأسواق المركزية في محاولتهم تجاوز الصعوبات التسويقية الناتجة عن الإجراءات والاعتداءات الإسرائيلية. بدرجة كبيرة جدا.

أما فيما يتعلق بنسبة المؤسسات الخاصة التي تقوم بتوصيل البضاعة للمستهلك أو التاجر مجانا فقد بلغت 75% بدرجات متفاوتة وكما تعكس الفقرة (3) من الجدول (4-8) حيث أجاب 14%، و 18% من أصحاب المؤسسات أنهم يقومون بهذا الإجراء بدرجة كبيرة إلى كبيرة جدا، وبالنظر إلى ذات الفقرة في الجدول (4-7) نجد أن الوسط حسابي لتلك الآلية مقداره (3.14)، وبانحراف معياري (1.287) مما يؤكد على استخدام هذه الطريقة في التسويق بشكل كبير من قبل المؤسسات الفلسطينية الخاصة، وهذا ما يتفق كنتيجة مع دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD, 2004) التي أشارت إلى أن بعض المؤسسات الفلسطينية قامت باستئجار مرافق لتخزين بضائعها لتجنب الصعوبات في الإنتاج والتوزيع، وهذا ما يجعل من هذا الأسلوب التكيفي من الناحية النظرية، شكلا من أشكال المواجهة النشطة للضغوط (Reactive coping) والتي تعني الجهد المبذول في حال التعامل مع الأثر الذي يحدثه الفعل الضاغط، للتعويض عن الخسارة أو إزالة الضرر، وهو ما يؤكد عليه جرين جلاس في دراسته (2002).

ولا بد من التنويه إلى أن اللجوء إلى البيع بالتقسيط (الفقرة: 2) كان احد وسائل التكيف العالية الاستخدام في مجال التسويق والإعلان، حيث يظهر في الجدول (4-8) بان نسبة من يقومون بالبيع بهذه الطريقة بدرجة كبيرة جدا إلى متوسطة بلغت 43%، وبوسط حسابي قيمته (3.04)، وانحراف معياري (1.308) كما يبين الجدول (4-7).

إن البيع من خلال استخدام هذه الآلية يعبر عن رغبة أصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة عدم تقويت أي فرصة للبيع، خصوصا في ظل تراجع الطلب على البضائع والخدمات وتخفيض الاستهلاك بشكل حاد، كما سبق وأن كشفت دراسة منظمة الأمم المتحدة للعلوم والثقافة (2001) التي أكدت على أن المواطنين الفلسطينيين قاموا بتخفيض استهلاكهم في محاولتهم للتكيف مع ظروف الحصار، وأشارت دراسة القسبي (2000) أن الأسر الفقيرة، أخذت تعتمد على الشراء بنظام القسط لسد احتياجاتهم وإشباع رغباتها من أجل التكيف مع الظروف الاقتصادية المتداعية نتيجة تطبيق آلية السوق الحر في مصر، ويتفق هذا الواقع مع النتيجة التي توصلت إليها هذه

الدراسة بخصوص لجوء المؤسسات الفلسطينية الخاصة للبيع بالتقسيط تماشياً مع الظروف الاقتصادية السيئة للمواطنين .

أما اللجوء إلى تخفيض سعر المنتج أو الخدمة كآلية تكيف، فقد كانت الأقل استخداماً، حيث أن 54% من أصحاب ومدراء المؤسسات الخاصة لم يقوموا بإتباع هذه الآلية للتكيف على الإطلاق كما تظهر الفقرة (1) من الجدول (4-8)، وبوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري (1.399) كما يبين الجدول (4-7). وهذا ما قد يعود إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وحاجة هذه المؤسسات إلى تحقيق ربح معقول قد يعوضها عن التراجع في حجم المبيعات، والذي وصل حسب دراسة عطيانى وارشيد (2005) إلى 75%.

أما الاستعانة بخدمات شركات تسويق للتكيف في مجال التسويق والإعلان فقرة (11) فقد حظيت بأقل قيمة وسط حسابي على الإطلاق حسب الجدول (4-7) تعادل (2.73) وبانحراف معياري قيمته (1.296) ومما يؤكد هذه الحقيقة أن 32% من المؤسسات استخدمت هذه الآلية بصورة قليلة إلى قليلة جداً، وان 28% منها لم تلجأ إليها على الإطلاق كما يتضح من الجدول (4-8) في الفقرة (11).

وهذا قد يعني عدم رغبة وقدرة المؤسسات الفلسطينية على دفع تكاليف إضافية في ظل تراجع الأرباح وارتفاع تكاليف الإنتاج.

#### 3.4 اختبار فرضيات وأسئلة الدراسة

أما فيما يتعلق بأسئلة الدراسة وفرضياتها، فكان اللجوء إلى اختبارات تحليل التباين الأحادي (ANOVA-one way) الأسلوب الأنسب لمعرفة فيما إذا كان لمتغيرات الدراسة المتعلقة بالمؤسسة الخاصة من دور في آليات التكيف المستخدمة لمواجهة اثار الحصار الاقتصادي وتبعاته أم لا، كما أنها الأسلوب الأكثر دقة لمعرفة فيما إذا كان هنالك ثمة فروق بين المؤسسات الفلسطينية الخاصة واليات تكيفها في مواجهة اثار الحصار وحقيقة كون تلك الفروق (فيما إذا وجدت) تعود إلى طبيعة المتغيرات التي تمتاز وتختص بها المؤسسة الخاصة أم لا، وكانت النتائج كالاتي:

#### 1.3.4. النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

"هل لطبيعة عمل المؤسسة الفلسطينية الخاصة من دور في وجود فروق في آليات تكيفها في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي أم لا؟"

وللإجابة على السؤال المطروح، كان من الضرورة بمكان اختبار الفرضية التي تنص على أن: "لا فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير طبيعة عمل المؤسسة (تجارية/ صناعية/ زراعية/ أو خدماتية)".

وكما يبين الجدول (4-9) في الصفحة التالية تقبل الفرضية في المجالات التكيفية الأربعة للأستبانة، وهي آليات التكيف في مجال التمويل، الموارد البشرية، الإنتاج والاستثمار والتسويق والإعلان، حيث أن مستوى الدلالة وكما يبين الجدول في كافة المجالات، أعلى من قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha=0.05$ ). فكون مستوى الدلالة المثبتة في الجدول أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فإن الفرضية الصفرية وهذه الحالة تقبل، وهو ما تؤكد عليه أيضا قيم (F) المحسوبة عند مقارنتها مع قيم (F) المجدولة في قوائم توزيع فشر الإحصائية تبعا لمستوى الدلالة المشار إليه وكل من درجات الحرية الأفقية والعمودية الخاصة بحجم العينة.

وهو ما يعني أن آليات التكيف المستخدمة في المجالات الأربعة من قبل القائمين على إدارة شؤون المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين متقاربة وغير متباينة، وأن لا دور لطبيعة عمل المؤسسة سواء كانت تجارية أو زراعية أو صناعية أو خدماتية في وجود تباين في أساليب ووسائل تكيف المؤسسة في مواجهة آثار الحصار الاقتصادي وما خلفه من تبعات.

جدول 9.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA- 1) تبعا لمتغير طبيعة عمل المؤسسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
التمويل	بين المجموعات	1.184	3	0.395	0.531	0.662
	داخـــــــــل المجموعات	65.406	88	0.743		
	<b>المجموع</b>	<b>66.59</b>	<b>91</b>			
الموارد البشرية	بين المجموعات	4.175	3	1.392	2.004	0.119
	داخـــــــــل المجموعات	62.515	90	0.695		
	<b>المجموع</b>	<b>66.69</b>	<b>93</b>			
الإنتاج و الاستثمار	بين المجموعات	2.358	3	0.786	0.969	0.412
	داخـــــــــل المجموعات	68.175	84	0.812		
	<b>المجموع</b>	<b>70.533</b>	<b>87</b>			
التسويق و الإعلان	بين المجموعات	1.288	3	0.429	0.551	0.649
	داخـــــــــل المجموعات	69.294	89	0.779		
	<b>المجموع</b>	<b>70.582</b>	<b>92</b>			

#### 2.3.4. النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

"هل لعمر المؤسسة الفلسطينية الخاصة من دور في وجود فروق في آليات تكيفها مع الحصار الاقتصادي؟"

فقد تم وضع الفرضية التالية قيد الاختبار للإجابة على هذا السؤال، والتي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى عمر المؤسسة الزمني."

ولاختبار صحة هذه الفرضية، تم حساب معاملات "فيشر" ومستويات الدلالة وكما يبينها الجدول (4-10) لمجالات الدراسة المختلفة، حيث تبين هنا أيضا بان مستوى الدلالة في المجالات الأربعة هو أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية، ويمكن القول: انه لا

يوجد دور لعمر المؤسسة الزمني وآليات تكيفها في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي وتبعاته.

جدول 10.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA 1) تبعا لمتغير عمر المؤسسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
التمويل	بين المجموعات	0.866	4	0.217	0.287	0.886
	داخل المجموعات	65.723	87	0.755		
	المجموع	66.589	91			
الموارد البشرية	بين المجموعات	2.223	4	0.556	0.767	0.549
	داخل المجموعات	64.467	89	0.724		
	المجموع	66.69	93			
الإنتاج و الاستثمار	بين المجموعات	1.814	4	0.453	0.548	0.701
	داخل المجموعات	68.719	83	0.828		
	المجموع	70.533	87			
التسويق و الإعلان	بين المجموعات	2.235	4	0.559	0.719	0.581
	داخل المجموعات	68.346	88	0.777		
	المجموع	70.581	92			

#### 3.3.4. النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

"هل لحجم رأس مال المؤسسة الفلسطينية الخاصة من دور في وجود فروق ذات دلالة في آليات تكيفها مع الحصار الاقتصادي؟"

فقد تم وضع الفرضية التالية قيد الاختبار للإجابة على هذا السؤال، والتي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى حجم رأس مال المؤسسة."

وبالنظر والتدقيق في الجدول (4-11) أدناه يتبين لنا بعد حساب معاملات "فشر" وما يتعلق بها من مستويات دلالة في مجالات الدراسة الأربعة أنها أعلى من مستوى الدالة المفترض ( $\alpha=0.05$ ).

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA 1) تبعا لمتغير حجم رأس مال المؤسسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
التمويل	بين المجموعات	1.539	4	0.385	0.514	0.725
	داخل المجموعات	65.051	87	0.748		
	المجموع	66.59	91			
الموارد البشرية	بين المجموعات	3.514	4	0.879	1.238	0.301
	داخل المجموعات	63.176	89	0.71		
	المجموع	66.69	93			
الإنتاج و الاستثمار	بين المجموعات	4.109	4	1.027	1.284	0.283
	داخل المجموعات	66.424	83	0.8		
	المجموع	70.533	87			
التسويق و الإعلان	بين المجموعات	4.448	4	1.112	1.48	0.215
	داخل المجموعات	66.133	88	0.752		
	المجموع	70.581	92			

وعلى ذلك تقبل الفرضية أعلاه، وهو ما يعني أن حجم رأسمال المؤسسة ليس له دور في آليات تكيفها مع الحصار الاقتصادي؛ أي انه مهما كان حجم رأسمال المؤسسة الفلسطينية الخاصة (كبيراً أم صغيراً)، فإن استجابتها للظروف المتولدة عن الحصار الاقتصادي متشابهة ومتقاربة مع سائر المؤسسات الأكبر والأصغر من حيث حجم رأس المال.

#### 4.3.4. النتائج الخاصة بالسؤال الرابع:

"هل لمصادر تمويل المؤسسة الفلسطينية الخاصة من دور في وجود فروق في آليات تكيفها مع الحصار الاقتصادي؟"

تم وضع الفرضية التالية للإجابة عن هذا السؤال البحثي، والتي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى مصادر تمويل المؤسسة."

ولفحص صدق الفرضية، تم اللجوء إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والمثبتة نتائجه في الجدول رقم (4-12) أدناه.

جدول 12.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA 1) تبعا لمتغير مصادر تمويل المؤسسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
التمويل	بين المجموعات	1.604	3	0.535	0.724	0.54
	داخل المجموعات	64.985	88	0.738		
	المجموع	66.589	91			
الموارد البشرية	بين المجموعات	2.311	3	0.77	1.077	0.363
	داخل المجموعات	64.379	90	0.715		
	المجموع	66.69	93			
الإنتاج و الاستثمار	بين المجموعات	2.224	3	0.741	0.912	0.439
	داخل المجموعات	68.309	84	0.813		
	المجموع	70.533	87			
التسويق و الإعلان	بين المجموعات	0.846	3	0.282	0.36	0.782
	داخل المجموعات	69.735	89	0.784		
	المجموع	70.581	92			

ومن الجدول السابق يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى مصادر تمويل المؤسسة؛ وذلك كون مستوى الدلالة في حالة المجالات الأربعة للدراسة أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية

( $\alpha=0.05$ ). وعلى ذلك تقبل الفرضية الصفرية، ومغزى ذلك أن آليات تكيف المؤسسات متشابهة بغض النظر عن طبيعة مصادر التمويل.

#### 5.3.4 النتائج الخاصة بالسؤال الخامس:

"هل لعدد العاملين في المؤسسة الفلسطينية الخاصة من دور في وجود فروق في آليات تكيفها مع الحصار الاقتصادي؟"

وضعت الفرضية التي تنص على أن: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة عند مستوى الدالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى عدد العاملين في المؤسسة، ولفحص صدق الفرضية، تم اللجوء إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والمثبتة نتائجه في الجدول (4-13)، حيث تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية في مجال التمويل بلغت (0.017) وهذه النسبة هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يعني أن الفرضية مرفوضة على هذا المجال.

جدول 13.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA 1) تبعا لمتغير عدد العاملين في المؤسسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
التمويل	بين المجموعات	6.731	3	2.244	3.576	0.017
	داخل المجموعات	54.592	87	0.627		
	المجموع	<b>61.323</b>	<b>90</b>			
الموارد البشرية	بين المجموعات	3.702	3	1.234	1.765	0.16
	داخل المجموعات	62.221	89	0.699		
	المجموع	<b>65.923</b>	<b>92</b>			
الإنتاج و الاستثمار	بين المجموعات	2.667	3	0.889	1.088	0.359
	داخل المجموعات	67.779	83	0.817		
	المجموع	<b>70.446</b>	<b>86</b>			
التسويق و الإعلان	بين المجموعات	1.566	3	0.522	0.666	0.575
	داخل المجموعات	69.003	88	0.784		
	المجموع	<b>70.569</b>	<b>91</b>			



وتبعاً لذلك يمكن القول أن هناك دوراً لعدد العاملين في المؤسسة الخاصة في آليات تكيفها مع الحصار الاقتصادي في مجال التمويل.

أما عن مستويات الدلالة الإحصائية في مجالات الدراسة الأخرى، وهي الموارد البشرية، الإنتاج والاستثمار، والتسويق والإعلان، فكما يبين الجدول السابق، فهي أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض ( $\alpha=0.05$ )، وعلى ذلك تقبل الفرضية الصفرية في هذه المجالات، ويمكن القول بأنه لا وجود لفروق في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في المجالات الأخرى تعزى لمتغير عدد العاملين في المؤسسة.

#### 6.3.4 النتائج الخاصة بالسؤال السادس:

أما فيما يخص السؤال الأخير من أسئلة الدراسة الفرعية، والذي نصه " هل لمدى تأثر المؤسسة الفلسطينية الخاصة بأزمة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع الحكومي من دور في وجود فروق في آليات تكيفها مع الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي؟

فقد كشف التحليل الإحصائي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط "بيرسون" أن لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مجالات الموارد البشرية، الإنتاج والاستثمار، والتسويق والإعلان، أي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آليات تكيف المؤسسات الخاصة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى مدى أثر عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام على المؤسسة"، ورفضها في المجال الأول من مجالات الدراسة (مجال التمويل)، وهو ما يبينه بوضوح الجدول (4-14).

جدول 14.4: معامل الارتباط (بيرسون) بين مدى اثر عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام على المؤسسة ومجالات الدراسة.

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمويل	0.349	0.001
الموارد البشرية	0.090	0.387
الإنتاج والاستثمار	-0.174	0.105
التسويق والإعلان	0.069	0.510

أما بخصوص مدى علاقة ظاهرة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام (القطاع الحكومي) وآليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة آثار الحصار الاقتصادي في المجالات الأربع (التمويل، الموارد البشرية، الإنتاج والاستثمار، والتسويق والإعلان)، فقد كشف التحليل الإحصائي من خلال استخدام معامل الارتباط "بيرسون" بأن هناك ثمة علاقة ايجابية مع آليات التكيف المتبعة في كل من مجالات التمويل والموارد البشرية والتسويق والإعلان، وبصور متفاوتة.

وكما يبين الجدول رقم (4-14)، يتبين أن معامل الارتباط في مجال التمويل يساوي (0.349) تقريباً، وفي حالة الموارد البشرية والتسويق والإعلان كان المؤشر (0.090 و 0.069) على التوالي، وهو ما يعني أنه كلما كانت الرواتب غير منتظمة؛ كلما ازداد اللجوء إلى آليات التكيف في هذه المجالات على اختلافها وبنسب متفاوتة كما سبق الإشارة إلى ذلك في الجدول (4-1) من بداية الفصل، وهو ما يعني ثمة علاقة طردية منطقية في ما بين المتغير الأول (عدم انتظام الرواتب) واللجوء إلى آليات التكيف في مجالات التمويل، الموارد البشرية، والتسويق والإعلان وإن كانت العلاقة وكما يبين الجدول غير قوية، إلا أنها تبقى مؤشراً على أن أزمة عدم انتظام الرواتب أُلقت بظلالها على المؤسسات الفلسطينية الخاصة، وعلى سير عملها مالياً وإدارياً.

أما فيما يخص العلاقة بين عدم انتظام الرواتب وآليات التكيف في مجال الإنتاج والاستثمار والذي كشف عنه معامل الارتباط "بيرسون" وحدده بنسبة مقدارها (-0.174)، فهذه النتيجة وعلى الرغم من ضعفها، إلا أنها تدل على أن هناك علاقة عكسية بين المتغيرين، أي انه كلما ازدادت أزمة الرواتب تفاقمها، كلما قل اللجوء إلى استخدام آليات التكيف في مجال الإنتاج والاستثمار، فهذه النسبة عبارة عن إشارة بأن أزمة عدم انتظام الرواتب قد أُلقت بظلالها السلبية على عملية الإنتاج والاستثمار في المؤسسات المبحوثة وأدت إلى تراجع هذه العملية وانحسارها من اجل ضمان التكيف مع المتغيرات الطارئة والمستجدات الراهنة والمتزامنة مع تلك الظروف الصعبة التي نتجت عن الحصار.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتضمينات والتوصيات

#### 1.5 تقديم

في هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال استعراض النتائج الرئيسية للبحث ومناقشتها، وأهم التضمينات المتعلقة بالنظرية والسياسة والمهنة والتوصيات اللازمة لمزيد من الدراسة والبحث.

#### 2.5 الاستنتاجات

فيما يلي أهم الاستنتاجات المتعلقة بمشكلة الدراسة والبحث، والتي تم الكشف عنها من خلال التعرف على الآليات التكيفية التي اتبعتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة في مواجهة الآثار المترتبة على الأوضاع الاقتصادية المتردية في فلسطين؛ حيث كشفت نتائج الدراسة من خلال منهجها الوصفي التحليلي عن عدة أساليب ووسائل تكيفية في مجالات التمويل، الموارد البشرية، الإنتاج والاستثمار، والتسويق والإعلان، اتبعتها المؤسسات الخاصة في محافظة جنين من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها في العمل، وهي مرتبة في الظهور حسب الأهمية كالاتي:

#### 1.2.5. آليات التكيف في مجال التمويل:

لجأت المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين وبصورة ملحوظة إلى الاساليب والوسائل التالية في سعيها للتكيف في مجال التمويل:

1. الائتمان التجاري.
2. الحصول على قروض مصرفية قصيرة الأجل حتى ثلاث سنوات.
3. التسهيلات المصرفية.
4. تأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها.
5. تأجيل دفع أجور الموظفين والعاملين.
6. التوقف عن دفع فواتير الكهرباء والمياه الهاتف.

### 2.2.5. آليات التكيف في مجال الموارد البشرية:

حيث كانت أهم الأساليب والوسائل التي مارستها المؤسسات الفلسطينية الخاصة للتكيف في هذا المجال:

1. استخدام وتوظيف الحد الأدنى من الموظفين.
2. تخفيض رواتب الموظفين.
3. تخفيض عدد ورواتب الموظفين.
4. تشجيع إقامة الموظفين قرب مكان العمل.
5. استبدال بعض الموظفين بغيرهم ممن هم أقل أجراً.
6. تشغيل الأطفال والنساء.

### 3.2.5. آليات التكيف في مجال الإنتاج والاستثمار:

وهنا نرى قيام المؤسسات الفلسطينية الخاصة باتخاذ عدد من الإجراءات المكثفة للتكيف في هذا المجال، حيث كان من أهمها:

1. نقل نشاط المؤسسة من موقع إلى آخر داخل الوطن.
2. استخدام مواد خام محلية بديلة عن تلك المستوردة من الخارج.
3. التخطيط لتصفية الأعمال بالفترة القادمة.
4. زيادة قدرة المؤسسة على تخزين المواد الخام والإنتاج لفترات زمنية أطول.

### 4.2.5. آليات التكيف في مجال التسويق والإعلان:

حيث كان من أهمها وأبرزها:

1. إتمام الصفقات التجارية بواسطة الهاتف أو من خلال خدمة الانترنت.
2. البيع بواسطة الشيكات الآجلة أو الكمبيالات.
3. الاشتراك في معارض تسويقية.
4. توصيل البضاعة للمستهلك والتاجر مجاناً.
5. البيع بالتقسيط.

### 3.5 الاستنتاجات فيما يتعلق بأسئلة الدراسة الفرعية وفرضياتها

1. تبين أن جميع المؤسسات الفلسطينية الخاصة كيفت أوضاعها بطرق مشابهة في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي في مجالات الموارد البشرية، الإنتاج والاستثمار، التسويق والإعلان، أما في مجال التمويل فقد تبين من النتائج أن آليات التكيف لتلك المؤسسات تختلف وتتباين تبعاً لعدد العاملين في المؤسسة ومدى اثر ظاهرة عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام عليها.
2. هناك علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين آليات التكيف في مجالات التمويل، الموارد البشرية، التسويق والإعلان ومدى اثر عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام على المؤسسة، وعلاقة ارتباط عكسية (سالبة) بين آليات تكيف المؤسسات في مجال الإنتاج والاستثمار ومدى اثر عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام عليها.

### 4.5 تضمينات للنظرية

بالنظر إلى أن معظم ما كتب في مجال استراتيجيات التكيف واستراتيجيات سلوك المواجهة يقتصر على الصعيد الفردي، فإن الدراسة الحالية كشفت - من وجهة نظر الباحث- عن الحاجة الماسة الى ضرورة تطوير نظرية التكيف وما يتعلق بها من اساليب واستراتيجيات مواجهة الى ما هو أبعد من مستوى التكيف الفردي، ليتضمن الامر التكيف بمستواه الجماعي والمؤسسي، ليس في مجالات ضيقة فحسب، تقتصر على البعد النفسي أو الاجتماعي، بل لتمتد إلى ما هو اقتصادي وإداري من الأبعاد والمجالات، كالتنظيم، والموارد البشرية، والإنتاج والاستثمار، والتسويق والإعلان وغيرها من الأبعاد والمجالات.

## 5.5 تضمينات للسياسة والعرف

اما فيما يخص السياسة العامة والخاصة والعرف من تضمينات، فان الباحث بحكم ما توصل اليه من نتائج واستنتاجات وفي سبيل تنمية وتطوير عمل المؤسسات الفلسطينية الخاصة ليؤكد على ضرورة تبني تلك الآليات التكيفية الايجابية التي مارستها المؤسسات المبحوثة، والعمل على تجنب تلك الآليات السلبية التي كشفت عنها الدراسة في بعض جوانبها، بل ليؤكد على ضرورة تضمين ما هو ايجابي وبناء في الخطط المرورية والاستراتيجية للمؤسسات دونما تأخير أو تسويق، هذا مع وعي وإدراك الباحث بان تنفيذ بعضا من هذه الآليات وما يتعلق بها من إجراءات يتطلب وجود دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة كاملة؛ كون الاحتلال وممارساته على الأرض عقبة وعائق في وجه أي تخطيط أو تطوير.

ما كشفت عنه الدراسة من نتائج واستنتاجات جوهرية ذات مغزى ودلالة، قد يستفيد منها اصحاب المؤسسات الفلسطينية الخاصة والعامة، بل انها تهم ايضا نقابات العمال ونقابات اصحاب العمل والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، الفلسطينية منها والاجنبية على حد سواء، كما أنها نتائج واستنتاجات، يمكن لمن هم في موقع الصدارة واتخاذ القرار من تمثلها وتضمينها فيما يخدم وينهض بمؤسسات وهيئات السلطة الفلسطينية على اختلافها.

وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج واستنتاجات يقترح الباحث تضمين استنتاجات البحث والدراسة من خلال العمل على:

1. وضع خطط استراتيجية على مستوى المؤسسة لمواجهة كافة الظروف والاحتمالات.
2. التدقيق ومتابعة الديون على مستوى المؤسسة الفلسطينية الخاصة أولا بأول، وضمان الشفافية في التعامل المالي.
3. تخفيض الفوائد البنكية ومنح حوافز تشجيعية لأصحاب العمل و تسهيل إجراءات الإقراض للمؤسسات الخاصة.
4. تشجيع المؤسسات لتوظيف عدد اكبر من العاملين من خلال العمل على دعم رواتب هؤلاء عن طريق تخصيص ميزانية لذلك من أموال المؤسسات والدول المانحة.
5. العمل على منع تشغيل الأطفال عبر تقديم الدعم المادي لأسرهم وإعادة تأهيلهم أكاديميا ومهنيا.

6. تشكيل هيئة وطنية لتقدير الخسائر التي تكبدتها المؤسسات الفلسطينية الخاصة ووضع آلية لتعويض المؤسسات المهددة بالإغلاق.
7. القيام بحملة وطنية لتشجيع شراء المنتج المحلي.
8. ضمان مستوى جودة المنتج المحلي من خلال الرقابة والإرشاد، وتقديم الحوافز للمؤسسات المحلية الخاصة.
9. حماية المنتج المحلي من خلال منع استيراد المنتجات التي يتوفر منها بديل محلي، وتقنين عملية استيراد البضائع الكمالية عالية الثمن.
10. تشجيع ودعم إقامة المعارض التسويقية داخل الوطن وخارجه.
11. تفعيل دور نقابات أصحاب العمل في حل وفض النزاعات التي قد تتجم عن الخلافات المالية بين المؤسسات الفلسطينية الخاصة وبينها وبين جمهور المواطنين.
12. تفعيل دور المحاكم وسيادة القانون والقضاء على ظاهرة إرجاع الشيكات بسبب عدم كفاية الرصيد.
13. التخفيف من الأعباء الضريبية المفروضة على المؤسسات الفلسطينية، وإعفاء المؤسسات الصغيرة من ضريبة الدخل لفترة محددة لتشجيع الاستثمار.
14. تخفيض رسوم الهاتف والانترنت والكهرباء والمياه.
15. تطوير البنية التحتية في كافة المناطق الفلسطينية خاصة في الريف وفي المخيمات.
16. تشجيع عملية التصدير من خلال عقد الاتفاقيات التجارية مع الدول الشقيقة والصديقة؛ للحصول على إعفاءات جمركية للبضائع الفلسطينية التي يمكن تصديرها.
17. ضمان استمرار تلقي موظفي القطاع العام رواتبهم بانتظام دون انقطاع؛ كون ذلك من أبسط حقوقهم، ولما في ذلك من اثر ايجابي على تنشيط الحركة التجارية ودعم المؤسسات الفلسطينية الخاصة.
18. دعم الأمن والاستقرار الأمني الداخلي، ومنع الاعتداء على المؤسسات الفلسطينية الخاصة وأصحابها، ومعالجة ظاهرة الفلتان الأمني بحزم ودون أي تراخ.

## 6.5 توصيات لمزيد من البحث والدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، وما يتعلق بها من ظروف وحدود زمانية ومكانية، وما توصل اليه الباحث من استنتاجات، فإنه يوصى لمزيد من البحث والدراسة بما يلي:

1. القيام بدراسات اخرى مثيلة تشمل المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظات أخرى في الضفة والقطاع على حد سواء، حيث أن هذه الدراسة اقتصرت على المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين.
2. دراسة المؤسسات الفلسطينية العامة، ومنظمات المجتمع المدني، في كافة المحافظات الفلسطينية، لتمتد هذه الدراسات لتشمل متغيرات ومجالات اخرى غير التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة، كون الدراسة الحالية قد اقتصرت على المؤسسات الفلسطينية الخاصة.
3. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع آليات التكيف وأساليب المواجهة، من خلال اللجوء إلى استخدام طرق وأساليب ومناهج بحثية كمية غير التي تم اللجوء إليها؛ وذلك بغية الحصول على المزيد من البيانات والمعلومات التي تساعد على اكتمال الصورة والكشف عن الحقيقة كما هي على ارض الواقع، ودراسة الموضوع من خلال اللجوء إلى الأساليب والوسائل الكيفية.
4. دراسة موضوع التكيف واستراتيجياته وأساليبه ليس في مواجهة الحصار الاقتصادي فحسب، بل في مواجهة الأوضاع السياسية والأمنية القائمة وما يتعلق بها من آثار وتبعات جسام.
5. وأخيراً، يوصى الباحث بدراسة موضوع آليات التكيف وأساليب المواجهة على المستوى الوطني؛ وذلك للخروج بتصوير شمولي قد يسهم في وضع استراتيجية وطنية شاملة تساعد على إعادة هيكلة وتشكيل وبناء المؤسسات الفلسطينية الوطنية الخاصة منها والعامة، وكل ما قد يعين على التحدي والاستمرار والصمود في وجه العواصف والتقلبات المحلية والإقليمية والدولية، السياسية منها والاقتصادية.



## المراجع:

### قائمة المراجع العربية

- \* أبو الرب، ن، الكخن، ر، الظاهر، م، عبد الجواد، أ. ( 2002 ): مدخل الى علم التمويل. عمادة البحث العلمي، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- \* إتحاد الغرف التجارية الفلسطينية (2001): دور المؤسسات الصغيرة في الاقتصاد الفلسطيني وأثر الإجراءات والعقوبات الاقتصادية الإسرائيلية عليها، القدس. ( <http://www.pal-chambers.org>, 23.3.2008 )
- \* الإسلام اليوم (2006): الحصار الاقتصادي على الشعب الفلسطيني. السعودية. ( <http://www.islamtoday.net>, 30.11.2007 )
- \* الأيام (2005): أيام فلسطينية. فلسطين. ( <http://www.al-ayyam.ps>, 29.11.2007 )
- \* البديل (2007): 66% من الفلسطينيين يعيشون تحت خط الفقر. سوريا. ( <http://www.albadil.net>, 11.11.2007 )
- \* البلداوي، ع . (2007): اساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي، الطبعة الاولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- \* التعاريف والمصطلحات (آب 2006 ): "التعاريف والمصطلحات". المراقب الاقتصادي والاجتماعي، 6. ص ص ix.
- \* الجزيرة. نت (2003): الاقتصاد الفلسطيني تمكن من الابتكار. قطر. ( <http://www.aljazeera.net>, 13.2.2008 )
- \* الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2005): مسح اثر الإجراءات الإسرائيلية على الأوضاع الاقتصادية للأسر الفلسطينية. رام الله - فلسطين.
- \* الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2007): سلسلة المسوح الاقتصادية، رام الله - فلسطين.

\* الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2008): المسوح الاقتصادية، مفاهيم وتعريفات. رام الله - فلسطين.

\* الحوار المتمدن (2005): ثلاثة عقود مختلفة. بريطانيا.  
(<http://www.ahewar.org>, 10.1.2008)

\* الخضيرى، م. (ب. ت): إدارة الأزمات، الطبعة الثانية. مكتبة مدبولي، القاهرة.

\* الرازم، ع. (1995): التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، الطبعة الأولى. دار الخواجة للنشر والتوزيع، عمان.

\* رؤية المراقب (آذار، 2007): "رؤية المراقب". المراقب الاقتصادي والاجتماعي، 8. ص ص 1.

\* الرفاعي، ن. (1982): العيادة النفسية والعلاج النفسي. جامعة دمشق، دمشق.

\* رضوان، س. (2002): الصحة النفسية، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

\* ريجيو، ر. (1999): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ترجمة فارس حلمي. دار الشروق، عمان.

\* الريماوي، ع. (2006): جريدة الرياض، الرياض.  
(<http://www.alriyadh.com>, 15.9.2007)

\* الزغلول، ع. (2003): "الروح المعنوية ودور القائد في تنميتها". فرسان مؤتة، 16. ص ص 57-58.

\* سعد، ج. (1980): الصحة العقلية. دار الفكر العربي، القاهرة.

\* سعد، و. (2006): الحصار، الطبعة الأولى. مركز الزيتونة للدراسة والاستشارات، بيروت.

\* شبكة فلسطين للحوار (2007): المحور السياسي. غزة.  
(<http://www.pald.net>, 7.11.2007)

\* الصفاوي، م. (2006): الحصار طريق الانتصار. فلسطين.  
(<http://www.paldf.net>, 10.7.2007)

- \* الصوراني، غ. (آب، 2006): الحصار وانعكاساته على الأوضاع الاقتصادية. في: ندوة معهد دراسات التنمية، فلسطين.  
(<http://www.dorob.com>, 28.9.2007)
- \* عبد الرازق، ع، مكحول، ب، عبد الشافي، ص، نصر، م، والجعفري، م. (2001): السياسات الاقتصادية والتنمية البشرية في فلسطين. برنامج دراسات التنمية/ جامعة بيرزيت – فلسطين.
- \* عبد الله، م. (2001) : مدخل إلى الصحة النفسية، الطبعة الأولى. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- \* عطيان، ن، إرشيد، ذ. (2005): أثر الحصار والإغلاق الإسرائيلي على محافظة جنين منذ عام 2000. الغرفة التجارية الصناعية والزراعية، جنين.
- \* العطية، م. (2003): سلوك المنظمة، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- \* عمر، ش. (2006): تكيفات القطاع الزراعي في مواجهة الحصار والإغلاق. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- \* عوض، ع. (1984): الموجز في الصحة النفسية. دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- \* غانم، ف. (2004): اثر انقضاة الأقصى على البنية التحتية للصناعة والشركات التجارية في محافظة جنين. الغرفة التجارية الصناعية والزراعية في محافظة جنين، جنين.
- \* غرفة تجارة وصناعة وزراة جنين (2007): أعضاء ومنتسبي الغرفة في محافظة جنين. جنين.  
(<http://www.jenincci.org.ps>, 15. 3.2008)
- \* غرفة تجارة صناعة وزراة نابلس (2004): الأوضاع الاقتصادية والتعليمية والصحية في محافظة نابلس أثناء الحصار الإسرائيلي. نابلس.  
(<http://www.nablus-chamber.org> , 17.1.2008)
- \* فهمي، م. (1987): الصحة النفسية: دراسات في سيكولوجية التكيف. مكتبة الخانجي، القاهرة.
- \* القسبي، ع. (2000): سياسات الإصلاح الاقتصادي وفقراء الحضر المصري. المنشاوي للدراسات والأبحاث، مصر.

- \* المجموعة 194 (2006): جدار الفصل العنصري والعائلة الفلسطينية: آليات التكيف والمواجهة. فلسطين. (http://www.group194.net ,14.12.2007)
- \* الموسوعة الحرة (2007): التكيف. لندن. (http://www.ar.wikipedia.org , 2.11.2007)
- \* الموسوعة الحرة ( 2008): مدينة جنين. لندن. (http://www.ar.wikipedia.org , 22.10.2007)
- \* مركز الدراسات (2007): الحصار وأثره على انتهاك حقوق الإنسان. الأردن. (http://www.amanjordan.org ,15.10.2007 )
- \* المركز الفلسطيني لاستطلاع الرأي (2007): غالبية الفلسطينيون قلقون على لقمة العيش. بيت ساحور – فلسطين. (http://www.pcpo.ps ,23.2.2008)
- \* مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (1998): العمالة الفلسطينية داخل الخط الأخضر. رام الله – فلسطين.
- \* مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2002- أ): دراسة تقييمية لأثر الحصار والإغلاق الإسرائيلي على محافظة الخليل. رام الله – فلسطين.
- \* مركز المعلومات الوطني الفلسطيني ( 2002 - ب ): مؤشرات اقتصادية. رام الله- فلسطين.
- \* مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2004- أ): النتائج الأساسية للتعداد العام للمنشآت الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية لعام 2004. رام الله – فلسطين.
- \* مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2004- ب): الفصل، الاقتصاد الفلسطيني والمستوطنات، البنك الدولي. رام الله – فلسطين.
- \* مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2005): خسائر الاقتصاد الفلسطيني. رام الله – فلسطين.
- \* منتديات الموصل (2007): حصار بغداد عبر التاريخ. العراق. (http://www.almawsil.com, 17.9.2007)
- \* ناصيف، أ. (1985): الكامل في قانون التجارة، الطبعة الثانية. منشورات عويدات، بيروت.

- \* نصراوي، ع، وآخرون. (1990): القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي، الطبعة الأولى. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- \* نصر، م. (2003): تعزيز القدرة الذاتية للاقتصاد الفلسطيني. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله.
- \* النقيب، ف. (1997): الاقتصاد الفلسطيني في الضفة و القطاع، الطبعة الأولى. مؤسسة الدراسات الفلسطينية، بيروت.
- \* وهيلين، ت، هنجر، د. (1990): الإدارة الاستراتيجية. ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ. الإدارة العامة للبحوث، السعودية.
- \* ياسين، غ. (2002): الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

#### المراجع الأجنبية

- \* Battad, T. (2007): Farmers coping mechanisms (research paper). Central Luzon State University, Philippine.
- \* Bishop, S. (November, 2003): "Welfare reform from the inside out: implementing the Missouri families-Mutual responsibility demonstration plan". Administration Society, 35. PP 597-628.
- \* Brahmi, A, Poupphone, K. (2002): Study on local coping mechanisms in disaster management (case study). World Vision, USA.
- \* Callan, V. (January, 1993): "Managerial coping strategies during organizational change". Asia Pacific Journal of Human Resources, 30. PP 47 -59.
- \* Cohen, F, lazrus, D. (January, 1973): "Active coping processes, coping dispositions and recovery from surgery". Psychosomatic Medicine, 35. PP 375- 389.
- \* Damianos, D. Skuras, D. (septemper, 1996): "Unconventional adjustment strategies for rural household in the less developed areas in Greece". Agricultural Economics, 15. PP 61- 72.
- \* Dessler, G. (2006): Framework of human resource and management, fourth Ed. Prentice Hall, New Jersey.
- \* Domino (2001): Coping with closure in Jericho, Gaza city and two Palestinian villages. Palstine.  
( <http://www.domino.un.org>, 15.2.2008)

- \* Goldstein, M. (April, 1973): "Individual differences in response to stress". American Journal of Community Psychology, 2. PP 113- 137.
- \* Greenglass, E. (2002): Proactive coping, 1st ed. Oxford University Press, London.
- \* Ferrer, A. (1996): Initial contribution of generated technologies and provided services for the beneficiaries in lahar-laden pilot areas (research paper). Central Luzon State University. Philippine.
- \* Kats, J, Weiner, H, Gallagher, T, Hellman, L. (1970): "Stress, distress and ego defenses". Archives of General Psychiatry, 23. PP 131-142.
- Lazarus, R. (1966): Psychological stress and the coping process. McGraw Hill, New York.
- \* Lederer, A, Benamati, J. (January, 2001): "How IT organizations handle rapid IT change". Information Technology and Management, 2. PP 95-112.
- \* Mason, W. (March, 1975): "A historical view of stress field". Journal of Human Stress, 1. PP 6 -12
- \* Maddi, R, Kobasa, C. (1984): The hardly executive: health under stress .Home Wood, Illinois.
- \* Olukoshi, A. (1996): Economic crisis, structural adjustment and the coping strategies of manufacturers in Kano, Nigeria (research paper). United Nations Research Institute for Social Development. Geneva.
- \* Pareek, S. (1983): "Preventing and resolving conflict". The Annual for Facilitators, Trainers and Consultants. PP 164-169.
- \* Pestonjee, D. (1999): Stress and coping, 2nd .ed. Sage Publication, London.
- \* Rosenthal, U. (May, 2003): "Public administration and the study of crises and crises management". Administration Society, 35. PP 129-143.
- \* Selye, H. (1956): The stress of life. McGraw Hill, New York.
- \* United Nations conference on trade and development" UNCTAD" (2004): Palestinian small and medium - sized enterprises: dynamics and contribution to development .United Nations, Geneva.  
(<http://www.unctad.org>, 11.10.2007)
- \* World Bank (2003): Twenty seven months – intifada, closures and Palestinian crisis. USA.  
( <http://www.worldbank.com>, 13.12.2007)
- \* World Bank (2006): Country economic memorandum, main report .Washington, USA.  
( <http://www.worldbank.com>, 3.2. 2008)

ملحق 1.2 : الاستبانة

**حضرة مديرة/ المؤسسة المحترمة/**

نضع بين أيديكم إستبانة رصد وقياس "آليات تكيف المؤسسات الفلسطينية الخاصة في محافظة جنين في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي" والتي يسعى الباحث من خلالها الى دراسة وتغطية الفترة الزمنية من بداية العام 2006م ولغاية الآن. لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في هذه الإستبانة؛ هذا مع العلم بأن جميع البيانات والمعلومات التي سوف تزودونا بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الإستبانة وكما هو مفصل أدناه تشتمل على ثلاثة أقسام رئيسة، وهي:

\* القسم الأول: يتناول المتغيرات المستقلة ذات الصلة بخصائص عينة البحث/ الدراسة.

\* القسم الثاني: يتناول المتغيرات التابعة، والمتعلقة بموضوع الدراسة ويتكون من أربعة

أجزاء فرعية، وهي:

1- آليات التكيف في مجال التمويل 2 - آليات التكيف في مجال الموارد البشرية.

3- آليات التكيف في مجال الإنتاج والاستثمار 4- آليات التكيف في مجال التسويق والإعلان.

\* القسم الثالث: ويهدف إلى محاولة التعرف على أهم تلك المقترحات التي قد يوصي بها المبحوثين بحكم مراسهم وخبرتهم الميدانية في مواجهة الحصار، والتي في حالة رصدها والتعرف عليها، وتبينها من قبل الجهات المعنية قد تسهم في تطوير وتحسين آليات ووسائل وأساليب تكيف مؤسسات القطاع الخاص في الحالات المثيلة والشبيهة للحصار الاقتصادي الحالي.

إعداد:

هشام مرواح عبدالله/ الزبائدة

وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

تخصص: بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

برنامج التنمية الريفية المستدامة

إشراف:

د. وائل ابو الحسن/ الأستاذ المساعد في الجامعة العربية الأمريكية- جنين.

جامعة القدس.

القسم الأول: ويتناول البيانات الديموغرافية (المتغيرات المستقلة).

الرجاء وضع دائرة حول الخيار الذي ينطبق عليك كمؤسسة:

1\_ طبيعة عمل المؤسسة:

- أ \_ تجاري  
ب \_ زراعي  
ج \_ صناعي  
د \_ خدمات

2\_ العمر الزمني للمؤسسة:

- أ \_ 5 سنوات فما دون  
ب \_ 6-10 سنوات  
ج \_ 11-15 سنة  
د \_ 16-20 سنة  
هـ \_ 21 سنة فما فوق

3\_ حجم رأس مال المؤسسة (بالدينار):

- أ \_ 1000\_10000  
ب \_ 11000\_100000  
ج \_ 101000\_500000  
د \_ 501000\_1000000  
هـ \_ أكثر من مليون

4\_ مصادر تمويل المؤسسة:

- أ \_ مصادر خارجية (أسهم، قروض بنكية، سندات... الخ)  
ب \_ مصادر داخلية (أرباح، مبالغ مستحقة، أوراق تجارية، مخصصات أهلاك... الخ)  
ج \_ (أ+ب)  
د \_ غير ذلك... (حدد من فضلك؟)

5\_ عدد العاملين في المؤسسة:

- أ \_ (5-10)  
ب \_ (11-15)  
ج \_ (16-20)  
هـ \_ (21- فما فوق)

6\_ مدى أثر عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام على المؤسسة:

- أ \_ كبير جدا  
ب \_ كبير  
ج \_ متوسط  
د \_ قليل



هـ \_ قليل جدا و \_ لم تتأثر مطلقا

القسم الثاني: ويشتمل على أربعة أجزاء فرعية، وهي:

(أ) الجزء الأول: ويتناول آليات تكيف المؤسسة في مجال التمويل.

لجأت مؤسستكم إلى الوسائل التالية لتمويل نشاطاتها واستثماراتها:

لا ينطبق	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الآلية/ الوسيلة
						1. الائتمان التجاري (تمويل المشتريات عن طريق الحساب المفتوح والأوراق التجارية).
						2. الائتمان المصرفي (التسهيلات المصرفية).
						3. قروض مصرفية قصيرة الأجل (حتى ثلاث سنوات).
						4. الحصول على قروض مدتها ما بين 3 إلى 10 سنوات.
						5. الاقتراض البنكي لمدة تزيد عن 10 سنوات.
						6. تأجيل دفع أجور الموظفين والعاملين.
						7. تأجيل دفع الضرائب بكافة أنواعها.
						8. التوقف عن دفع أجور العقارات والمباني المستأجرة.
						9. التوقف عن دفع فواتير الكهرباء والمياه والهاتف.
						10. الاقتراض بشكل غير رسمي من مؤسسات نظيرة.
						11. استعمال المدخرات والاحتياطيات المالية.
						12. بيع بعض ممتلكات المؤسسة.
						13. تأجير بعض ممتلكات المؤسسة.
						14. محاولة الحصول على مساعدات مالية من مؤسسات حكومية أو أهلية أو خاصة.
						15. استخدام الاحتياطيات القانونية.
						16. استئجار احد الأصول (مباني، عقارات، معدات).
						17. إصدار أسهم للاكتتاب العام.
						18. احتجاز أرباح المساهمين.
						19. تأجيل دفع فوائد القروض.
						20. تأجيل دفع أقساط القروض.
						21. إغلاق احد أو بعض فروع المؤسسة.
						22. تجميد احد أو بعض نشاطات المؤسسة.

ب) الجزء الثاني: آليات تكيف المؤسسة في مجال الموارد البشرية.

قامت مؤسستكم باتخاذ الإجراءات التالية في مجال الموارد البشرية:

لا ينطبق	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الآلية/ الوسيلة
						1. استخدام وتوظيف الحد الأدنى من الموظفين.
						2. تخفيض رواتب الموظفين.
						3. تخفيض عدد ورواتب الموظفين.
						4. تشغيل كل الموظفين بدوام جزئي.
						5. تشغيل قسم من الموظفين بدوام جزئي.
						6. تحويل كل الموظفين إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح.
						7. تحويل قسم من الموظفين إلى العمل مقابل نسبة من الأرباح.
						8. تشغيل كل الموظفين مقابل اجر يومي (مياومة).
						9. تشغيل قسم من الموظفين مقابل اجر يومي (مياومة).
						10. استبدال بعض الموظفين بغيرهم اقل اجرا.
						11. تشغيل الأطفال والنساء.
						12. وقف الترقيات والدرجات الوظيفية.
						13. وقف الحوافز المالية للموظفين.
						14. تخفيض ساعات العمل اليومية.
						15. تخفيض أيام العمل الأسبوعية.
						16. وقف برامج التدريب والتطوير.
						17. وضع معايير جديدة لتقييم الأداء الوظيفي.
						18. منح بعض الموظفين إجازة بدون راتب.
						19. تشجيع إقامة الموظفين قرب مكان العمل.

ج) الجزء الثالث: آليات تكيف المؤسسة في مجال الإنتاج والاستثمار.

اتخذت مؤسستكم الإجراءات التالية في مجال الإنتاج والاستثمار:

لا ينطبق	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الآلية/ الوسيلة
						1. نقل جزء من نشاط المؤسسة من موقع إلى آخر داخل الوطن.
						2. نقل نشاط المؤسسة بالكامل من موقع إلى آخر داخل الوطن.
						3. تحويل قسم من استثمارات المؤسسة إلى خارج الوطن.
						4. تخفيض جودة المنتج أو الخدمة.
						5. تقليص حجم الإنتاج.
						6. اللجوء إلى استعمال وسائل نقل غير تقليدية.
						7. رفع سعر المنتج أو الخدمة.
						8. اللجوء إلى التعاقد من الباطن ( العمل لحساب مؤسسة أخرى).
						9. تغيير طبيعة العمل .
						10. التحول إلى إنتاج بضائع أو خدمات بديلة.
						11. وقف خط إنتاج أو أكثر.
						12. تكوين شراكة أو تحالف مع مؤسسة أخرى.
						13. استعمال مواد خام محلية.
						14. البحث عن مصادر رخيصة للمواد الخام.
						15. التخطيط لتصفية أعمال المؤسسة في المستقبل القريب.
						16. زيادة قدرة المؤسسة على تخزين المواد الخام والإنتاج لفترة زمنية أطول.

(د) الجزء الرابع: آليات تكيف المؤسسة في مجال التسويق والإعلان.

عمدت مؤسستكم إلى القيام بالنشاطات التالية في مجال التسويق والإعلان:

لا ينطبق	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	الآلية/ الوسيلة
						1. تخفيض سعر المنتج أو الخدمة.
						2. البيع بالتقسيط.
						3. توصيل البضاعة للمستهلك أو التاجر مجانا.
						4. تقديم جوائز عينية ونقدية .
						5. وضع البضاعة برسم البيع لدى التاجر.
						6. البيع بواسطة الشيكات الأجلة والكمبيالات.
						7. القيام بحملات إعلانية.
						8. تقديم خدمات صيانة مجانية.
						9. البحث عن أسواق بديلة.
						10. إضافة موظفي تسويق ذوي خبرة.
						11. الاستعانة بخدمات شركات تسويق.
						12. البيع بسعر التكلفة .
						13. البيع بخسارة أحيانا.
						14. تخفيض مصاريف الدعاية والإعلان.
						15. استحداث فروع لتسويق منتجات أو خدمات المؤسسة في الأماكن التي يصعب الوصول إليها.
						16. تغيير شكل المنتج أو الخدمة.
						17. تغيير حجم المنتج أو الخدمة.
						18. البيع بواسطة الهاتف أو الانترنت.
						19. الاشتراك في معارض تسويقية.

القسم الثالث: مقترحات حول تطوير وتحسين آليات تكيف مؤسسات القطاع الخاص في مواجهة الحصار الاقتصادي.

نرجو من حضرتكم التكرم بوضع ما ترونه مناسباً من اقتراحات واضحة ومحددة غير تلك التي ذكرت سابقاً؛ لتطوير وتحسين آليات تكيف مؤسساتكم في مواجهة الآثار الناجمة عن الحصار الاقتصادي.

- .....(1)
- .....(2)
- .....(3)
- .....(4)
- .....(5)

مع جزيل الشكر لحسن صبركم على ما بذلتموه من جهد  
لإنجاح هذه الدراسة.

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	عدد منتسبي غرفة تجارة وصناعة وزراعة جنين حسب طبيعة النشاط ..	19
1.3	توزيع فئات مجتمع البحث بالنسبة إلى مجموع المجتمع الكلي .....	58
2.3	توزيع الاستبانات حسب فئات عينة البحث .....	59
3.3	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل .....	60
4.3	توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة الزمني .....	60
5.3	توزيع عينة الدراسة حسب حجم راس المال (بالدينار) .....	61
6.3	توزيع عينة الدراسة حسب مصادر التمويل .....	61
7.3	توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين .....	62
8.3	توزيع عينة الدراسة حسب مدى اثر عدم انتظام رواتب موظفي القطاع العام .....	62
9.3	معاملات ثبات أبعاد/ مجالات أداة الدراسة .....	64
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين فيما يخص آليات التكيف في مجال التمويل .....	68
2.4	توزيع استجابات عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة باليات تكيف المؤسسة في مجال التمويل .....	69
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين فيما يخص اليات التكيف في مجال الموارد البشرية .....	73
4.4	توزيع استجابات عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة باليات تكيف المؤسسة في مجال الموارد البشرية .....	76
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يتعلق باستجابات المبحوثين على اليات التكيف في مجال الانتاج والاستثمار .....	79
6.4	توزيع استجابات عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة باليات التكيف في مجال الانتاج والاستثمار .....	80
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على اليات التكيف في مجال التسويق والاعلان .....	83

	توزيع استجابات عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة باليات تكيف	8.4
84	المؤسسة في مجال التسويق و الإعلان.....	
	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (1-ANOVA) تبعا لمتغير طبيعة	9.4
90	عمل المؤسسة.....	
	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (1-ANOVA) تبعا لمتغير عمر	10.4
91	المؤسسة.....	
	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (1-ANOVA) تبعا لمتغير حجم راس	11.4
92	مال المؤسسة (بالدينار).....	
	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (1-ANOVA) تبعا لمتغير مصادر	12.4
93	تمويل المؤسسة.....	
	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (1-ANOVA) تبعا لمتغير عدد	13.4
94	العاملين في المؤسسة.....	
	معامل الارتباط (بيرسون) بين مدى اثر عدم انتظام رواتب موظفي	14.4
95	القطاع العام على المؤسسة ومجالات الدراسة.....	

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار .....
ب	شكر و عرفان .....
ج	التعريفات .....
ي	قائمة المختصرات.....
ك	الملخص (بالعربية) .....
م	الملخص (بالإنجليزية) Abstract.....
1	الفصل الأول: المقدمة .....
1	1.1 تقديم .....
1	2.1 مشكلة الدراسة.....
2	3.1 اهداف البحث.....
3	4.1 اسئلة البحث.....
3	5.1 الفرضيات.....
4	6.1 خلفية الدراسة.....
4	1.6.1 مفهوم الحصار .....
6	2.6.1 الحصار الاقتصادي: الغايات، الوسائل، الاشكال.....
8	3.6.1 الاقتصاد الفلسطيني بعد اتفاقية اوسلو.....
11	4.6.1 الحصار كاداة عقاب جماعي .....
12	5.6.1 اثار الحصار الاقتصادي وتبعاته.....
14	6.6.1 المؤسسات الخاصة، المفهوم.....
15	1.6.6.1 انواع المؤسسات.....
16	2.6.6.1 اشكال المؤسسات.....
17	3.6.6.1 عناصر المؤسسة الخاصة.....



18	.....محافظة جنين: الموقع والمساحة وعدد السكان.....	7.6.1
18	.....غرفة تجارة وصناعة وزراعة جنين.....	1.7.6.1
19	.....منتسبي غرفة تجارة وصناعة وزراعة جنين.....	2.7.6.1
19	.....خسائر محافظة جنين.....	3.7.6.1
20	.....مبررات الدراسة.....	7.1
20	.....القيمة التطبيقية للدراسة.....	1.7.1
21	.....دوافع الباحث.....	2.7.1
22	.....فصول الدراسة.....	8.1
24	..... <b>الفصل الثاني: أدبيات الدراسة</b> .....	
24	.....مقدمة.....	1.2
25	.....الاطار النظري.....	2.2
25	.....مفهوم الازمة وادارتها.....	1.2.2
26	.....اليات المواجهة.....	2.2.2
27	.....الادارة الاستراتيجية كالية المواجهة.....	1.2.2.2
29	.....استراتيجية المواجهة.....	3.2.2
30	.....استراتيجية التغيير.....	4.2.2
30	.....الاستراتيجيات الدفاعية.....	5.2.2
31	.....مبررات الاستراتيجيات الدفاعية.....	1.5.2.2
32	.....صور الاستراتيجيات الدفاعية.....	2.5.2.2
33	.....مفهوم التكيف.....	6.2.2
33	.....التكيف الاجتماعي.....	1.6.2.2
34	.....التكيف في العلوم النفسية والإدارية.....	2.6.2.2
37	.....تحليل البيئة الداخلية والخارجية.....	7.2.2
38	.....تكيف المؤسسات الفلسطينية في مواجهة الحصار.....	8.2.2
39	.....تكيف الأسر الفلسطينية في مواجهة الحصار.....	9.2.2

40	دراسات سابقة.....	3.2
57	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة: الإجراءات والتصميم.....</b>	
57	مقدمة.....	1.3
57	منهج البحث.....	2.3
57	مجتمع البحث.....	3.3
58	فئات مجتمع الدراسة.....	1.3.3
58	عينة الدراسة.....	4.3
59	خصائص عينة الدراسة.....	1.4.3
62	اداة الدراسة.....	5.3
63	مكونات الإستبانة.....	1.5.3
63	صدق الاستبانة.....	2.5.3
64	ثبات الاستبانة.....	3.5.3
64	حدود الدراسة.....	6.3
64	طرق جمع البيانات.....	7.3
65	تحليل البيانات.....	8.3
66	<b>الفصل الرابع: استعراض النتائج ومناقشتها .....</b>	
66	تقديم .....	1.4
66	مناقشة النتائج فيما يتعلق بسؤال البحث الرئيس .....	2.4
67	التكيف في مجال التمويل .....	1.2.4
73	التكيف في مجال الموارد البشرية .....	2.2.4
78	التكيف في مجال الإنتاج والاستثمار .....	3.2.4
83	التكيف في مجال التسويق والإعلان .....	4.2.4
88	اختبار فرضيات وأسئلة الدراسة .....	3.4
89	النتائج الخاصة بالسؤال الأول .....	1.3.4

90	..... النتائج الخاصة بالسؤال الثاني	2.3.4
91	..... النتائج الخاصة بالسؤال الثالث	3.3.4
92	..... النتائج الخاصة بالسؤال الرابع	4.3.4
94	..... النتائج الخاصة بالسؤال الخامس	5.3.4
95	..... النتائج الخاصة بالسؤال السادس	6.3.4
97	..... <b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتضمينات والتوصيات</b>	
97	..... تقديم	1.5
97	..... الاستنتاجات	2.5
97	..... اليات التكيف في مجال التمويل	1.2.5
98	..... اليات التكيف في مجال الموارد البشرية	2.2.5
98	..... آليات التكيف في مجال الإنتاج والاستثمار	3.2.5
98	..... اليات التكيف في مجال التسويق والاعلان	4.2.5
99	..... الاستنتاجات فيما يتعلق بأسئلة الدراسة الفرعية وفرضياتها	3.5
99	..... تضمينات للنظرية	4.5
100	..... تضمينات للسياسة والعرف	5.5
101	..... توصيات لمزيد من البحث والدراسة	6.5
103	..... قائمة المراجع العربية	
107	..... قائمة المراجع الاجنبية	
109	..... الملاحق	
116	..... فهرس الجداول	
118	..... فهرس المحتويات	