معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطيني (ماس)

M A S

صناعة الأحذية في فلسطين وقدرتها على مواجهة التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية

إعداد
باسم مكحول

أيار 2000

معهـد أبحـاث السياسـات الإقتصادية الفلسـطيني (ماس)

M A S

صناعة الأحذية في فلسطين وقدرتها على مواجهة التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية

إعداد
باسم مكحول

أيار 2000

صناعة الأحذية في فلسطين وقدرتها على مواجهة التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية

إعداد: باسم مكحول: أستاذ مشارك، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الإنتاج:

التحرير اللغوي: سامي كيلاني (عربي)

كارن مان (انجليزي)

التنسيق الفني: لينا عبد الله

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

القدس ورام الله

أيار 2000

تقديـــــم

تؤكد شواهد التاريخ للدول والمؤسسات والأفراد على السواء، الدور الحاسم للعامل الذاتي في التعامل مع الظروف الموضوعية. سواء لجهة تعظيم الاستفادة من فرص متاحة ودرء مخاطر كامنة، أو لجهة تبديد تلك الفرص والاستسلام لتيار المخاطر.

وتدل الوقائع أيضاً على أن الفيصل الرئيسي في التجارب الناجحة، يعود لتوفر الفهم الدقيق لطبيعة العصر، والإدراك الواعي لقوانينه واتجاه حركته وسرعة إيقاعه، والمعرفة الصحيحة لمتطلبات مواكبته وقواعد إدارته، بما يمكن من التطويع الإيجابي للظروف لتحقيق الإفادة المثلى من الموارد المتاحة.

والموارد في مبادئ علم الاقتصاد المتصلة بعناصر الإنتاج، لا تقتصر كما رسخ في أذهاننا في العالم الثالث، على الموارد الطبيعة والبشرية والمالية رغم أهميتها، بل تشمل قبل كل ذلك عنصر الإدارة والتنظيم الذي يمتلك قدرة حاسمة التأثير سواء لجهة تعظيم الإفادة من تلك الموارد أو تبديدها ... تدلل على ذلك اكثر وقائع التاريخ حداثة لعل ابلغها صعود اليابان وانهيار الاتحاد السوفيتي.

وددت أن أبدأ بهذه المقدمة العامة لتقديم أحدث دراسات برنامج أبحاث الصناعة الذي ينفذه معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني - ماس - والذي ينطلق من رؤية المعهد وإدراكه العميق للدور المحوري للقطاع الصناعي الفلسطيني في حفز عملية النمو والتنمية. كما ينطلق من قناعة المعهد الكاملة ووعيه بارتباط ذلك وارتهانه بعملية إصلاح بنيوي وإعادة هيكلية لهذا القطاع الحيوي حتى يتسنى له القيام بدوره الاقتصادي الواعد.

وإعادة الهيكلية تقتضي بلورة رؤية تنموية شمولية واضحة لماهية القطاع الصناعي الفلسطيني وبنيته وفروعه الواعدة، القادرة على لعب هذا الدور الحيوي،

والمستندة إلى فهم دقيق للمعطيات المحلية والإقليمية والدولية وما تتيحه من آفاق يتوجب توظيفها وما تنطوي عليه من مخاطر ينبغي تجنبها.

ويهدف المعهد من وراء تركيز دراساته وأبحاثه على الفروع الصناعية التي تواجه مشكلات ومخاطر جدية ومن ضمنها صناعة الأحذية، تشخيص الواقع القائم والتنبيه للمشكلات والمخاطر، وتعميق الوعي بالظروف المحلية والإقليمية والدولية وانعكاساتها وتأثيراتها، ومحاولة استشراف آفاق المستقبل والتبصير بما تحمله من فرص وإمكانات لتحقيق الإفادة القصوى منها، وبما تنطوي عليه من مخاطر للعمل على تقليصها ودرئها.

كما يهدف المعهد أيضاً إلى التأكيد على المسؤولية الجماعية للقطاعين الحكومي والخاص والاتحادات المهنية، والى التبصير بالدور التكاملي لتلك الجهات في تعظيم المكاسب وتقليص الخسائر، ومساعدتهم على الانتقال من مرحلة الاتهام وتحميل المسؤوليات، إلى مرحلة التعاون والتنسيق وتوزيع الأعباء والمهام، لمنع انهيار هذا القطاع وعبور مرحلة إعادة الهيكلة بأقل قدر من الخسائر.

وبصفتي مديرة للمعهد، لا يسعني إلا الإعراب عن خالص التقدير للدكتور باسم مكحول رئيس وحدة أبحاث الصناعة في المعهد، على جهده الدؤوب في تنفيذ دراسات البرنامج. كما أتوجه بالشكر أيضاً لمساعده إبراهيم هنطش ولوحدتي الدعم الفني والإداري في المعهد.

وأتوجه كذلك بالشكر والعرفان لبرنامج المعونة الفنية لدى المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار - بكدار - على تمويل إنجاز هذه الدراسة.

د. غانية ملحيس

مديـــــرة المعهد

شـــكر وعرفـــان

يـود الـباحث ان يـتقدم بـبالغ الشكر الى اصحاب مصانع الاحذية واتحاد الصـناعات الجـلدية لتعاونهم الوثيق في تقديم المعلومات والبيانات التي كان لها الدور الاساسي في انجاز هذه الدراسة.

كمـا يود ان يتقدم بخالص الشكر الى العاملين في وزارتي الصناعة والتجارة وكذلـك الى المقيميـن والمشاركين في الندوة التي عقدها المعهد لمناقشة نتائج الدراسة والذين كان لملاحظاتهم ومداخلاتهم اهمية فائقة في اعدادها للنشر.

ويـتقدم كذلك بالشكر الى السيدين ابراهيم ابو هنطش واحمد جمعة لمساعدتهم في جمع البيانات والمعلومات.

قواعد النشر في
معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني- ماس

يعني معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) بنشر انتاجة من البحوث التي ينفذها الباحثون المتفرغون وغير المتفرغين وفقا لخطط وبرامج أبحاثه في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

ويتبع المعهد سلسله من القواعد والإجراءات لضمان مستوى جودة أبحاثه، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. يشترط في أي بحث يتم إقرار إنتاجه أن يتم تنفيذه من قبل باحث رئيسي متخصص في مجال البحث، أو أن يتم تحت إشرافه، وان لا يكون قد سبق إنتاجه أو تقديمه في أي مكان آخر.
2. تقر الهيئة العلمية للمعهد المؤلفة من الباحثين الرئيسيين المقترح التفصيلي للدراسة للتأكد من وضوح ودقة الأهداف وسلامة المنهجية العلمية وإجراءات البحث والبرنامج الزمني لإنجازه.
3. تتابع الهيئة العلمية عمل الباحث أو فريق البحث عبر تقارير دورية عن تقدم العمل.
4. تراجع الهيئة العلمية المسودة الأولى وتبدي ملاحظاتها بشأن التعديلات الموضوعية التي يتوجب إدخالها لإعداد المسودة الثانية.
5. يتم إرسال المسودة الثانية مع الإطار المرجعي إلى محكمين أو ثلاثة من الأكاديميين والخبراء المتخصصين في مجال البحث، لتقييمه وتحديد مدى صلاحيته للنشر، وفي حالة ورود تقييمات إيجابية (اثنين على الأقل) يقوم الباحث بتعديل البحث بالاسترشاد بالملاحظات الموضوعية للمراجعين.
6. يتم عرض البحث المعدل في ورشة عمل يدعى إليها نخبة من الباحثين والأكاديميين، والخبراء المتخصصين وممثلي المؤسسات ذات العلاقة بموضوع

البحث في القطاعين الرسمي والأهلي ووسائل الإعلام، ويتم تكليف أحد الخبراء المختصين بالتعقيب على البحث وبعد ذلك يفتح باب النقاش للمشاركين.

7. يتولى الباحث إجراء التعديلات النهائية على البحث بالاسترشاد بنتائج ورشة العمل، ويتم تسليم الصيغة النهائية للهيئة العلمية التي تتولى بدورها التأكد من قيام الباحث بإدخال التعديلات الضرورية. ثم يتم إحالة البحث إلى مدقق لغوى.

8. يتم ترجمة الأبحاث المعدة باللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية حيث تنشر باللغتين بشكل مشترك. فيما يتم إرفاق ملخص تنفيذي باللغة الإنجليزية للأبحاث المعدة باللغة العربية.

9. يحتفظ المعهد بحقوق نشر أبحاثه، ولا يجوز للباحث إعادة نشر أي جزء إلا بعد الحصول على إذن خطي من إدارة المعهد.

المحتويـــــات

ملخص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على ظروف صناعة الأحذية في فلسطين وأوضاعها من حيث هيكليتها الحالية والمشاكل التي تعترضها، والسياسة العامة تجاهها، وذلك بهدف الإسهام في تقييم أداء هذه الصناعة، والوصول إلى المقترحات الضرورية لتطوير أدائها.

تلعب صناعة الأحذية دوراً اقتصادياً رئيسياً مقارنة ببقية الصناعات التحويلية من حيث الإنتاج والتوظيف. إلاّ أنها في الآونة الأخيرة بدأت تواجه تحديات كبيرة ستؤثر في قدرتها على الاستمرارية والنمو. وقد اشتملت هذه التحديات على تراجع كبير في نشاطات التعاقد من الباطن لصالح الشركات الإسرائيلية، إضافة إلى تدفق الأحذية المستوردة للمناطق الفلسطينية من دول اقل تكلفة خاصة دول شرق آسيا. وتعكس التحديات الحالية لصناعة الأحذية عدة مشاكل هيكلية، منها تدني الإنتاجية، واعتمادها على تقنيات إنتاج قديمة نسبياً، والتركيز على الإنتاج النمطي، وضعف الترابطات الأمامية والخلفية للصناعة، واعتمادها على التعاقد من الباطن مع شركات إسرائيلية.

ومما يزيد الأمور تعقيداً وخطورة غياب رؤية أو استراتيجية واضحة من قبل وزارة الصناعة الفلسطينية والجهات المعنية بخصوص مستقبل الصناعة الفلسطينية، بما فيها صناعة الأحذية. لذا فإن استمرار الوضع الحالي سيؤدي، لا محالة، إلى تدهور صناعة الأحذية الفلسطينية خلال مدة زمنية قصيرة، ما لم يتم تدارك الوضع بإعادة هيكلة إنتاجها للتأقلم مع المتغيرات المحلية والإقليمية العالمية.

إن ما تتعرض له صناعة الأحذية في فلسطين من ضغوط تنافسية من الدول ذات التكلفة المنخفضة قد تعرضت له العديد من الدول، خاصة الدول الصناعية. وقد تمثل رد المنتجين في هذه الدول في تحول بعضها إلى إنتاج سلع مميزة، بينما ركز بعضها الآخر على تقليل التكلفة من خلال التركيز على الإنتاج النمطي، والحماية التجارية، والتحالفات الاستراتيجية مع دول رخيصة العمالة للإنتاج وإيجاد شبكات

توزيـــع وتســـويق في الدول المتقدمة لتصريف الإنتاج. إن الخيار الأنسب، من الناحية الـــنظرية عـــلى الأقل، لصناعة الأحذية الفلسطينية هو التحول من الإنتاج النمطي إلى إنـــتاج أحذية مميزة للتصدير. وتتطلب هذه الاستراتيجية القدرة على إنتاج أحذية مميزة وتســـويقها عالميـــاً. وتشـــير المعطيـــات الحالية إلى أن هناك نقصاً كبيراً في مهارات التصـــميم والتسويق. ومن هنا ستكون صناعة الأحذية الفلسطينية بحاجة ماسة إلى خلق تحالفات مع شركات عالمية في مجال: التسويق والتوزيع.

وبالـــرغم من المشاكل التي تواجهها، إلا أنه لا بد من إعطاء صناعة الأحذية الفرصـــة لإعادة هيكلة إنتاجها. ومن هنا فإن مستقبل صناعة الأحذية يعتمد على مدى قـــدرة أصـــحابها عـــلى التعاون مع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل هادف ومـــنظم لـــلعمل عـــلى حـــل المشـــاكل التي تواجهها، وذلك من خلال اتخاذ عدد من الإجـــراءات والسياســـات العملية القابلة للتنفيذ للنهوض بهذا القطاع بشكل يتفق ورؤية المســـتثمرين فـــي هـــذه الصناعة وتطلعاتهم. ويتطلب النجاح في إعادة هيكلة صناعة الأحذيـــة الفلســـطينية تضـــافر جهـــود الأطراف الثلاثة المعنية بهذه الصناعة، وهي: المنتجون، والمؤسسات العامة، والمؤسسات الداعمة، بحيث تتمكن الشركات الفلسطينية من الإنتاج بنوعية وتكلفة مقبولة محلياً وعالمياً. وهذا يتطلب اتخاذ عدد من الإجراءات والسياسات العملية القابلة للتنفيذ للنهوض بهذا القطاع.

ينـــبغي رســـم الـــدور الأساسي ل**شركات الأحذية الفلسطينية** بحيث تنصبّ جهودهـــا على العمل لتطوير أنظمة إدارية فعالة وأيدٍ عاملة مدربة ومرنة للعمل كفريق واحـــد لـــتحقيق مرونة أكبر في الإنتاج والتجاوب السريع، وعلى الإبداع في التصميم والأزياء، وعلى التنسيق مع المؤسسات الرسمية - خاصة وزارات الاقتصاد والتجارة، والمالية، والصناعة - والمؤسسات الداعمة للتشاور وتحديد المهام والمسؤوليات المناطة بكـــل جهـــة من أجل توفير مقومات النجاح لهذه الصناعة، وعلى العمل لخلق تحالفات إســـتراتيجية مـــع الشـــركات العالمية لضمان الحصول على المعرفة التقنية والتصاميم الناجحة.

أمـــا **مؤسســـات القطاع العام** فإن دورها يتمثل في العمل على **توفير حماية مؤقـــتة تتلاشـــى تدريجياً** لصناعة الأحذية من خلال مراقبة وضبط الاستيراد، وحصر اســـتيراد الأحذيـــة بـــترخيص مسبق مع ضرورة التأكد من مطابقة الأحذية المستوردة للمواصـــفات الفلســـطينية. كما يمكنها الإسهام من خلال تحديث وتحسين قدرات مراكز ومعـــاهد الـــتدريب فـــي التصـــميم، والقص، وإنشاء مركز للبحوث السوقية، وتحفيز الاســـتثمار فـــي الحـــلقات المفقودة في هذا القطاع، وإقامة مركز تسويق ليقوم بمهمة التســـويق أو الـــبحث عن منافذ تسويقية ومتابعة تطورات الأسواق العالمية، واستغلال الاتفاقيات التجارية وخاصة مع الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي.

أما **المؤسسات المساندة**، خاصة اتحاد الصناعات الجلدية، فإن جهودها ينبغي أن تـــتركز على الإسراع في تأسيس حاضنات تجارية لتوفير خدمات إنتاجية وتسويقية مشـــتركة لعـــدد كـــبير من المنتجين بما يجنبهم الازدواجية في الاستثمار. إضافة إلى التســـيق مـــع الجهات الرسمية للعمل على حل المشاكل التي تعيق استمرارية صناعة الأحذية. أما مراكز التدريب فلا بد من تطوير قدراتها لتصبح قادرة على إمداد الصناعة بالمهارات اللازمة لتحسين قدرتها التنافسية.

1- مقدمة

تبدي الجهات الفلسطينية، الرسمية منها وغير الرسمية، اهتماماً كبيراً بصناعة الأحذيـــة الفلســـطينية. ويـــرجع هذا الاهتمام لأسباب عديدة يمكن تلخيصها في سببين رئيســـيين. أولاً، يعـــتقد الكـــثيرون أن هذه الصناعات تعتبر من الصناعة الرائدة في فلسطين، سواء أكان ذلك من حيث أهميتها الاقتصادية أم من حيث قدرتها على المنافسة والتطور التقني والنوعي. إذ تحتل هذه الصناعة مكانة مهمة نسبياً في القطاع الصناعي الفلســـطيني سواء من حيث إسهامها في الناتج الصناعي أو من حيث استيعابها للأيدي العامـــلة. إذ تشـــير بيانات المسح الصناعي للعام 1998 إلى أن هناك 665 منشأة في الأراضي الفلسطينية (باستثناء القدس العربية) تعمل في قطاع الأحذية، أي ما يشكل 5 % مـــن منشـــآت الصناعة التحويلية، ويعمل فيها 3011 عاملاً، أو ما يعادل 5% من العامـــلين في الصناعة التحويلية. وقدرت القيمة المضافة لإنتاجها ب 14 مليون دولار فـــي العام 1998 (انظر إلى الجدولين 1 و 2 في الملحق والمسح الصناعي 1998)[1].

ثانيـــاً، هـــناك تغيرات محلية وإقليمية ودولية خلقت فرصاً كما انطوت على تحديات كـــبيرة لهـــذه الصناعة، مما قد يؤثر على قدرتها التنافسية وبالتالي إمكانية الاستمرار والـــتطور، الأمـــر الـــذي يفرض ضرورة دراسة متطلبات وإمكانات التكيف مع هذه التغيرات، بما في ذلك القدرة على إعادة هيكلة صناعة الأحذية في فلسطين، وتشمل هذه التغيرات:

أ. أدى اعتماد صناعة الأحذية في فلسطين على نشاطات التعاقد من الباطن لصالح شركات إسرائيلية إلى جعلها عرضة لتقلبات حادة تبعاً لنشاط صناعة الأحذية في إســـرائيل والتغيرات التي تمر فيها. إذ أن هناك ضغوطاً تنافسية كبيرة تواجهها

---

[1] لا بـــد من الإشارة هنا إلى أن الأحذية المصنعة على أساس التعاقد من الباطن لصالح الشركات الإسرائيلية لا تدخـــل ضـــمن الصادرات الفلسطينية لهذه الصناعة حسب المنهجية المتبعة في المسح الصناعي الذي يقوم به الجهـــاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. وقدرت صادرات الأحذية الفلسطينية ب 18.8 مليون دولار في العام 1997 حســـب إحصـــاءات التجارة الخارجية والتي تشمل الصادرات التي تتم على أساس التعاقد من الباطن (أنظر الجدول 3).

صناعة الأحذية في إسرائيل، مما دفع بعض التجار الإسرائيليين إلى نقل نشاطات التعاقد من الباطن من المناطق الفلسطينية إلى مناطق أقل تكلفة، وإلى تحول العديد من المنتجين الإسرائيليين من الإنتاج إلى الاستيراد، خاصة من دول شرق آسيا. وقد أدى ذلك إلى تراجع كبير في نشاطات التعاقد من الباطن في المناطق الفلسطينية، مما اضطر بعضها إلى الإغلاق أو تخفيض إنتاجها، مما أدى بالتالي إلى تفاقم مشكلة البطالة بين العاملين في هذه الصناعة. ومن المتوقع زيادة حدة الضغوط التنافسية في إسرائيل في المستقبل القريب، إذ أن تنفيذ إسرائيل لبنود اتفاقيات الجات (GATT) وبرنامج الانفتاح الاقتصادي الذي تنفذه سيخفض الرسوم الجمركية على الأحذية بشكل تدريجي إلى أن تصل 12% في العام 1999 (أنظر الجدول 4). ومن المتوقع أن ينعكس ذلك سلباً على نشاطات التعاقد من الباطن مع المنتجين الفلسطينيين، وذلك نظراً للارتفاع النسبي في تكلفة العمل في المناطق الفلسطينية.

ب. هناك توجه من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية لتعزيز التبادل التجاري وخلق منافذ تسويقية للمنتجات الفلسطينية في الأسواق الخارجية. وفي هذا الإطار وقّعت السلطة الوطنية اتفاقيات تجارة حرة مع دول وتكتلات اقتصادية (الأردن، ومصر، والولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي، والإفتا)، كما أن هناك مفاوضات بشأن اتفاقية تبادل تجاري بين فلسطين وتركيا. وتنص هذه الاتفاقيات، سواء المبرمة أو المقترحة، على تسهيل انتقال السلع والخدمات بين فلسطين وهذه الأطراف. وبالرغم من الفرص المهمة التي توفرها هذه الاتفاقيات لبعض الصادرات الفلسطينية، إلاّ أنها في الوقت نفسه تخلق تحديات لبعض الصناعات الفلسطينية بشكل عام ولصناعة الأحذية بشكل خاص، وذلك نظراً لارتفاع تكلفة الإنتاج في المناطق الفلسطينية مقارنة بالدول المحيطة وبدول شرق آسيا خاصة الصين. وستزداد هذه الضغوط في حالة حصول فلسطين على عضوية منظمة التجارة العالمية التي تطلب من أعضائها العمل على تخفيض القيود الجمركية المفروضة على السلع والخدمات بما فيها الأحذية، لذا فان الاتفاقية ستعمل على تدفق الأحذية الأجنبية إلى السوق الفلسطيني مما يؤدي إلى زيادة الضغوط

التنافسية. كما أن هناك إمكانية لدخول فلسطين في السوق العربية المشتركة مما سيزيد من حدة المنافسة مع الأحذية العربية التي تتمتع بمزايا تنافسية كبيرة، خاصة في مجال تكلفة الإنتاج.

تهدف هذه الدراسة، في ضوء التغيرات والاعتبارات السالفة، إلى مناقشة الجوانب الرئيسة المتعلقة بصناعة الأحذية الفلسطينية، بما في ذلك واقع هذه الصناعة وتحليل وتقييم متطلبات وإمكانات تطويرها، بحيث تصبح قادرة على الاستمرار والمنافسة وتجاوز الصعوبات الحالية والمحتملة التي تعترضها، خاصة ما يتعلق منها بظروف الإنتاج والتسويق. وذلك لمساعدة متخذ القرار الفلسطيني، في مجال التنمية الاقتصادية عموماً، والتنمية الصناعية خصوصاً، على استعراض البدائل والخيارات المتوفرة لتوفير عناصر النجاح والتطور لهذه الصناعة المهمة.

تتكون هذه الدراسة من عدة أجزاء، يناقش الجزء الأول التغيرات العالمية التي تمر بها صناعة الأحذية، أما الجزء الثاني فيناقش التغيرات التي تمر بها صناعة الأحذية في إسرائيل. ويناقش الجزء الثالث هيكل صناعة الأحذية الفلسطينية من حيث ظروف الإنتاج وتكلفته، وإحجام الشركات، ورأس المال، ومدخلات وتقنيات الإنتاج. أما السياسات العامة تجاه صناعة الأحذية فتتم مناقشتها في الجزء الرابع. ويقيّم الجزء الخامس أداء الصناعة من حيث قدرتها التنافسية من خلال الجودة والأسعار، والإنتاجية والربحية. ويقدم الجزء الأخير ملخصا لأهم المشاكل التي تواجه الصناعة وآفاقها المستقبلية من خلال استعراض بعض المقترحات التي ستساعد، في اعتقاد الباحث، على تحسين أداء هذه الصناعة وتطوير آفاقها المستقبلية.

1-1 منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على أسلوب التحليل الوصفي للبيانات التي تم جمعها من مصادر أولية وأخرى ثانوية. وقد تمثلت المصادر الأولية بأجراء مسح لعينة مختارة من المنشآت للتعرف على وجهة نظر رجال الأعمال في الصناعة، حيث تم توجيه

مجموعة من الأسئلة إلى إداراتها، حول الإنتاج والتسويق، والتمويل، والتكاليف، والتقنيات المستخدمة، والمشكلات الحالية التي تواجههم، وغيرها من المواضيع التي تهم موضوع الدراسة. غطت العينة جميع مراكز الإنتاج، وقد تم التركيز على كبار المنتجين والمشاغل المؤثرة في الصناعة. أما اختيار العينة فقد تم بعد التشاور مع ذوي المعرفة بشؤون الصناعة وذلك لحصر المنتجين الرئيسيين في الصناعة. وقد شملت العينة 81 منشأة موزعة بين محافظات الخليل، ونابلس، والقدس، وغزة.

تم حصر منشآت الأحذية العاملة في محافظة الخليل من خلال مكتب وزارة الصناعة في المحافظة حيث تم تزويدنا بقائمة تفصيلية تشمل جميع المصانع التي يزيد رأسمالها عن 30،000 دولار، أو تلك التي توظف 5 عمال فأكثر، حيث وصل عدد هذه المصانع إلى مائة مصنع. وقد تم تصنيف هذه المنشآت إلى ثلاثة فئات:

الفئة الأولى- حيث اشتملت هذه الفئة على المصانع التي رأسمالها 100،000 دولار أو أكثر أو تلك التي يعمل فيها 25 عاملاً أو أكثر. وقد تم اختيار جميع مصنع هذه الفئة (30 مصنعاً).

الفئة الثانية- حيث اشتملت هذه الفئة على المصانع التي يتراوح رأسمالها بين 50،000 دولار و100،000 دولار، أو تلك التي يعمل ما بين 10 و25 عاملاً. وقد تم اختيار 20 مصنعاً منها عشوائيا في عينة الدراسة.

الفئة الثالثة- حيث اشتملت هذه الفئة على المصانع التي رأسمالها أقل من 50،000 أو يعمل فيها أقل من 10 عمال. وقد تم اختيار 20 مصنعاً منها عشوائيا في عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمحافظة نابلس فقد تم الحصول من الغرفة التجارية في محافظة نابلس على قائمة، احتوت على 15 مصنعاً في المحافظة. وقد تم أجراء مقابلة مع مصنع ملحيس للأحذية، وهو أكبر المصانع في محافظة نابلس، ثم تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ثلاثة مصانع من بين بقية المصانع المدرجة في القائمة. وفي غزة، تم اختيار أكبر 4 مصانع أحذية في محافظات غزة وتم أجراء المسح الميداني لها.

أمـــا فيما يتعلق بالمصانع الموجودة في منطقتي القدس والرام فقد تم الحصول عـــلى قائمة تضم تسعة مصانع، وتم اختيار ثلاثة منها وذلك بعد التشاور مع أصحاب المصانع الكبيرة. وقد شملت العينة مصانع أحذية جلدية وغير جلدية.

بالإضـــافة إلى المسح الميداني، قام الباحث بأجراء مجموعة من المقابلات مع الخـــبراء وذوي الاطـــلاع وذلـــك للتعرف على انطباعاتهم حول واقع صناعة الأحذية وآفاقهـــا المستقبلية. أما المصادر الثانوية فشملت البيانات المتعلقة بصناعة الأحذية في المســـح الصـــناعي الـــذي نفذتـــه وزارة الصناعة في العام 1997، ومنشورات جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، خاصة بيانات التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت لـــلعام 1997: تقرير المنشآت، والمسح الصناعي للأعوام 1994، 1996، 1997، و 1998، بالإضـــافة إلى بعض البيانات غير المنشورة التي تم الحصول عليها من جهاز الإحصـــاء المركزي الفلسطيني. كما تمت مراجعة الأدبيات والدراسات المنشورة ذات العلاقة بصناعة الأحذية. كذلك تم الحديث مع المسؤولين في وزارة الاقتصاد للتعرف عـــلى سياســـة الـــوزارة بخصوص استيراد الأحذية، والاتفاقيات التجارية التي وقعتها الـــوزارة وانعكاســـاتها على صناعة الأحذية. كما تمت مقابلة المسؤولين في المنظمات الأهـــلية والـــنقابية التي تعمل على تشجيع التصدير، بما في ذلك اتحاد صناعة الأحذية للتعرف على دورها الحالي والمنظور في صناعة الأحذية.

2- التطورات العالمية في صناعة الأحذية

نجمت التطورات التي تمر فيها صناعة الأحذية الفلسطينية إلى حد معين، عن التطورات التي تمر فيها صناعة الأحذية في العالم والسياسات التجارية الإسرائيلية. لذا لا بد من التطرق بشكل مختصر إلى التطورات العالمية في صناعة الأحذية وكيفية تأثيرها على الصناعة الفلسطينية.

تلعب صناعة الأحذية دوراً أساسياً في الإنتاج والتجارة العالمية والتوظيف. إذ بلغ الإنتاج العالمي من الأحذية 9.3 بليون زوج في العام 1992، وبلغت حصة الدول الآسيوية 63% من الإنتاج العالمي، وبلغت حصة دول أوروبا الغربية 11.7%، وبلغت حصة دول أمريكيا الشمالية والمكسيك 8.4% (ILO 1996). أما مراكز الاستهلاك فقد توزعت كما يلي: 43% حصة دول أسيا، و20.6% حصة دول أمريكا الشمالية والمكسيك، و18.2% حصة دول أوروبا الغربية. وبلغت صادرات الأحذية 24.5 بليون دولار في العام 1992 وتزايدت بمعدل 10.6% سنوياً خلال الفترة بين العامين 1998 و1992، وكانت الدول المصدرة الرئيسية من الدول النامية هي الصين، والهند، وتايوان، وكوريا الجنوبية (Tanjen, 1995). ونظراً لدورها الاقتصادي، فإن أية تغيرات تطرأ على هذا القطاع ستترك آثاراً واضحة على الدخل والنمو لبلدان عديدة.

لقد حدث تحول جوهري في صناعة الأحذية على المستوى العالمي تمثل في انتقالها من الدول المتقدمة إلى الدول النامية. وقد جرى ذلك بحثاً عن مزايا نسبية في تكلفة الإنتاج، خاصة تكلفة عنصر العمل، إذ أن حصة الدول المتقدمة من الإنتاج تراجعت من 24% في العام 1978 إلى 16% في العام 1995. وفي المقابل، ازدادت حصة الدول النامية من 53% في العام 1978 إلى 72% في العام 1995. ففي بداية السبعينات انتعشت صناعة الأحذية في دول أوروبا الغربية (خاصة ألمانيا وفرنسا) وأمريكا وكندا (First level countries)، إلاّ أنه وبسبب تزايد الأجور في هذه الدول ضعفت قدرتها التنافسية، مما دفع صناعة الأحذية إلى التحول إلى دول أقل تكلفة

(Second level countries) خاصـــة إيطاليا، وتركيا، وجنوب إفريقيا، ودول أوروبا الشـــرقية. ومـــع تـــزايد الأجور في دول المجموعة الثانية حدثت موجة هجرة جديدة لصناعة الأحذية باتجاه دول شرق آسيا، خاصة هونغ كنغ، وكوريا الجنوبية، وتايوان، وتـــايلاند. ومنذ مطلع التسعينات حدثت موجة هجرة أخرى، إذ تحولت مراكز الإنتاج إلى الصين، وإندونيسيا، والفليبين، وبنغلادش. وكانت وقد استفادت من هذا التحول تلك الدول ذات العمالة الرخيصة، والتي لديها القدرة على الإنتاج بمواصفات معينة، وتسليم الإنـــتاج بمواعيـــد محددة، وتمتلك بنية تحتية ملائمة، وذات استقرار سياسي، وتستخدم تكنولوجيا حديثة (UNIDO, 1997). وقد كانت دول شرق آسيا المستفيد الأساسي من هذا التحول، حيث زادت حصتها من 40% في العام 1978 إلى 60% في العام 1995 (UNIDO, 1997).

كمـــا حدثـــت تـــنقلات إقليمية في صناعة الأحذية، إذ انتقلت من الشمال إلى الجنوب في أوروبا، ومن كوريا وتايوان إلى الصين وإندونيسيا وتايلاند وفيتنام وماليزيا والفليـــبين فـــي آســـيا. كما تراجع إنتاج كل من الولايات المتحدة، وبريطانيا، وفرنسا، وألمانيا، واختفت صناعة الأحذية تقريباً من كل من بلجيكا والدانمارك والسويد وايرلندا (UNIDO, 1997).

بالإضافة إلى ذلك، حدثت تغيرات جوهرية في صناعة الأحذية خلال السنوات العشـــرين الماضـــية عـــلى مســـتوى العـــالم فـــي النواحي التكنولوجية، والاقتصادية والاجـــتماعية. وكـــان أهـــم هذه التغيرات هو التغير باتجاه عولمة العمليات الإنتاجية والتســـويقية (Global industry)، بحيث أصبحت الحدود الجغرافية ذات تأثير محدود عـــلى قـــرار الإنـــتاج والتسويق. وقد أصبح التنظيم الإنتاجي الأكثر ملاءمة لصناعة الأحذية في المستقبل هو تطوير شبكات دولية (Global network)، بحيث يتم تصميم الأحذية في مكان معين، وتصنيعها في مكان آخر، وتصنيع المواد الخام في مكان ثالث بهـــدف الاستفادة المثلى من المزايا النسبية في كل مكان وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية (UNIDO, 1997). ويتطـــلب ذلـــك استخدام تكنولوجيا التصميم والتصنيع المحوسب وشبكات اتصال متطورة.

إن مـــا يميز هذا القطاع هو سرعة التغيرات الهيكلية العالمية (ILO, 1996) ويعود ذلك للأسباب التالية:

1. تحريـــر الـــتجارة: كـــانت الجمـــارك على الأحذية قبل الجات 8.1% في الدول الصـــناعية و15.8% فـــي الدول النامية، وستخفض لتصل إلى 5.5% في الدول الصـــناعية و10.7% فـــي الـــدول النامية. إذ تمتاز صناعة الأحذية بحساسيتها للتقلبات العالمية بسبب اعتمادها على التصدير.
2. مـــزايا الـــتكاليف النسبية، إذ أ ن المنافسة العالمية تدفع باتجاه تحويل العمليات الإنـــتاجية للدول ذات التكلفة المنخفضة، مما أدى إلى حدوث إعادة هيكلة عالمية للصناعة (International restructuring).
3. استراتيجية الشركات العالمية، خاصة شبكات التوزيع، والتي تتطلب دقة وسرعة ومرونة عالية في الإنتاج والتصميم وتحديث دائم في الموديلات.

أما التطورات التكنولوجية العالمية في صناعة الأحذية فكانت في مجال برامج التصميم المحوسبة (CAD: Computer aided design)، وبرامج التصنيع المحوسبة (CAM: computer aided manufacturing) وبـــرامج التصنيع بتكامل المحوسب (CIM: Computer integrated manufacturing). ويفيـــد التصميم المحوسب في توفـــر سرعة كبيرة في رد الفعل، ومرونة عالية في التصميم، وتوفير في تكاليف إعداد التصـــميم والنماذج، وتوفير في تكلفة إعداد العينات، وتقليل كمية المواد المستخدمة مما يســـهم في تخفيض التكاليف الإجمالية. كما أن أنظمة التصنيع المتكامل المحوسبة تعمل عـــلى ربـــط أنظمـــة الإدارة وشراء المواد الخام، والتصنيع، والتخزين وتنظيم دورات الإنتاج وفرق العمل، وعمليات التوزيع وغيرها، مما يضمن تخطيط العمليات الإنتاجية ومتابعتها من البداية حتى إيصال الإنتاج إلى المستهلك.

3- صناعة الأحذية في إسرائيل وعلاقات التعاقد مع صناعة الأحذية الفلسطينية

تتأثر صناعة الأحذية في إسرائيل بشكل مباشر بالتغيرات العالمية (خاصة اتفاقية الجات) في صناعة الأحذية نظراً لارتباطها الوثيق بالسوق العالمي من خلال الاستيراد والتصدير وتقنيات الإنتاج، إضافة إلى التغيرات المحلية في السياسة التجارية الإسرائيلية. إذ أن إسرائيل بدأت بتنفيذ برنامج شامل لتحرير التجارة منذ العام 1991 حيث يقوم على قاعدتين:

1. سياسة اختيارية تتعلق بخفض التعرفة الجمركية من طرف واحد تجاه المنتجات المصنعة لجميع الدول الثالثة (أي الدول التي لا تربطها اتفاقيات تجارة حرة مع إسرائيل). ومن المقرر أن تصبح معدلات التعرفة 8% على مدخلات الإنتاج، و12% على السلع النهائية والوسيطة، وكان من المفترض أن ينتهي البرنامج في أيلول 1996 إلاّ أنه تم تمديده حتى العام 1999 بالنسبة للأحذية. وبالفعل تم تخفيض معدل الجمارك والرسوم على الأحذية من 20% في العام 1997 إلى 16% في العام 1998، وإلى 12% في العام 1999 (أنظر إلى الجدول 4).

2. تحويل جميع القيود التجارية (الكمية وغير الكمية) إلى التعرفة الجمركية، التزاماً بعضوية إسرائيل في الجات.

ونتيجة لهذه التغيرات تقلصت صناعة الأحذية في إسرائيل منذ مطلع الثمانينات، وذلك نتيجة للتحول الهيكلي في الاقتصاد الإسرائيلي من الصناعات كثيفة العمل إلى الصناعات التكنولوجية. وتمثل رد فعل الشركات الإسرائيلية في توقف بعضها عن الإنتاج والتحول إلى التعاقد من الباطن مع المنتجين الفلسطينيين بسبب رخص الأيدي العاملة مقارنة في فلسطين بإسرائيل. إلاّ أن العديد من الشركات الإسرائيلية قد توقفت في الفترة الأخيرة عن الإنتاج وتحولت إلى الاستيراد، خاصة تلك

الشـــركات التي كانت توجه إنتاجها للسوق الإسرائيلي. وتشير البيانات الإسرائيلية إلى تراجع صناعة الأحذية والصناعات الجلدية في إسرائيل، إذ أن الرقم القياسي للإنتاج قد وصل 77.1 % في العام 1997، وانخفض إلى 65.6% في العام 1998، ووصل إلى 55% فـــي كـــانون الثاني 1999 وذلك مقارنة بالعام 1994 (سنة الأساس) (ICBS, June 1999). كذلـــك تزايدت الأجور الحقيقية، إذ بلغت 172% في الربع الأول من العـــام 1999 مقارنـــة بســـنة الأساس 1994(ICBS, June 1999). كما تراجع عدد العامـــلين مـــن 3 آلاف عامل في الربع الأول من العام 1998 إلى 2.6 ألف عامل في الأول مـــن عـــام 1999، وتـــزايدت واردات الأحذية من 117 مليون دولار في العام 1994 إلى 148 مـــليون دولار فـــي العام 1997 و153 مليون دولار في العام 1999 (ICBS June, 1999).

لقـــد أدى اعتماد صناعة الأحذية في فلسطين على التصدير لإسرائيل والإنتاج لصـــالح شـــركات إسرائيلية إلى جعلها عرضة لتقلبات صناعة الأحذية الإسرائيلية من جهـــة والسياســـة التجارية الإسرائيلية من جهة أخرى. فقد شهدت نشاطات التعاقد من الباطن مع شركات الأحذية الإسرائيلية ازدهاراً كبيراً منذ أواخر السبعينات، إذ لم يصمد العديـــد مـــن مصـــانع الأحذية في إسرائيل أمام منافسة الأحذية الفلسطينية في السوق الإســـرائيلي، ممـــا اضـــطر معظمهـــا للخروج من الصناعة أو التعاقد مع المنتجين الفلسطينيين للإنتاج لصالح الشركات الإسرائيلية. وقدرت دراسات سابقة أن 60% من إنـــتاج الأحذية الفلسطينية تم تصديره لإسرائيل في العام 1996 وأن الجزء الأكبر من ذلك الإنتاج كان يسوقَ في إسرائيل والباقي يعاد تصديره إلى الخارج (مكحول 1996). إلاّ أن نشـــاطات التعاقد من الباطن شهدت تراجعاً كبيراً في السنوات الأخيرة. إذ يقدّر ذوو الاطلاع على أوضاع الصناعة أن 5% فقط من إنتاج الأحذية في العام 1998 تم لصالح شركات إسرائيلية على أساس التعاقد من الباطن. وقد تبين أن 71% من منتجي العيـــنة (عيـــنة الدراسة) الذين ينتجون على أساس التعاقد من الباطن عانوا من تذبذب وتراجع حجم الطلبات من الشركات الإسرائيلية في العام 1998[2]. وعند الاستفسار عن

[2] يتعامل 40.7% من المنتجين في عينة الدراسة بالتعاقد من الباطن.

أسباب ذلك التراجع، أشار أصحاب المؤسسات إلى تراجع صناعة الأحذية في إسرائيل، كما أن ازدياد حدة المنافسة مع منتجات دول شرق آسيا دفع بعض الشركات الإسرائيلية إلى التوقف عن الإنتاج (وبالتالي التعاقد من الباطن) وقيام هذه الشركات باستيراد وتوزيع منتجات من دول شرق آسيا ذات النوعية الأفضل والسعر الأقل، وخاصة الأحذية الرياضية. وتمثل رد فعل المنتجين الفلسطينيين الذين تراجع إنتاجهم، والذي كان يتم على أساس التعاقد من الباطن، في اضطرار 77% منهم إلى تخفيض إنتاجهم، بينما حاول 37% منهم البحث عن منافذ تسويقية جديدة، وتحول 33% منهم إلى خطوط إنتاج جديدة. وقد ساهم تراجع نشاطات التعاقد من الباطن في استفحال المنافسة في السوق المحلي، إذ أن هناك استثمارات وطاقة إنتاجية تفوق حاجة السوق المحلي بأضعاف عديدة.

4- هيكل صناعة الأحذية الفلسطينية:

الوضع الحالي

يعـــرّف هيكل الصناعة بأنه عبارة عن بنية أو تركيبة الصناعة من حيث عدد المنـــتجين وتوزيعهـــم حسب أحجامهم وأشكال الملكية، وعوائق الدخول إلى الصناعة والخـــروج، ودرجـــة الـــتكامل العمودي، وغيرها من المؤشرات التي تعكس ظروف العرض والطلب والإنتاج في الصناعة (Scherer and Ross, 1990). تعتبر صناعة الأحذيـــة في فلسطين من الصناعات التقليدية التي بدأت قبل سنوات عديدة، فقد شكلت مصانع الأحذية 13% من مجمل الصناعات التحويلية في العام 1966 (افطيمة، 1993) وقد نمت صناعة الأحذية المحلية وحققت أرباحا مجزية خلال العقود الثلاث الماضية، ويعتـــبر تحـــول صناعة الأحذية من إسرائيل إلى الضفة الغربية بعد العام 1967 سبباً مهماً في هذا النمو، ويعزى هذا التحول إلى رخص العمالة وتكاليف الإنتاج الأخرى.

تـــتكون صناعة الأحذية من 708 منشآت، يعمل 678 منها في الضفة الغربية بما فيها القدس، و30 منشأة في قطاع غزة، وجميعها مملوكة من قبل الفلسطينيين (أنظر الجـــدول 9). ويعتبر معظم هذه المؤسسات صغيرة الحجم، إذ بلغ متوسط عدد العاملين في المنشأة 4.5 عامل في كل مؤسسة. ويتضح من الجدول (9) أن 75.5% من منشآت الأحذيـــة العاملة في الأراضي الفلسطينية توظف أقل من 5 أشخاص، وأن 17% منها توظف ما بين 5 و9 أشخاص، وأن 5.3% توظف ما بين 10 و19 عاملاً، وأن 1.8% مـــنها توظف ما بين20 و49 شخص وأن 0.15% فقط توظف أكثر من 100 شخص. وهذا يشير إلى طبيعة هذه المنشآت، إذ تعتبر منشآت وورش عمل صغيرة وذات طابع عائلي (أنظر الجدول 9). أما بالنسبة للشكل القانوني لملكية منشآت الأحذية، فإن 91% مـــن المنشـــآت العامـــلة في الضفة الغربية هي مؤسسات فردية، و9% منها مؤسسات مشـــتركة. أمـــا في غزة فإن 93% منها مؤسسات فردية والباقي عبارة عن مؤسسات مشتركة (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت-1997). وقد تبين كذلك من المسح الميداني الذي أجرته وزارة الصناعة في العام 1997 أن 91% من مصانع الأحذية قد

تم تمويلها من موارد ذاتية بشكل تام، وأن 9% منها حصلت على تمويل مشترك (ذاتي وقـروض). كما تبين، أيضاً، أن العديد من المصانع يواجه صعوبات كبيرة في تمويل رأس المـال التشغيلي، لأنها تضطر للبيع المؤجل لفترات طويلة تصل إلى سنة (المسح الميداني الذي أجره الباحث).

أمـا من حيث التوزيع الجغرافي فإن معظم هذه المؤسسات والورش يعمل في محافظـة الخـليل، تليها في ذلك محافظة نابلس (أنظر الجدول 5). ففي العام 1998، تواجدت 542 منشأة من منشآت صناعة الأحذية في محافظة الخليل. ويمكن تفسير هذا الـتركيز الجغرافي عن طريق وجود مدابغ الجلود في محافظة الخليل، حيث أن 95% من إنتاج هذه المدابغ يستخدم من قبل منتجي الأحذية المحليين (مكحول 1998).

يتضـح مـن الجدول (1) أن قيمة إنتاج الأحذية للعام 1998 بلغت 34.274 مليون دولار، وشكلت حصة القيمة المضافة من الإنتاج 41.3% لصناعة الأحذية مقابل 45.1% للصـناعات التحويـلية. ويعكـس انخفاض حصة القيمة المضافة في صناعة الأحذيـة الفلسـطينية عـدة أمـور مـنها: **اعتماد صناعة الأحذية على المواد الخام المسـتوردة بشـكل أساسي**، إذ شكلت المواد الخام 46% من قيمة الإنتاج مقارنة بـ 43% فـي الصـناعات التحويلية ككل، إضافة إلى **المشاكل الهيكلية التي تعاني منها الصناعة والتي انعكست في تدني الطاقة الإنتاجية المستغلة**. فقد تبين أن 96.3% من شـركات الأحذيـة تعمـل دون طاقتها الإنتاجية الكاملة، وأن متوسط الطاقة الإنتاجية المسـتغلة في العام 1998 كان 42%. إذ يتضح من الجدول (6) أن 86% من منشآت العيـنة تعمل بأقل من 60% من طاقتها الإنتاجية، وأن 5.3% فقط من المنشآت تستغل أكـثر من 80% من طاقتها الإنتاجية (أنظر الجدول 6). وتبين من المسح الميداني أن عـدم استغلال كامل الطاقة الإنتاجية يعزى إلى: **تذبذب المنافذ التسويقية تبعا لتذبذب الأوضـاع الاقتصـادية فـي المناطق الفلسطينية، والإغلاقات الإسرائيلية المتكررة، وارتفـاع حـدة المنافسة في الأسواق المحلية، وصغر حجم السوق المحلي، وارتفاع حدة المنافسة في الأسواق المحلية، وعدم قدرة الشركات المحلية على دخول الأسواق العالمية بشكل فعال.**

يقدر المطلعون على أوضاع هذه الصناعة أن إنتاج الأحذية حسب الفئة المستهلكة يتوزع كما يلي: 30% بناتي، 30% ولادي، 30% رجالي، 10% ستاتي[3]. ويمتاز عرض الأحذية المحلية بالتركيز على الإنتاج النمطي ذي الأسعار الرخيصة نسبياً (low price standardized production)، وقد أدى ذلك إلى تشابه الأصناف المنتجة، مما يسهم في تقليل إمكانية التميز في الإنتاج وزيادة حدة المنافسة السعرية بين الشركات، إلاّ أن بعض الشركات نجحت في إنتاج أصناف مميزة لا تنتجها شركات محلية أخرى، وأنتج بعضها موديلات حديثة وصدّرت إلى أوروبا وأمريكا. وقد تبين من المسح الميداني الذي أجراه الباحث أن 38% فقط من المنتجين يطبقون مواصفات محددة لإنتاجهم، ويتوزع هؤلاء كما يلي: 32% يطبقون مواصفات فلسطينية، و41% يطبقون مواصفات إسرائيلية و14% يطبقون مواصفات عالمية (شركتان فقط من أصل 83 شركة شملتها العينة)، بينما يطبق 13% مواصفات فلسطينية وإسرائيلية.

أما الأحذية الأجنبية فإنها تعرض من خلال الاستيراد بالدرجة الأولى، إذ لا يوجد شركات أجنبية تعمل في فلسطين، ولا يوجد إنتاج محلي بترخيص من الشركات الأم. وتأتي الأحذية الأجنبية المعروضة من عدة مصادر أهمها: إسرائيل، وإيطاليا، والصين. وقدّرت واردات الأحذية ب 19 مليون دولار في العام 1997، كان 87% منها مستورداً من إسرائيل أو من خلال تجار إسرائيليين (انظر الجدول 3).

أما بالنسبة **للتسويق**، فهناك أربعة منافذ تسويقية لمنتجات الأحذية الفلسطينية، هي: المناطق الفلسطينية، والسوق الإسرائيلي، والأسواق العربية، وبعض الأسواق العالمية، خاصة الأسواق الأمريكية والأوروبية. وبشكل عام تلعب الأسواق الخارجية بما فيها إسرائيل دوراً رئيسياً في نشاط الأحذية، إذ أن الطاقة الإنتاجية الحالية لصناعة الأحذية الفلسطينية تفوق حاجة السوق المحلي، مما يدفعها للبحث عن أسواق خارجية. وتبين أن 31% من مبيعات منتجات الأحذية كانت في الأسواق الخارجية، وتم بيع الجزء المتبقي (69%) في السوق المحلي (المسح الصناعي-1998)[4]. ويشكل السوق

---

[3] مقابلة مع رئيس اتحاد الصناعات الجلدية.

[4] هذا لا يشمل نشاطات التعاقد من الباطن لأنها لا تحسب من ضمن الصادرات.

الإسرائيلي السوق الثاني لتسويق منتجات الأحذية الفلسطينية، إذ أن 57% من منتجي العينة صدروا إلى إسرائيل في العام 1998، وأن 11% منهم يصدّرون كامل إنتاجهم إلى إسرائيل. أما الأسواق الخارجية غير الإسرائيلية فإن دورها محدود جداً، إذ نجحت شركات محددة في التصدير إلى الأسواق الأمريكية والأوروبية والأسواق العربية. فقد تم في السنوات الأخيرة تصدير كميات قليلة من الأحذية الفلسطينية، وقد لقيت هذه الأحذية إقبالاً جيداً في هذه الدول، نظراً لتميز نوعيتها وأسعارها التنافسية. إلاّ أنه وبسبب ارتفاع حدة المنافسة، خاصة المنافسة السعرية من جهة، وأهمية الالتزام بالمواعيد من جهة أخرى، تراجعت محاولات التصدير في السنوات الأخيرة (المسح الميداني الذي أجراه الباحث)[5]. أما من حيث أساليب التوزيع فإن 12.3% من منتجي العينة يعتمدون على البيع المباشر للمستهلكين، ويبيع 11% منهم إنتاجه من خلال وكلاء، ويقوم 20% منهم بذلك من خلال تجار جملة، بينما يعتمد 10% منهم على تجار تجزئة، ويعتمد الباقي على أساليب مختلطة.

وبالنسبة للعاملين في هذه الصناعة، فيبلغ مجموع العاملين 3011 عاملاً، منهم 2.6% من الإناث (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: المسح الصناعي-1998) ومن حيث المستوى التعليمي للعاملين، فإن 2.7% منهم حاصل على تعليم جامعي، و3.9% منهم من خريجي كليات المجتمع، و21% منهم من حملة التوجيهي، و65% منهم حصلوا على تعليم أقل من توجيهي، بينما 7.3% منهم أميون (وزارة الصناعة: المسح الصناعي 1997). ويتضح مما تقدم مدى اعتماد صناعة الأحذية الفلسطينية على مستويات تعليم متدنية، مما قد ينعكس سلباً على نوعية الإنتاج وإنتاجية العمل. بالرغم من أن العمل في مصانع الأحذية لا يتطلب تعليماً متقدماً، إلا أن هذا لا يعني، بالضرورة، أنه لا يوجد حاجة لرفع المستوى التعليمي للعاملين. إذ أن تقنيات الإنتاج الحديثة، وخاصة في مجال التصميم والخياطة، شهدت تطورات علمية كبيرة، بحيث أصبحت الآلات تعمل بطرق أوتوماتيكية ومحوسبة، مما يتطلب مستوى علمياً مرتفعاً للتعامل مع هذه المعدات وصيانتها بشكل فعال. أما من حيث مصدر المهارة للعاملين،

---

5 7.4% من مؤسسات العينة صدرت إلى الدول العربية في العام 1998، وتراوحت نسب الصادرات من إنتاجها ما بين 1% إلى 70%.

فإن 47.5% منهم اكتسبوا مهاراتهم من خلال العمل داخل المنشأة الحالية (تدريب داخلي)، واكتسب الباقون مهاراتهم من مصادر مشتركة (تدريب داخلي ومدارس صناعية وعمل في منشآت أخرى).

تعتبر صناعة الأحذية من السلع ذات الكثافة العمالية العالية (ILO Report II, 1992)، ويعتبر إنتاجها سهلاً نسبياً وتعتبر ذات متطلبات رأسمالية صغيرة نسبياً مما يجعلها تستقطب اهتمام الدول ذات العمالة الرخيصة، وهذا يبرز أهمية التكلفة في المنافسة السعرية (UNIDO, 1997). وينطبق هذا على صناعة الأحذية الفلسطينية، إذ بلغ متوسط رأس المال المستثمر في كل مؤسسة تعمل في صناعة الأحذية 14 ألف دولار مقارنة بـ 34 ألف دولار متوسط رأس المال المستثمر في كل مؤسسة تعمل في الصناعات التحويلية. ويشير تدني متوسط رأس المال المستثمر في صناعة الأحذية إلى تدني عوائق الدخول لهذه الصناعة، ومما يدعم هذا الاستنتاج هو أن 75.5% من منشات صناعة الأحذية تشغّل أقل من 5 أشخاص (أنظر الجدول 2).

أما بالنسبة لكثافة استخدام رأس المال، فإن متوسط رأس المال لكل عامل يبلغ 3123 دولاراً، مما يشير إلى أن صناعة الأحذية ذات كثافة عمالية أعلى عند مقارنتها بالصناعات التحويلية، إذ يبلغ متوسط راس المال لكل عامل في الصناعة التحويلية 4287 دولاراً. أي أن كثافة استخدام عنصر رأس المال في صناعة الأحذية تساوي 73 % مقارنة مع بقية الصناعات التحويلية (أنظر الجدول 2). يشير اعتماد صناعة الأحذية على عنصر العمل بشكل مكثف إلى المشكلة الحالية التي تعاني منها هذه الصناعة، ألا وهي مدى قدرتها على المنافسة السعرية في الأسواق المحلية والخارجية، إذ أن ارتفاع تكلفة العمل في فلسطين مقارنة بالدول المحيطة (خاصة الأردن ومصر) ودول جنوب شرق آسيا يفقد صناعة الأحذية قدرتها على تقليل تكلفة الإنتاج[6]. وعند إضافة تكلفة

---

[6] قد تتعارض هذه النتيجة مع الاعتقاد السائد بأن تقنيات الإنتاج ذات الكثافة العمالية أكثر ملائمة للاقتصاد الفلسطيني وذلك لتوفر عنصر العمل. إلا أن تحسين القدرة التنافسية لصناعة الأحذية الفلسطينية يتطلب زيادة الاعتماد على رأس المال لتقليل أهمية عنصر العمل في تكلفة الإنتاج، وقد يكون هذا التوجه ضرورياً لمواجهة المنافسة السعرية التي ستخلقها الأحذية المستوردة في دول شرق آسيا وبعض الدول العربية، في حالة تحرير التجارة الخارجية.

الاســتهلاك الوســيط، والاهتلاكات، وتكلفة العمل للحصول على تقدير إجمالي التكلفة، نلاحظ أن تكلفة عنصر العمل تشكل 23% من مجمل التكاليف. إضافة إلى ذلك تشكل تكــلفة العمل 47% من القيمة المضافة و19.5% من قيمة الإنتاج (أنظر الجدول 1)[7]. إن الارتفــاع النســبي لتكــلفة عنصر العمل يشكل أحد العوامل الأساسية المؤثرة على القــدرة التنافســية لصناعة الأحذية الفلسطينية، وسيجري مناقشة هذه القضية لاحقاً في الدراسة.

تــتميز صناعة الأحذية في فلسطين بتطور مستواها الفني نسبياً، عند مقارنتها بالدول المحيطة خاصة الأردن ومصر، وخاصة في مجال الأحذية الرياضية، والصنادل والجلد الصناعي، أما في مجال أحذية الجلد الطبيعي فإن النوعية متقاربة جداً. ويعزى هذا التميز إلى قدم هذه الصناعة في فلسطين، وإلى احتكاك المنتجين الفلسطينيين بشكل مباشــر مع الشركات الإسرائيلية والعالمية، مما أتاح لهم فرصة الاطلاع ومتابعة آخر الــتغيرات في مجال تكنولوجيا صناعة الأحذية. وقد تحسنت نوعية الإنتاج بشكل كبير إلى درجــة أن العديــد من مصانع الأحذية في إسرائيل لم تصمد أمام منافسة الأحذية الفلسطينية في السوق الإسرائيلي، مما أضطر معظمها للخروج من الصناعة. وتستخدم صناعة الأحذية الفلسطينية معدات إنتاجية مختلفة، معظمها مستورد من الدول الأوروبية (77.8% حسب نتائج المسح الميداني الذي أجراه الباحث). وتمتاز المعدات المستخدمة بتواضع مستواها التكنولوجي بشكل عام إذا قورنت بالتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في صــناعة الأحذيــة عــلى المستوى العالمي. ويتراوح متوسط عمر المعدات الأساسية المستخدمة 15 سنة. إذ يستخدم 46.9% من منشآت العينة معدات يقل عمرها عن 10 سنوات، بينما يستخدم الباقي معدات يزيد عمرها عن 10 سنوات (المسح الميداني الذي أجراه الباحث). أما من حيث تصنيف أصحاب المصانع للمستوى التكنولوجي لمعداتهم مقارنــة بالمستويات العالمية، فقد تبين أن 42.5% منهم يعتبرونها قديمة جداً، ويعتبرها 35% مــنهم مقبولة، بينما يعتبرها 21.3% منهم قريبة من المستويات العالمية (المسح الميدانــي الــذي أجــراه الباحث). ويدل عدم استخدام أية أنظمة محوسبة في العمليات

---

7 تتوزع التكلفة في دول أوروبا الغربية على النحو التالي: ثلث للعمل، وثلث للمواد الخام، والباقي تكاليف عمومية وتسويق (ILO Report II, 1992).

الإنتاجية على تواضع المستوى التكنولوجي للمنشآت، فقد تبين من المسح الميداني الذي قام به الباحث أن 73.6% من منشات العينة لا تستخدم الكمبيوتر نهائياً، أما في تلك المؤسسات التي تستخدمه فإن استخدامه ينحصر في الأعمال المحاسبية والإدارية. وتحصل مصانع الأحذية على خدمات الصيانة من ثلاثة مصادر، هي الخبرات المحلية والإسرائيلية والأجنبية. فقد تبين أن 25.9% من المصانع تعتمد على قدراتها الذاتية لصيانة معداتها، وأن 38.3% منها تعتمد على خبراء محليين، و7.4 % بينما يستخدم خدمات صيانة إسرائيلية، ويستخدم الباقي خدمات صيانة من مصادر مختلطة (المسح الميداني الذي أجراه الباحث). وينطبق الأمر ذاته على قطع الغيار، إذ أن 54.4% من المنشآت تستخدم قطع غيار أجنبية، ويستخدم 27.2% منها قطعاً إسرائيلية، ويستخدم الباقي قطع غيار من مصادر مختلطة (المسح الميداني الذي أجراه الباحث).

أما بالنسبة للروابط الخلفية والأمامية في صناعة الأحذية فإنها تكاد تكون معدومة، وتنطبق عليها ظاهرة عدم اكتمال العنقود الصناعي (incomplete industrial cluster). إذ تعتمد الصناعة بشكل رئيسي على المواد الخام المستوردة، خاصة الجلود الطبيعية والمصنعة والأقمشة والإكسسوارات. وقد تبين أن 26% من المنتجين يستوردون ما يحتاجون من مواد خام بشكل مباشر، و22.4% منهم يعتمدون على وسطاء محليين، ويعتمد 22% منهم على وسطاء إسرائيليين، بينما يستخدم الباقي مصادر مختلطة (وزارة الصناعة- المسح الصناعي 1997). بالرغم من الدور الذي تلعبه المدابغ المحلية في تزويد مصانع الأحذية بجزء بسيط من احتياجاتها، إلا أن دورها ما زال محدوداً جداً (لمزيد من التفاصيل أنظر: مكحول، 1998).

تتوزع تكاليف الإنتاج الكلية في صناعة الأحذية الفلسطينية كما يلي: 55% للمواد الخام، و23% لتكلفة العمل، و5.7% لخدمات صناعية وغير صناعية، و2% لمواد التعبئة، و4% لتكلفة الاهتلاك، و2.5% صافي الرسوم والضرائب على الإنتاج (أنظر الجدول 1). ويعكس هذا التوزيع أهمية تكلفة المواد الخام والعمل في إنتاج الأحذية وبالتالي أهميتها في تحديد سعر المنتج النهائي وربحية الشركات. ويتميز إنتاج الأحذية في فلسطين بارتفاع تكلفة الإنتاج. وتشمل الأسباب التي قد تفسر ارتفاع التكلفة

الأسباب التالية: صغر حجم الإنتاج مما يحرم الشركات المحلية من إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم، مما يؤدي إلى ارتفاع نصيب كل وحدة من التكلفة الثابتة. كما أن شراء المواد الخام بكميات صغيرة يقلل من قدرة الشركات المحلية على الضغط على الشركات المزودة لتخفيض سعرها. كما أن صغر حجم الطلبات من المواد الخام تزيد من نصيب كل وحدة منتجة من التكلفة الثابتة. بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة العمل والخدمات والمنافع (مياه وكهرباء وغيرها). وقدرت فروقات التكلفة بين الصين والمناطق الفلسطينية ب 300%، أي أن متوسط تكلفة إنتاج الحذاء في الصين تعادل ثلث تكلفة إنتاجه في المناطق الفلسطينية (المسح الميداني)[8]. وقدرت دراسة سابقة فروق تكلفة إنتاج الأحذية بين المناطق الفلسطينية والأردن ب 34% لصالح الأردن وعزيت هذه الفروق بالدرجة الأولى إلى تكلفة العمل، إذ أن تكلفة العامل في صناعة الأحذية في المناطق الفلسطينية تزيد ب 128% عنها في الأردن (مكحول، 1996).

وقد انعكست هيكلية التكاليف والعوائق التي تعاني منها صناعة الأحذية سلباً على فائض التشغيل، حيث يشكل فائض التشغيل لصناعة الأحذية 40% من القيمة المضافة الإجمالية، مقارنة بـ 57% للصناعات التحويلية. يشير انخفاض فائض التشغيل في صناعة الأحذية إلى تدني الأرباح النسبية مقارنة بالصناعات التحويلية (ستتم إعادة مناقشة هذه القضية عند دراسة أداء الصناعة). إضافة إلى تدني فائض التشغيل في صناعة الأحذية، فإن حصة العاملين بدون أجر في صناعة الأحذية تقدر بـ 36%، مقارنة بـ 35% في الصناعات التحويلية ككل (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: المسح الصناعي-1998) مما يسهم في زيادة الفجوة بين صناعة الأحذية والصناعات التحويلية من حيث الربحية.

بلغ متوسط نصيب العامل بأجر من تعويضات العاملين في صناعة الأحذية 3458 دولاراً سنوياً مقارنة ب 3862 دولاراً متوسط أجرة العامل السنوية في الصناعات التحويلية. أي أن متوسط نصيب العامل من التعويضات في صناعة الأحذية

---

[8] أشار بعض المستوردين الذين تمت مقابلتهم إلى أن متوسط سعر الحذاء الرجالي المصنوع من الجلد الصناعي في الصين يبلغ ثلاثة دولارات.

يقــل ب 10% عــن مثيله في الصناعات التحويلية، وقد يعزي ذلك إلى تدني إنتاجية العــامل فــي صناعة الأحذية مقارنة بالصناعات التحويلية والتي تقل ب 46% (ستتم إعادة مناقشة هذه القضية لاحقاً عند مناقشة أداء الصناعة). وعند مقارنة متوسط أجرة العامــلين فــي الإدارة مع العاملين في الإنتاج، تبين أنها تقدر ب 6270 دولاراً سنوياً للعامل في الإدارة و3273 دولاراً للعامل في الإنتاج (المسح الصناعي، 1998). أي أن راتــب الإداري يزيد ب 90% فقط عن راتب عامل الإنتاج، في حين أن فرق الأجور بيــن عمــال الإدارة والإنتاج يقدر بأكثر من الضعف في الدول المتقدمة صناعياً، مما يشير إلى طبيعة الملكية الفردية لمنشآت الأحذية وصغر حجمها، وبالتالي عدم وضوح الهيكل الإداري لهذه المؤسسات (UNSCO, 1998). وتقتصر الحوافز المقدمة للعمال عــلى التأمين الصحي الإلزامي ضد إصابات العمل، والمزايا التي يقرها قانون العمل، وأهمها العطلة الأسبوعية المدفوعة الأجر. وقد بدأت بعض مصانع الأحذية بتطبيق بنود مشروع قانون العمل الفلسطيني.

يتضح مما تقدم أن صناعة الأحذية في فلسطين تعاني من نقاط ضعف هيكلية أهمهــا اعتمادها على تكنولوجيا قديمة نسبياً، وصغر حجم المؤسسات، واعتمادها على الإنــتاج الــنمطي، واعتمادها على عمالة غير متعلمة نسبياً، وعدم استخدامها لأنظمة الإنــتاج المحوســبة، وعدم التزامها بمواصفات الإنتاج العالمية، وارتفاع تكلفة الإنتاج. وقــد عمــلت هذه العوامل على إضعاف قدرتها التنافسية والحد من جدواها الاقتصادية وعوائدها المستقبلية.

5- السياسات العامة تجاه صناعة الأحذية والتغيرات التي أعقبت العملية السلمية

تتلخص السياسة العامة تجاه أي نشاط اقتصادي بمجموعة القوانين والأنظمة التي تعتمدها الجهات الرسمية، بحيث توضح حقوق وواجبات الأطراف ذات العلاقة بذلك النشاط، بما في ذلك أنظمة الاستيراد، والترخيص، والضرائب، والحوافز المشجعة، والقيود المفروضة على أطراف العملية الإنتاجية. وبالرغم من الدور الاقتصادي والاجتماعي لصناعة الأحذية في فلسطين، إلاّ أنها لا تحظى بأية معاملة تفضيلية خاصة تميزها عن بقية الأنشطة الصناعية، سواء من النواحي المادية أم من النواحي الإجرائية. بل إن غياب السياسة العامة في مجال استيراد الأحذية قد أدى إلى إشباع السوق المحلي بالأحذية المستوردة، خاصة من الصين وتركيا والهند، إضافة إلى غياب أية حماية من السلع المستوردة التي لها حق الدخول الحر في المناطق الفلسطينية.

إن سياسة استيراد الأحذية تخضع عملياً للاتفاقية الاقتصادية الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية وحكومة إسرائيل (بروتوكول باريس). وتنص الاتفاقية على أن سياسة استيراد الأحذية تحددها إسرائيل من حيث شروط الاستيراد، والرسوم الجمركية والمواصفات. وتقوم السياسة الإسرائيلية في مجال استيراد الأحذية على حرية الاستيراد، حيث أن الاستيراد لا يتطلب ترخيصاً مسبقاً والشرط الأساسي هو أن يكون المستورد معرّفاً لدى المعابر على أنه مستورد مسجل لدى الجهات الرسمية. هذا يعني أن أي مستورد مسجل يستطيع أن يستورد الأحذية دون الحاجة للحصول على ترخيص للاستيراد. وقد التزمت السلطة الوطنية الفلسطينية بهذه السياسة، خاصة ما يتعلق بعدم اشتراط الحصول المسبق على رخصة استيراد. وبالرغم من أن البعض يطلب من وزارة التجارة والاقتصاد الفلسطينية إلزام المستوردين بالحصول المسبق على رخصة استيراد، إلا أن فاعلية ذلك ستكون محدودة جداً إذ أن ذلك سيشجع الاستيراد غير المباشر من خلال التجار الإسرائيليين الذين سيعملون على استيراد الأحذية ومن ثم

إعادة تصديرها إلى المناطق الفلسطينية. كما أن هناك توجهاً عاماً من قبل وزارة التجارة والاقتصاد نحو تقليل العوائق التجارية، خاصة المتعلقة منها بضرورة الحصول على رخصة استيراد، وذلك لتقليل الاستيراد غير المباشر من خلال التجار الإسرائيليين.

إضـــافة إلى حـــرية استيراد الأحذية، فإن السياسة العامة تجاه الصناعة تقف عاجزة عن حل مشكلة ترخيص المنشآت المحلية. إذ أن نسبة كبيرة من مصانع الأحذية لا تحمـــل ترخيصاً من الجهات الرسمية المتمثلة بوزارة الصناعة الفلسطينية. وتبين أن 68% من منشآت العينة التي شملها مسح الباحث لا تحمل ترخيصاً من وزارة الصناعة الفلسطينية، وأن 26% من المنشآت المرخصة تحمل ترخيصاً قديماً أصدرته السلطات الإســـرائيلية (الإدارة المدنية). وعند الاستفسار حول الأسباب التي تحول دون ترخيص بعـــض منشـــآت الأحذيـــة، تبين أن 15% من المنتجين يعانون من صعوبة إجراءات الترخيص والمتطلبات البيئية للترخيص. وقد نجم عن ذلك انتشار مصانع الأحذية داخل المناطق السكنية، وعدم قدرة الجهات المختصة على مراقبة هذه المنشآت.

تـــتأثر صناعة الأحذية كغيرها من النشاطات الاقتصادية بالتغيرات السياسية والاقتصادية المحلية والإقليمية. وعند استطلاع آراء منتجي الأحذية حول التغيرات التي أثـــرت عـــلى نشاطهم بعد توقيع اتفاقية أوسلو، تبين أن غالبية المنشآت شهدت تغيرات سلبية بشكل أو بآخر. إذ تبين أن 70% منهم شهدوا تراجعاً في إنتاجهم عن مستواه قبل توقيـــع الاتفاقيـــة، وأن 8.6% منهم شهدوا تزايداً في إنتاجهم، وأن 55% منهم شهدوا تراجعاً في المنافذ التسويقية، وأن 69% منهم شهدوا زيادة في تكلفة الإنتاج، وأن 47% منهم شهدوا تراجعاً في أسعار منتجاتهم بسبب حدة المنافسة في الصناعة، كما شهد 79 % من منشآت الأحذية تزايداً في حدة المنافسة في السوق المحلي (المسح الميداني الذي أجـــراه الـــباحث). وكـــان من بين التغيرات التي أعقبت العملية السلمية، تزايد وتيرة الإغلاقـــات بين إسرائيل والمناطق الفلسطينية، من حيث عدد أيام الإغلاق وتكرارها. وقد تبين أن 48% من المنشآت تخفض إنتاجها خلال الإغلاق، وأن 24% منها تتوقف كلياً عن الإنتاج لفترات محدودة، وأن 44% منها تواجه صعوبات في تسويق منتجاتها، وأن 63% منها تواجه مشكلات في تحصيل ديونها.

تفتقر صناعة الأحذية إلى وجود مؤسسات مساندة فاعلة تسهم في تطوير الصناعة، بما فيها مؤسسات التمويل، ومراكز التدريب المهني التي تقوم بتدريب عمال متخصصين في مجال صناعة الأحذية بالمفهوم الحديث. وتقتصر الخدمة التي يتلقاها أصحاب هذه الصناعة من الغرف التجارية على مساعدتهم في الحصول على تصاريح السفر إلى إسرائيل وإصدار شهادات المنشأ. كما أن مؤسسة (DAI) الأمريكية تقدم بعض الخدمات الاستشارية لبعض مصانع الأحذية، بالإضافة إلى مساهمتها في تغطية جزء من تكاليف مشاركة بعض مصانع الأحذية في معرض دبي الدولي. وقد تم تأسيس اتحاد الصناعات الجلدية عام 1996، بهدف دعم صناعة الجلود والأحذية من خلال العمل على فتح أسواق جديدة، وتنمية روح التعاون بين أعضاء الاتحاد، والتعاون مع المؤسسات المحلية والدولية بما يؤدي إلى دعم الصناعة والمساهمة بتنظيم دورات تدريبية لرفع الجودة. وكان من أهم نشاطات الاتحاد في الفترة الأخيرة تنظيم اجتماعات دورية للأعضاء، وأجراء مقابلات مع الجهات العامة الرسمية ذات العلاقة بصناعة الأحذية، وتنظيم دورات تدريبية للعمال من خلال الغرفة التجارية ومعهد نفيد. هذا ويبلغ عدد الأعضاء 50 عضواً من أصل 708 منتج أحذية في فلسطين مما يضعف فاعلية الاتحاد[9]. أما المركز التقني للأحذية والذي تأسس سنة 1993 فإنه يهدف إلى رفع مستوى صناعة الأحذية المحلية من خلال إعداد فنيين قادرين على العمل في مصانع الأحذية، وتعزيز تكامل العلميات الإنتاجية، وتقديم المشورة الفنية والتسويقية للمنتجين (جويحان 1997).

---

9 مقابلة مع رئيس اتحاد الصناعات الجلدية.

6- أداء الصناعة

أداء الصناعة هو مقياس متعدد الجوانب، بحيث يعكس نتائج سلوك مؤسسة ما أو صناعة معينة كمحصلة نهائية لعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة وتفاعلها مع ظروف البيئة الخارجية. ويشمل الأداء الربحية والكفاءة الإنتاجية والتوزيعية، والعدالة والتطور والتوظيف (Scherer and Ross, 1990). تسمح البيانات المتوفرة بتقييم أداء صناعة الأحذية من ناحية الإنتاجية والربحية والقدرة التنافسية.

6-1 الإنتاجية والربحية

تعتمد الإنتاجية على عوامل بشرية واخرى غير بشرية عديدة ومتداخلة. وفي هذه الدراسة سيتم قياس الإنتاجية الجزئية لعنصر العمل، باستخدام متوسط القيمة المضافة لكل عامل ومتوسط إنتاجية كل دولار أمريكي ينفق على الأيدي العاملة (أي مقدار القيمة المضافة التي يخلقها كل دولار أنفق على عنصر العمل). يأخذ المقياس الأول بعين الاعتبار جميع العاملين (بأجر أو بدون أجر)، أما المقياس الثاني فإنه يأخذ بعين الاعتبار العاملين بأجر فقط. سيتم تقييم إنتاجية وربحية صناعة الأحذية باستخدام بيانات المسح الصناعي لعام 1998.

في العام 1998 بلغ متوسط القيمة المضافة لكل عامل في صناعة الأحذية 4702 دولاراً مقارنة ب 8812 دولاراً في الصناعات التحويلية، أي أن إنتاجية العامل في صناعة الأحذية تشكل حوالي نصف إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية ككل. هناك عوامل عدة يمكن أن تساعد في تفسير هذا الفرق الشاسع في الإنتاجية، منها: ارتفاع كثافة استخدام العمالة في صناعة الأحذية، إذ بلغت حصة العامل من رأس المال 3123 دولاراً في صناعة الأحذية مقابل 4287 دولاراً في الصناعات التحويلية (أنظر الجدول 2). إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن تقنيات الإنتاج ذات الكثافة العمالية أقل إنتاجية من تلك التقنيات ذات الكثافة الرأسمالية، حيث من المتوقع أن تزداد إنتاجية

العامل عند ازدياد رأس المال المستثمر لذلك العامل (UNSCO, 1998). إلاّ أن تأثير كثافة رأس المال على الإنتاجية ليس تناسبياً، إذ أن كثافة رأس المال تزيد 37.3 % في الصناعات التحويلية مقارنة بصناعة الأحذية، كما أن إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية تزيد ب 47% عن إنتاجيته في صناعة الأحذية. مما يشير إلى وجود عوامل أخرى تبرر الفروق في الإنتاجية، منها: اختلاف طبيعة الإنتاج والظروف التسويقية، ومدى تأثرها بالصدمات الخارجية، وعوامل تتعلق بالكفاءة الإدارية كفاءة إدارية.

عند حساب إنتاجية الدولار المنفق على العامل بأجر، تبين أنها تعادل 2.12 دولاراً في صناعة الأحذية مقارنة ب 3.5 دولاراً في الصناعات التحويلية (أنظر الجدول 1). أي أن إنتاجية الدولار في الصناعات التحويلية تزيد ب 65% عن صناعة الأحذية. إلاّ أن هذه نتيجة غير دقيقة ولا تعكس الفرق الحقيقي في الإنتاجية، سيما أن 36% من العاملين في صناعة الأحذية يعملون بدون أجر، مقارنة ب 35% في الصناعات التحويلية، وعند احتساب الفرصة البديلة للعاملين بدون أجر، على أساس أن كل عامل بدون أجر سيحصل على متوسط نصيب العامل بأجر من التعويضات، تصبح إنتاجية الدولار في صناعة الأحذية 1.36، وفي الصناعات التحويلية 2.28، أي ما يعادل 67 % زيادة لصالح الصناعات التحويلية. وتشير هذه التقديرات إلى أن العمال ينتجون (قيمة مضافة) تزيد ب 36% عما يدفع لهم في صناعة الأحذية، مقارنة بـ 128% في الصناعات التحويلية.

بعد اقتطاع تعويضات العاملين والاهتلاكات وصافي الرسوم وضريبة الإنتاج، فإننا نحصل على فائض التشغيل والذي يقدر ب 5.586 مليون دولار لصناعة الأحذية، و311.446 مليون دولار للصناعات التحويلية، والذي يعتبر مؤشراً على الربح الإجمالي، قبل دفع ضريبة الدخل (أنظر الجدول 1). مما يعني أن كل دولار من الإنتاج يحقق ربحاً يقدر ب 16% في صناعة الأحذية مقارنة ب 26% للصناعات التحويلية. وهذا مؤشر قوي على مدى تراجع العوائد الاقتصادية لصناعة الأحذية في فلسطين مقارنة ببقية فروع الصناعة. كما يلاحظ من الجدول 8 أن هناك تراجعاً كبيراً في أداء صناعة الأحذية في العام 1998 مقارنة بالعام 1997، إذ تراجع الإنتاج ب 27

%، وتـراجعت القيمـة المضافة ب 40%، وتراجعت إنتاجية العامل ب 14%. وهذه مؤشـرات قويـة عـلى جديـة الصـعوبات والمخاطر التي تواجهها صناعة الأحذية الفلسطينية.

2-6 القدرة التنافسية

تعتمد القدرة التنافسية لمنتجات الأحذية على عوامل عديدة، من بينها النوعية، والأسـعار، البعد الجمالي ومجاراتها للموضة، والتصميم، والسمعة. لقد تم تحديد ثلاثة مصـادر للمنافسـة فـي الأسواق المحلية، هي: منافسة محلية بين المنتجين المحليين، منافسة المنتجات الإسرائيلية والمنتجات العالمية في السوق المحلي، إضافة إلى المنافسة في أسواق التصدير.

إن الأداء التنافسـي العـام لصـناعة الأحذيـة الفلسطينية ضعيف نسبياً عند مقارنـتها بالأحذية المستوردة من دول شرق آسيا وأوروبا والأحذية الإسرائيلية. وتبين مـن المسـح الميداني الذي أجراه الباحث أن المنافسة على أشدها بين المنتجات المحلية وتـلك المستوردة من دول شرق آسيا، خاصة الصين، إذ أن 91.3% من منتجي العينة يواجهـون منافسة قوية مع هذه المنتجات. وتعتمد المنافسة بشكل رئيسي على المنافسة السـعرية، إذ أن 78.4% من منتجي العينة يستخدمون هذه المنافسة، بينما يستخدم 2.7 % فقـط المنافسـة الـنوعية. وتبين أيضاً أن الأحذية الصينية أكثر تنوعاً من الأحذية الفلسطينية، إضافة إلى تدني سعرها. ويقدّر فرق الأسعار للمستهلك بين الإنتاج المحلي والصـيني مـا بيـن 20% إلى 30%، ويصل أحياناً إلى 50% (المسح الميداني الذي أجـراه الـباحث). وكانت أكثر الأصناف تضرراً من المنافسة مع الأحذية الصينية هي الأحذيـة الرياضـية، وأحذيـة الجلد الصناعي، والنعل الصناعي. إلاّ أن الضرر كان محدوداً في الأحذية المحلية المصنوعة من البوليتان، وصنادل الجلد الطبيعي، والأحذية الطـبية، ويعـود السـبب في ذلك إلى أن الصين لا تركز على هذه الأصناف (المسح الميداني الذي أجراه الباحث).

أمـــا بالنســـبة للمنافسة مع أصناف الأحذية ذات الماركات العالمية والتي يتم استيرادها عن طريق الوكلاء الإسرائيليين، فإنها لم تتغير عما كانت عليه في السنوات الأخيـــرة، ولـــم تتأثر بالأحذية المستوردة من دول شرق آسيا، خاصة الصين والتي لا تحمل ماركات عالمية. ما يميز هذه الأحذية هو سيطرة الوكلاء على السوق مما يمكنهم مـــن تنظيم وضبط الاستيراد، بعكس الأحذية التي لا تحمل ماركات عالمية والتي يمكن اســـتيرادها بـــدون ترخيص من الجهات الرسمية. ويبلغ متوسط سعر الحذاء الأوربي المصـــنوع من الجلد الطبيعي ضعف مثيله المحلي، إلاّ أنه لا يوجد منافسة مباشرة بين الأحذية المحلية والأوروبية، إذ أن فئة المستهلكين المستهدفة مختلفة لهذه الأصناف، لذا لا يوجد منافسة مباشرة بين الأحذية المحلية والأوروبية. كما أن جميع مؤسسات العينة تـــدرك الفجـــوات الكـــبيرة في النوعية بين الأحذية المحلية والمستوردة، وأن الأحذية المستوردة أكثر تنوعاً من المحلية.

كمـــا أن هناك منافسة قوية بين الأحذية الفلسطينية مع بعضها البعض، إذ أن 57% مـــنها يواجـــه منافســـة قوية، بينما يواجه 24% منها منافسة متوسطة. وتعتمد المنافســـة بشـــكل رئيســـي عـــلى المنافســـة السعرية، إذ أن 61% من منتجي العينة يســـتخدمون هـــذه المنافسة، بينما يستخدم 10% فقط المنافسة النوعية، ويستخدم الباقي المنافســـة السعرية والنوعية معاً (المسح الميداني الذي أجراه الباحث). وقد أشار بعض المطلعين على شؤون الصناعة أن المنافسة السعرية تأتي على حساب النوعية في كثير مـــن الأحيـــان، كمـــا أن المنافسة السعرية تدفع المنتجين إلى تقديم تسهيلات كبيرة في الدفع، تصل إلى سنة أحياناً، مما خلق مشكلة سيولة لبعض مصانع الأحذية. وتبين من المسح الميداني أن من أهم مرتكزات المنافسة للمنتج المحلي هو تسهيلات الدفع المقدمة لـــلموزعين، إذ أن 88% من المنتجين يقدمون تسهيلات مالية لمدة تتراوح ما بين شهر إلى ســـنة، وأن 36% مـــن المنـــتجين يقدمـــون تسهيلات تزيد عن ستة أشهر (المسح الميدانـــي الذي أجراه الباحث). وقد دفعت المنافسة السعرية في بعض الأحيان، ولفترة محددة، بعض الأحذية، للبيع بسعر يقل عن سعر التكلفة، من أجل تغطية تكاليفها الثابتة. وقد أفاد ذوو الاطلاع أن المنافسة السعرية هي من أهم أسباب تراجع نوعية المنتجات، خاصـــة فـــي ظل غياب أية رقابة على الإنتاج. إضافة إلى التسهيلات في الدفع، فإن

16% من منتجي العينة يقدمون خصم كمية يتراوح ما بين 2% و20%، وأن 23.7% منهم يقدمون خصم سعر ما بين 1 و20%، إضافة إلى أن 86% منهم يتعهدون باستبدال التالف من منتجاتهم. وعند الاستفسار حول تقييم المنتج الفلسطيني لنظرة المستهلك المحلي تجاه إنتاجه، تبين أن 51% من المنتجين يعتقدون أن المستهلك يفضل الإنتاج المحلي، وأن 49% من المنتجين يعتقدون أن المستهلك الفلسطيني يفضل الإنتاج المستورد.

أما المنافسة مع المنتجات الإسرائيلية، فإن 35% من المنتجين يواجهون منافسة قوية ومنافسة متوسطة مع منتجات الأحذية الإسرائيلية، وتعتمد المنافسة على السعر والنوعية، إذ أن 44.7% من منتجي العينة يستخدمون المنافسة السعرية في منافسة الأحذية الإسرائيلية ويعتمد 42% منهم على المنافسة النوعية (المسح الميداني الذي أجراه الباحث).

كما تواجه منتجات الأحذية الفلسطينية منافسة قوية في أسواق التصدير خاصة في إسرائيل. فعلى الرغم من النجاح الكبير الذي حققته في السوق الإسرائيلي وعلى أساس السعر والنوعية، إلاّ أن هناك منافسة بدأت تظهر مؤخراً في الأسواق الإسرائيلية، بعد أن أصبحت إسرائيل تستورد الأحذية من دول شرق آسيا ذات الأسعار المنخفضة، مما خلق صعوبات تسويقية أمام المنتج الفلسطيني، إذ أن 92.6% من منتجي العينة يواجهون منافسة في الأسواق الإسرائيلية وتعتمد هذه المنافسة على الأسعار بالدرجة الأولى (74.6% من المنتجين يستخدمونها) و9% فقط ينافسون على أساس النوعية. وتبين أنه تم تصدير ما قيمته 18.8 مليون دولار من منتجات الأحذية في العام 1997، وقد تم توجيه غالبية صادرات الأحذية (99.5%) إلى السوق الإسرائيلي (أنظر الجدول 3).

عند استطلاع آراء المنتجين حول المنافسة المحتملة مع منتجات الأحذية في الدول العربية المجاورة، أبدت الشركات تخوفاً كبيراً من الأحذية المصرية، إذ يعتقد أن الأحذية المصرية تتفوق على الأحذية المحلية من حيث السعر والنوعية معاً. في

المقـــابل، يعتقد المنتجون المحليون أنهم يستطيعون منافسة الأحذية الأردنية على أساس الـــنوعية وليـــس الأســـعار. كما أن 95% من منتجي العينة يعتقدون أنهم يستطيعون المنافســـة في الأسواق العربية شريطة تخفيف الرسوم الجمركية (المسح الميداني الذي أجراه الباحث)[10].

[10] الأردن يفرض جمارك على الأحذية تقدر ب 65%.

7- المشاكل الحالية لصناعة الأحذية الفلسطينية

يتضح مما تقدم أن صناعة الأحذية تواجه مشاكل هيكلية عديدة ستحد من جدواها الاقتصادية وعوائدها المستقبلية إذا لم يتم تبني الاستراتيجية الملائمة لمواجهة هذه التحديات. ويمكن تقسيم هذه المشاكل إلى مجموعتين: **الأولى** تخص صناعة الأحذية **والثانية** تخص صناعة الأحذية وبقية الصناعات التحويلية. وتشمل المجموعة الأولى تركيز مصانع الأحذية على إنتاج أحذية نمطية ومتشابهة، وبالتالي صعوبة التمييز السلعي وارتفاع حدة المنافسة المحلية، واعتمادها على تكنولوجيا قديمة، تدني المستوى التعليمي للعاملين، مما يحد من قدرة المنتجين على استخدام أساليب الإنتاج الحديثة خاصة المحوسبة منها، ومشاكل تتعلق بضعف، أو حتى، غياب، السياسات العامة الداعمة لصناعة الأحذية خاصة عدم اشتراط الترخيص لاستيراد الأحذية، إضافة إلى تراجع وتذبذب المنافذ التسويقية بسبب تراجع أداء الاقتصاد الفلسطيني وما يرافقه من تراجع في الطلب على منتجات الأحذية.

يمكن تلخيص أهم المشكلات العامة التي تعاني منها صناعة الأحذية وبقية الصناعات التحويلية حسب وجهة نظر أصحاب مصانع الأحذية في المشاكل التالية (أنظر الجدول 7)[11]:

1. ضعف أو عدم وجود البنية الأساسية: ينعكس ضعف أو عدم وجود البنية التحتية، خاصة الكهرباء، أو ارتفاع تكلفتها، سلبيا على اداء الصناعة. فقد تبين أن 57% من منشآت العينة تعاني من تدني مستوى خدمات البنية الأساسية.
2. الترخيص: يعاني 36% من منشآت العينة من مشكلة التراخيص، ويعود أحد الأسباب الرئيسية لذلك إلى أن معظم المنشآت تقع في مناطق قريبة من التجمعات السكنية، وبالتالي لا تستطيع تحقيق الشروط البيئية التي حددتها دائرة صحة البيئة، مما لا يمكنها من الحصول على التراخيص المطلوبة.

---

11 لم ترتب المشاكل حسب أهميتها النسبية، وقد تم الاعتماد على التكرار النسبي كمؤشر على أهمية المشكلة قيد الدراسة للمنتجين.

3. عـدم توفر مصادر التمويل المناسبة: تواجه صناعة الأحذية ظروفاً مالية صعبة ونـدرة فـي فرص التمويل المناسبة، حيث أعرب 64% من منشآت العينة عن المعانـاة مـن هذه المشكلة، ويعتمد معظم أصحاب المنشآت على التمويل الذاتي بشـكل رئيسي، مما تسبب في الحد من قدرة هذه الصناعة على التوسع والتطور وإقامة صناعات حديثة تواكب استخدام أحدث التكنولوجيا في الإنتاج.

4. حـدة المنافسـة من قبل المنتجين المحليين: أدى صغر حجم السوق الفلسطيني، وعـدم قدرتـه عـلى استيعاب الطاقة الإنتاجية لهذه الصناعة، إلى اشتداد حدة المنافسـة بيـن المنتجين المحليين حيث يعاني 80% من منشآت العينة من حدة المنافسة المحلية.

5. المنافسـة مع منتجات مستوردة (من خارج إسرائيل): تمثل المنافسة الأجنبية في صـناعة الأحذيـة الفلسـطينية إحـدى أهم المشاكل التي تعاني منها الصناعة الفلسـطينية، إذ تـبين أن 93.8% من منشآت العينة تعتبر هذه المشكلة مشكلة رئيسية، ويعتبرها 2.5% من العينة مشكلة متوسطة الأهمية.

6. صعوبات في الحصول على المواد الخام والمواد المكملة: تواجه بعض المنشآت مشكلات في نقل المواد الخام، من حيث توفر خدمة النقل وتكلفتها. كما أن هذه الصناعات بحاجة إلى المواد الخام المكملة غير المتوفرة محلياً. وقد تبين أن 43 % من منشآت العينة تعاني من مشاكل نقل المواد الخام أو الحصول على المواد المكملة. وتبين أيضاً أن 38% من المنتجين يواجهون صعوبات على المعابر الإسرائيلية، وأن 24% منهم يعانون من مشكلة نقص المعرفة بمصادر المواد الخام، وأن 26% منهم يعانون من مشاكل تمويل مشتريات المواد الخام.

7. القيود على التصدير: هناك بعض العوائق المتعلقة بإجراءات التصدير، ابتداء من شهادات المنشأ، إلى ضريبة المقاصة وإجراءات العبور والتفتيش الأمني على المعابر الإسرائيلية والرسوم الجمركية. وقد تبين أن 72% من منشآت العينة تعاني من مشكلة التصدير إلى الخارج، كما أن 49% من المنتجين يعانون من نقص المعرفة بالأسواق الخارجية.

8. مشـــكلات الصيانة: تستخدم معظم منشآت صناعة الأحذية آليات ومعدات قديمة، ممـــا يؤدي إلى ارتفاع نسبة تعطلها عن العمل، وزيادة متطلبات الصيانة. وتبين أن 31% من منشآت العينة تعاني من تفاقم مشاكل الصيانة.

9. تحصيل الديون (الشيكات الراجعة): تنعكس الأوضاع الاقتصادية المتدهورة في فلسطين على جميع القطاعات الاقتصادية وتؤثر على حركة السيولة والتعاملات الـــنقدية بين المنتجين والمستهلكين. وقد تبين أن 91% من منشآت العينة تعاني مـــن مشكلة تحصيل الديون، مما يؤثر سلباً على قدرتهم على الإيفاء بالتزاماتهم المالية تجاه الآخرين.

10. رأس المـــال التشغيلي: يعتبر توفر رأس المال التشغيلي أحد العناصر الأساسية والمهمـــة في قدرة وسرعة المنشآت على تصريف متوجاتها في الأسواق، إلاّ أن اعـــتماد هـــذه الصناعة على التمويل الذاتي بشكل أساسي قد أضعف من فرص توفيـــر رأس المـــال التشـــغيلي. وقد ساهمت ظاهرة الشيكات المرتجعة، وتزايد الضـــغوط التنافســـية، في تعميق الآثار السلبية لنقص رأس المال التشغيلي. وقد تـــبين أن 56% من منشات العينة تعاني من عدم قدرتها على توفير رأس المال التشغيلي.

11. صعوبات في مراقبة وضبط الجودة: إذ أن 29% من المؤسسات تعاني من هذه المشكلة، وتبين أيضاً أن ثلث المنتجين يحتاجون إلى تدريب في مجالات مراقبة وضبط الجودة.

12. الـــنقص في المعلومات الفنية: بما في ذلك تلك المتعلقة بتقنيات الإنتاج الحديثة، والمواد الخام وأنماط الاستهلاك والأسواق العالمية. وتبين أن 45% من المنتجين يعـــانون مـــن هـــذه المشـــكلة، وأن 58% مـــنهم يحتاجون إلى تدريب في هذه المجـــالات. عـــلى الرغم من أن بعض منتجي الأحذية الفلسطينيين لديهم اطلاع على تقنيات الإنتاج الحديثة من خلال اتصالهم بالتجار الإسرائيليين، إلاّ أن هناك تطـــورات متواصلة في صناعة الأحذية في المجالات الفنية والتسويقية لا بد من مواكبتها بشكل دائم للتأقلم مع التغيرات العالمية والإقليمية في صناعة الأحذية.

13. الـــنقص في العمالة المدربة: تبين أن 42% من المنتجين يواجهون صعوبات في إيجاد عمالة مدربة، خاصة في مجالات التصميم والتسويق وضبط الجودة.

14. مشـــاكل التســـويق والـــتوزيع: يواجه 58% من المنتجين صعوبات في تسويق وتوزيـــع منـــتجاتهم، ومعظمهـــا ناجم عن استفحال المنافسة في السوق المحلي وتراجع نشاطات التعاقد من الباطن.

8- آفاق صناعة الأحذية الفلسطينية

تـتعرض صـناعة الأحذية في فلسطين لمنافسة قوية من منتجات الدول ذات التكـلفة المنخفضة، إضافة إلى تراجع نشاطات التعاقد من الباطن مع الإسرائيليين، مما تسبب في خلق تحديات كبيرة أخذت تهدد قدرة العديد من المنشآت على الاستمرارية في العمـل. وتبين من المسح الميداني الذي أجراه الباحث والمقابلات مع ذوي الاطلاع أن نسـبة كـبيرة من المنتجين لن يستطيعوا الاستمرار في العمل حسب المعطيات الحالية لصناعة الأحذية. لذا فإنه لا بد من دراسة البدائل المتاحة لتحديد الإجراءات والسياسات اللازمـة للتصـدي لنقاط الضعف والتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية في الصناعة لتحسين قدرتها التنافسية.

قـبل استعراض البدائل المتاحة أمام صناعة الأحذية الفلسطينية، قد يكون من المفيـد الـتعرض لتقسـيمات أسـواق الأحذيـة حسب الشرائح الاستهلاكية، لأن هذه التقسـيمات تحدد الاستراتيجية الملائمة للنجاح في كل منها. كما أنه لا بد من التعرض للتجارب التي مرت بها الدول الصناعية والتي تشبه إلى حد بعيد ما تتعرض له صناعة الأحذيـة الفلسطينية. أن ما تتعرض له صناعة الأحذية في فلسطين من ضغوط تنافسية سعريه من الدول ذات التكلفة المنخفضة قد تعرضت له العديد من الدول، خاصة الدول الصناعية.

يمكن تقسيم سوق الأحذية حسب الشريحة الاستهلاكية إلى مجموعتين (ILO Report II, 1992):

1. الأحذيـة ذات النوعية المتدنية والأسعار المنخفضة (Lower quality-lower prices segment): وتشـمل هذه المجموعة الأحذية البلاستيكية وأحذية الجلد الصـناعي، ويعـتمد النجاح في هذه الشريحة على التكلفة، حيث أن السعر هو أساس المنافسة. ولتخفيض التكلفة لا بد من الإنتاج بكميات كبيرة (Mass and

standardized production) للاستفادة من وفورات الحجم، واستخدام تقنيات متطورة وتقليل عدد الأصناف المنتجة. وتسيطر الدول النامية على هذه الشريحة.

2. الأحذيـــة ذات النوعية العالية (Upper quality-higher prices segment): وتشـــمل الأحذيـــة النسائية والرجالية الرسمية، وأحذية الجلد الطبيعي، والأحذية المتخصصـــة: الأحذية الطبية، أحذية التزلج، والأحذية الرياضية والأحذية ذات الاســـتخدام الصناعي. يعتمد النجاح في المنافسة ضمن هذه الشريحة على التنوع والنوعية أكثر من التكلفة، والقرب من الأسواق، ورد الفعل السريع والمرونة في التشـــطيب الـــنهائي (flexible finish)، وفاعـــلية شبكات التوزيع والتسويق. ويســـيطر عـــلى هـــذه الشريحة من الأسواق المنتجين من دول أوروبا الغربية وأمريكا.

أمـــا الاستراتيجيات المتاحة أمام الدول والمنشآت للرد على المنافسة السعرية، فيمكن حصرها في أربع استراتيجيات (ILO, 1996):

1. استراتيجيات ركزت على الهروب من المنافسة على أساس التكلفة من خلال خلق طـــلب جديـــد (Demand expansion) والصـــعود عـــلى سلم النوعية (Up-market strategies) مـــن خـــلال اســـتخدام مواد جديدة واستخدامات جديدة، وتحقيـــق مـــرونة أكـــبر في الإنتاج (flexible specialization)، والتجاوب الســـريع وتســـليم البضـــاعة فـــي موعدها، والإبداع في التصميم. وتتطلب هذه الاستراتيجية أنظمة إدارية فعالة وأيدٍ عاملة مدربة ومرنة. ويتطلب الإنتاج المرن الســـرعة في رد الفعل، وتعدد الأصناف، والإنتاج بكميات صغيرة، والقدرة على التنـــبؤ بتغيرات الموضة، والتصميم باستخدام الأنظمة المحوسبة، وعمالة مدربة عـــلى العمـــل كفريق(ILO Report 1, 1995). فبدلاً من تخصص العامل في عمـــلية إنـــتاجية واحدة، فإن عليه اكتساب مهارات متعددة تمكنّه من العمل على أكـــثر من محطة إنتاج (ماكينة). وقد تبلغ نسبة الماكينات للعمال 4:1 أي أن كل عامل لديه القدرة على العمل على أربع ماكينات.

- ومن مساوئ استراتيجية تحسين النوعية:
- أنها حساسة جداً لتغير دخل المستهلك
- وأن التركيز على الموضة والتصميم يخلق مشكلة التقليد والتزييف، مما قد يـؤدي إلى خسارة الميزة التنافسية بسبب سرعة التقليد، خاصة في مجال مدخلات الإنتاج.

وفـي دراسـة أجـريت للموزعين في الدول الغربية، تبين أن التلاؤم الجمالي، والأناقـة وابـتكار نمـاذج جديدة، والنوعية، وخدمة ما بعد البيع، وتقنيات الرد السـريع عـلى الطلبات الصغيرة والمفاجئة والفورية، وشبكات التوزيع هي أهم عناصر المنافسة غير السعرية (ILO Report 1, 1995).

2. استراتيجيات هدفت إلى تقليل التكلفة (Cost cutting) من خلال تحديث تقنيات الإنـتاج وتنظيم العمل (Work organization)، إعادة الموقع (relocation)، والتعاقد مع الآخرين subcontracting - outsourcing. وأهم العوامل المحددة إعـادة الموقـع هـي تكلفة العمل وتكلفة المواد، إضافة إلى ضمان استمرارية الحصول على المواد الخام، وتكلفة رأس المال والمخاطرة.
3. استراتيجية استخدام الحماية التجارية لأصناف معينة من الأحذية، لإعطاء المنتج المحـلي الفرصـة لإعـادة هيكـلة أعماله بما يمكنه من خلق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.
4. التحالفات الاستراتيجية مع دول رخيصة للإنتاج، ومع شبكات توزيع وتسويق في الدول المتقدمة لتصريف الإنتاج. وتشير الدلائل إلى أن اهتمام الشركات العالمية في التعاقد مع الآخرين يعتمد على قدرة المنتج على الإنتاج بنوعية محددة، وقدرة المتعاقد على تلبية الطلبية في وقت محدد وبسعر مقبول، والالتزام بأوقات التسليم والاستقرار السياسي (ILO Report 1, 1995).

وقد تباين رد فعل منتجي الأحذية في الدول الصناعية على المنافسة السعرية، ويمكـن تـلخيص أهـم هذه التجارب، والتي قد تشكل دروساً يمكن الاستفادة منها في فلسطين (ILO Report II, 1992):

1. الشركات الأمريكية: نجحت في ترويج فكرة (American Way of Life) مما ساعدها في زيادة مبيعاتها في شتى دول العالم، حتى في إيطاليا التي تعتبر من أصعب الأسواق اختراقاً.
2. الشركات الهولندية: ركزت على إنتاج أحذية الأطفال ذات الجودة العالية
3. الشركات الإسبانية: ركزت على إنتاج أحذية ذات التصميم، والأناقة العالية (fashion)
4. الشركات البرتغالية: تحولت من الأحذية ذات الأسعار المنخفضة (low priced segments) إلى الأحذية متوسطة الأسعار (medium priced segments).
5. الشركات الإيطالية والفرنسية: التركيز على السمعة (image) والموديل (style)
6. الشركات الكورية الجنوبية: طورت قدرتها على إنتاج أحذية ذات نوعية عالية وبأسماء تجارية عالمية جديدة.
7. الشركات الألمانية: ركزت على التحديث التكنولوجي لزيادة الإنتاجية والتعاقد مع شركات في دول ذات عمالة رخيصة.

وقد تحققت أفضل النتائج في تطوير صناعة الأحذية في الدول الصناعية في المؤسسات التي ركزت على أصناف محددة من الأحذية مع التأكيد على الجودة و"الموديل"، والتي تنتج عادة من قبل شركات ذات مرونة عالية في الإنتاج وذات إبداع إداري. كما أنه، ونتيجة للضغوط التنافسية، فإن العديد من هذه الشركات تلجأ إلى التعاقد مع منتجين من دول ذات عمالة رخيصة لإنجاز العمليات الإنتاجية ذات الكثافة العمالية.

تشير الدلائل إلى أن هناك طلباً عالمياً متزايداً على منتجات الأحذية، إذ أنه من المتوقع أن يزداد استهلاك الأحذية إلى 12 بليون زوج في العام 2000، والدول ذات التكلفة الأقل سيكون لها نصيب الأسد، خاصة تلك التي تستطيع الحصول على وتطبيق التكنولوجيا المعروفة بـ (JIT: Just in Time و QR: Quick Respons)، وهذه التقنيات ليست مكلفة نسبياً (UNIDO 1997). كما تشير الدلائل إلى أن النمو في أسواق الأحذية لن يكون في الدول المتقدمة، حيث معدلات نمو السكان منخفضة،

وتقدم سن السكان وارتفاع متوسط استهلاك الفرد من الأحذية والذي يقدر ب 6 أزواج سنوياً، بل سيكون في الدول النامية التي يقل فيها متوسط استهلاك الفرد من الأحذية عن 3 أزواج سنوياً، والدول التي تواجه ارتفاعاً في تكاليف الإنتاج (UNIDO, 1997). وتتركز أكثر الأسواق الواعدة للأحذية في دول غرب آسيا، وأمريكا اللاتينية، وأفريقيا، وجنوب شرق آسيا.

ومن هنا فإن الطلب على الأحذية موجوداً، وبالتالي فإن التحدي الكبير سيتمثل في إنتاج أحذية بنوعية وأسعار مقبولة تلبي حاجة هذه الأسواق. فما هي البدائل المتاحة أمام صناعة الأحذية الفلسطينية؟

1. الاستمرار في الوضع الحالي: ستضطر العديد من المنشآت إلى التوقف عن الإنتاج لأن الطاقة الإنتاجية الحالية تفوق بأضعاف عديدة حجم السوق المحلي الذي بدأ يتراجع لصالح الأحذية المستوردة. كما أن عدداً قليلاً من المنتجين سيستطيعون التحول من خلال التعاقد من الباطن إلى الإنتاج إلى السوق المحلي.

2. الإنتاج النمطي: إن اعتماد صناعة الأحذية على الأيدي العاملة بشكل كبير يضعف القدرة التنافسية السعرية للأحذية الفلسطينية، وبالتالي يقلل من جدوى الاعتماد على الإنتاج النمطي. ويعتمد الإنتاج النمطي على إنتاج كميات كبيرة. وتتطلب صناعة الأحذية هندسة دقيقة وأسواقاً كبيرة وأيدي عاملة رخيصة، وذلك للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير. ولا تناسب هذه الاستراتيجية، على المدى البعيد، صناعة الأحذية في فلسطين، ذلك أن هيكلية هذه الصناعة لا تفي بالمتطلبات اللازمة لإنجاح هذه الاستراتيجية، سواء من حيث تكلفة الأيدي العاملة، أو تكنولوجيا الإنتاج أو شبكات التسويق العالمية.

3. استراتيجية إنتاج أحذية مميزة وذات قيمة مضافة عالية. من الناحية النظرية على الأقل تبدو استراتيجية التميز في الإنتاج بديلاً مناسباً لفلسطين وذلك بعد استبعاد البديلين السابقين. لكن السؤال الذي تنبغي إجابته هو: ما هو المطلوب لإنجاح هذه الإستراتيجية، وهل لدينا هذه المتطلبات؟ الخطوة الأولى للنجاح في هذه

الاســتراتيجية هي دراسة السوق. إذ يجب معرفة ومتابعة التطورات والتوجهات فــي الأســواق العالميــة من حيث مراكز الاستهلاك، والموضة والأزياء وأذاق المســتهلكين. بعد تحديد الأسواق والشريحة التسويقية (Market niches) التي يمكــن أن ننجح في المنافسة فيها، يتعين علينا دراسة وتحديد البدائل المتاحة من حيث المزيج الإنتاجي والتسويقي اللازم لهذه الشريحة.

تتطــلب هذه الاستراتيجية القدرة على إنتاج أحذية مميزة وتسويقها عالمياً مما يحــتاج العديد من الخطوات العملية في الصناعة المحلية من أجل الوصول إلى تصميم مــنافس وجودة عالية وكميات ضخمة نسبياً من الإنتاج. تشير المعطيات الحالية إلى أن هناك نقصاً كبيراً في مهارات التصميم والتسويق إذ أن نقطة الضعف الرئيسية تبقى في التســويق، وذلــك عــلى الرغم من أن عمل الفلسطينيين مع المسوقين الإسرائيليين قد أكســبهم خــبرة في مجال التقنية والفعالية الإنتاجية. ومن هنا سنكون بحاجة ماسة إلى خلق تحالفات مع شركات عالمية. قد تكون هذه التحالفات في المجالين التاليين:

أ. شــراكة فــي التســويق والتوزيع: هناك شركات (صغيرة ومتوسطة نسبياً) في أوروبــا وأمريكا تصمم وتسوق منتجاتها في الأسواق القريبة منها يمكن التعاون معهــا فــي تسويق المنتجات الفلسطينية المميزة. وفي حالة اختيار شركاء في التسويق، يجب أن اختيار شركاء يعتمدون على التصنيع المرن الذي يتطلب إنتاج كميات صغيرة نسبياً، وذات جودة عالية وصعوبة في التصنيع، وتتطلب مهارات عالية، وذلك لتقليل احتمالية تحول الشركاء إلى بلدان أخرى. وفي هذه الحالة فإن المنتج الفلسطيني يتمتع بأفضليات جمركية بناء على اتفاقيات التجارة الحرة التي وقعتها السلطة الوطنية مع أمريكا والاتحاد الأوروبي.

ب. شــراكه فــي الاســتثمار: مــن خلال جذب واستقطاب استثمارات مشتركة مع الشركات العالمية، مما يقلل من مشاكل تذبذب الإنتاج وتقليل احتمالية التحول إلى بــلدان أخرى، ومشاكل نقص التمويل. وبهذا نضمن مصدراً وتشكيلة واسعة من التصاميم الناجحة. ويعتمد النجاح في استقطاب الاستثمارات العالمية على القدرة عــلى تطوير نظم إنتاجية وإدارية تضمن الإنتاج في المواعيد والتحكم بالنوعية والجودة.

وهـنا يـأتي السؤال: هل لدى منتجي الأحذية في فلسطين المؤهلات والقدرة عـلى تـنفيذ إسـتراتيجية التميّز في الإنتاج؟ لقد تبين من الفصول السابقة أن صناعة الأحذيـة الفلسطينية تعاني من مشاكل هيكلية عديدة ستحد بشكل كبير من قدرتها على الـتحول من الإنتاج النمطي إلى الإنتاج المتميز. وما يزيد الأمور تعقيداً وخطورة هو غياب رؤية أو استراتيجية واضحة من قبل وزارة الصناعة الفلسطينية والجهات المعنية بخصوص مستقبل الصناعة الفلسطينية بما فيها صناعة الأحذية نفسها. لذا فإن استمرار الوضع الحالي سيؤدي لا محالة إلى تدهور صناعة الأحذية الفلسطينية خلال مدة زمنية قصـيرة، ما لم يتم إعادة هيكلة إنتاجها للتأقلم مع المتغيرات المحلية والإقليمية العالمية، ويمكـن خـلال ذلـك توفير حماية مؤقتة لهذه الصناعة لكي تتمكن من زيادة قدرتها التنافسية.

بالـرغم مـن المشـاكل التي تواجهها هذه الصناعة، إلاّ أنه لا بد من إعطاء صناعة الأحذية الفرصة لإعادة هيكلة إنتاجها للتأقلم مع المتغيرات المحلية والعالمية. لذا فـإن مستقبل صناعة الأحذية في فلسطين يعتمد على مدى قدرة أصحابها على التعاون مـع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل هادف ومنظم للعمل على حل المشاكل السـالفة الذكـر، وذلك من خلال اتخاذ عدد من الإجراءات والسياسات العملية القابلة للتنفيذ للنهوض بهذا القطاع بشكل يتفق ورؤية وتطلع المستثمرين في هذه الصناعة. إن النجاح في إعادة هيكلة صناعة الأحذية الفلسطينية يتطلب تضافر جهود الأطراف الثلاثة المعنية بهذه الصناعة وهي: المنتجون، والمؤسسات العامة، والمؤسسات الداعمة.

فيمـا يلي بعض الإجراءات المقترحة، التي يمكن أن تساهم في حل مشكلات الصـناعة سـالفة الذكر وتحسين آفاقها وبالتالي قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً. وقد تم تقسيم هذه الإجراءات إلى ثلاث مجموعات حسب الجهة التي يقترح أن تقوم بها:

8-1 الدور المطلوب من منتجي الأحذية

تتمحور المهمة الأساسية لمنتجي الأحذية حول تحديث تقنيات الإنتاج ومحاولة خلق تحالفات مع شركات عالمية في مجال الإنتاج والتسويق لضمان الحصول على التكنولوجيا والمعرفة والأسواق، وتحديث أنظمة الإنتاج بما يضمن النوعية والمرونة وتقصير دورات الإنتاج وتزويد البضاعة في الوقت المحدد.

1. العمل على تطوير القدرات الإدارية والقيادية (organizational innovation) بما في ذلك الإبداع في التصميم، وحوافز العمل، والتحكم في النوعية، وتقليل وقت رد الفعل لتغيرات السوق، والمرونة في الإنتاج وتناسق النوعية. وهذا يتطلب تدريب مدراء وأصحاب مصانع الأحذية على أنماط الإدارة الحديثة، والتصميم وتقنيات الإنتاج.
2. العمل على تحديث وتطوير المهارات العمالية، وخاصة في مجالات التصميم والتشطيب والتسويق.
3. لا بد من التفكير جدياً في الاندماج بين المشاريع الصغيرة ذات الإنتاج المتشابه، إذ أن ذلك قد يسهم في تعزيز مركزها المالي وتحسين فرصها في التحالف مع الشركات العالمية والحصول على تقنيات الإنتاج والمواد الخام بتكلفة أقل. وهذا يتطلب تفعيل دور اتحاد الصناعات الجلدية.
4. دارسة جدوى الاستثمار في الصناعات المكملة، خاصة في مجالي المواد الخام والصيانة.
5. تطوير مستوى مهارات المهندسين والفنيين، في تصليح وصيانة المعدات، وخاصة المحوسب والمؤتمت منها.

8-2 الدور المطلوب من مؤسسات القطاع العام

المهمة الأساسية المطلوبة من مؤسسات القطاع العام هي وضع الأطر التنظيمية التي تضمن تدفق الأحذية المستوردة بما لا يلحق الضرر بالمنتج المحلي،

وتحديد رؤية واضحة لمستقبل الصناعة الفلسطينية، واتخاذ الخطوات والبرامج الضرورية التي تساعد القطاع الخاص على خلق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية ويمكن أن تتم هذه المهمة من خلال:

1. توفير حماية مؤقتة تتلاشى تدريجياً لصناعة الأحذية. بالرغم من أن التوجهات الإقليمية المتمثلة بالشراكة الأوروبية المتوسطية والسوق العربية المشتركة والتوجهات العالمية المتمثلة باتفاقيات الجات تسير نحو الانفتاح وتحرير التجارة الدولية، إلاّ أن هذه الاتفاقيات تعطي استثناءات وفترة سماح لبعض الدول لحماية بعض الصناعات وإعطائها الفرصة للتأقلم مع هذه الاتفاقيات. لذا فان السلطة الوطنية مطالبة بإيجاد آلية تضمن حماية الصناعة المحلية من خلال الحد من تدفق الأحذية المستوردة من دول شرق آسيا خاصة الصين. لا بد هنا من الإشارة إلى أن قدرة السلطة الوطنية على ذلك قد تكون محدودة في ظل عدم سيطرتها على المعابر الحدودية من جهة، والتزامها باتفاقية باريس الاقتصادية التي أعطت إسرائيل الصلاحية الكاملة في تحديد سياسة استيراد بعض السلع بما فيها الأحذية. لذا فإن مقومات النجاح في حماية صناعة الأحذية الفلسطينية لا تخضع جميعها للسلطة الوطنية. ويمكن استخدام معدلات الجمارك والرسوم الأخرى التي كانت تفرضها إسرائيل في العام 1997 كمؤشر لمستوى الحماية المطلوب توفيرها لصناعة الأحذية الفلسطينية (أنظر الجدول 4). ويمكن تبرير ذلك على أن المشاكل الحقيقية التي تواجهها الصناعة، خاصة ضعف قدرتها التنافسية مقارنة بالأحذية المستوردة، بدأت تستفحل عام 1998.
إضافة إلى الحماية المؤقتة، فإن السلطة الوطنية مطالبة بالتأكد من مطابقة الأحذية المستوردة للمواصفات التي حددتها مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية.

2. إنشاء بنك معلومات متخصص لتطوير صناعة الأحذية، وتشجيع التصدير من خلال تزويد المنتجين والمصدرين بالمعلومات المتعلقة بأسماء الشركات المزوّدة بالمعدات والمواد الخام على الصعيدين الإقليمي والدولي، والتطورات التكنولوجية، ومواعيد المعارض التجارية الإقليمية والدولية، وإحصائيات

الاستيراد والتصدير الإقليمية والدولية لتوجيه قرارات الاستثمار والتسويق، وحاجات الأسواق وأذواق المستهلكين، والاتفاقيات والقوانين التجارية الإقليمية والدولية التي تحكم تصدير منتجات الأحذية، وأسماء المستوردين المعنيين ببناء علاقات تجارية مع منتجين فلسطينيين.

3. إنشاء بنك إنماء صناعي أو مؤسسة تعمل على توفير تمويل بشروط ميسرة نسبياً، إذ أن إعادة هيكلة الإنتاج تتطلب استثمارات مالية كبيرة لشراء المعدات وتدريب العاملين. كما أن هناك حاجة ماسة لتمويل رأس المال التشغيلي لمصانع الأحذية.

4. تفعيل اتفاقيات التجارة الموقعة مع الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي وكندا وغيرها، والتي تعفي الصادرات الفلسطينية من الجمارك. وقد يكون ذلك من ضمن المهام الأساسية لبنك المعلومات المشار إليه سابقاً. وهذا يتطلب الالتزام بالمواصفات العالمية المطلوبة لهذه الدول. ومن هنا تبرز أهمية دور مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية في تحديد المواصفات وإلزام المنتجين بتطبيقها. وقد سارعت المؤسسة إلى سن مجموعة من المواصفات المتعلقة بالصناعات الجلدية وصناعة الأحذية، إلاّ أنه ترك للمنتج حرية الخيار في تطبيقها بمعني أنها ليست إلزامية.

5. وضع الأطر القانونية التي تحمي الصناعيين من الشيكات المرتجعة وإيجاد جهة مسؤولة لتفادي التلاعب في هذا الأمر.

6. إيجاد ممثلين في السفارات الفلسطينية، لترويج صناعة الأحذية وإبراز مزايا الصناعة المحلية.

7. تحديث وتحسين قدرات مراكز ومعاهد التدريب في التصميم، والقص، وهندسة الإنتاج، وإنشاء مركز للمواصفات والمقاييس ومركز للبحوث السوقية، واكتساب مهارات التسويق. وفي هذا المجال يمكن إرسال متدربين في بعثات تدريبية في الخارج.

8. تحفيز الاستثمار في الحلقات المفقودة في هذا القطاع (الإكسسوارات، والتصميم، والمواد الخام، والصيانة) بعد التأكد من جدوى الاستثمار في هذه المشاريع.

3-8 الدور المطلوب من المؤسسات المساندة والداعمة

تتأثر صناعة الأحذية بمجموعة من المؤسسات والأطراف بشكل مباشر وغير مباشر، سواء من خلال إنتاج الأحذية أو تسويقها. وتشمل المؤسسات ذات التأثير المباشر على الصناعة كلاً من اتحاد الصناعات الجلدية، المركز التقني للأحذية- نفيذ، ومؤسسات التمويل.

الدور الأساسي المطلوب من اتحاد الصناعات الجلدية هو التنسيق مع الوزارات والجهات الرسمية خاصة وزارة الاقتصاد بخصوص تنظيم عملية استيراد الأحذية، ووزارة المالية لترتيب الأمور الضريبية، ووزارة الصناعة لحل قضايا الترخيص التي تسبب تذمر العديد من أصحاب المصانع، إضافة إلى تنسيق الزيارات والمشاركة في المعارض التجارية.

بالرغم من الدور المهم الذي قام به المركز التقني في إمداد صناعة الأحذية بالأيدي العاملة المدربة، إلاّ أن تأثيره على الصناعة ما زال محدوداً ولا يفي بالغرض المطلوب لإنتاج أحذية مميزة ذات بعد جمالي وتصميم مقبول عالمياً. لذا لا بد من تطوير قدرات هذا المركز لمواكبة التطورات العالمية في الموضة والأزياء لتصبح قادرة على إمداد الصناعة بالمهارات اللازمة لإعادة هيكلتها.

إن عملية إعادة الهيكلة عملية مكلفة جداً، مما يتطلب دوراً فاعلاً لمؤسسات التمويل في تمويل عمليات الاستثمار والإنتاج. تحتاج الشركات الفلسطينية الاستثمار الرأسمالي العالي المطلوب لشراء آلات جديدة محوسبة، من أجل مواكبة طلبات الشركات الأجنبية. كما أنها بحاجة إلى تمويل من أجل الإنتاج للسوق المحلية، وإلى الاستثمار المكثف في شراء المواد الخام، وفي المعدات اللازمة كعملية القص والتجهيز.

الخلاصـــة

تمـت في هذه الدراسة مناقشة ظروف وأوضاع صناعة الأحذية في فلسطين مـن حيـث هيكلها الحالي وأدائها والمشاكل التي تعترض تطورها ونموها. كما تمت دراسـة السياسـة العامـة تجـاه الصـناعة من حيث السياسات التجارية الفلسطينية والإسـرائيلية خاصـة تـلك المتعلقة بالاستيراد والترخيص. كما تمت دراسة أداء هذه الصـناعة وتقييمـه، من حيث الإنتاجية والقدرة التنافسية. كما ناقشت الدراسة المشاكل الحاليـة الـتي تواجه الصناعة في ظل التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، وقدمت مقترحات لتطوير أدائها.

تـلعب صـناعة الأحذيـة دوراً اقتصـادياً مهماً في الوقت الحاضر مقارنة بالصـناعات التحويلية ككل، من حيث الإنتاج والتوظيف والتصدير. إذ أن هناك 665 منشأة في الأراضي الفلسطينية (باستثناء القدس العربية) تعمل في صناعة الأحذية، أي مـا يشـكل 5% من منشآت الصناعة التحويلية ككل، ويعمل فيها 3011 عاملاً أو ما يعادل 5% من العاملين في الصناعة التحويلية. وقدرت القيمة المضافة لإنتاجها ب 14 مليون دولار وصادراتها ب 9.7 مليون دولار في العام 1998.

تواجـه صـناعة الأحذية تحديات كبيرة ستؤثر في قدرتها على الاستمرارية والـنمو. وتشـمل هذه التحديات تزايد حدة المنافسة مع الأحذية المستوردة، خاصة من دول شرق آسيا، إضافة إلى التراجع الكبير في نشاطات التعاقد من الباطن في المناطق الفلسـطينية لصـالح الشركات الإسرائيلية. وقد جاءت هذه التحديات كنتيجة للسياسات الـتجارية الإسـرائيلية الـتي عمـلت عـلى تخفيض الرسوم الجمركية على الأحذية المستوردة، مما شجع التجار الفلسطينيين على استيراد كميات كبيرة من الأحذية خاصة من الصين، والتي تباع بأسعار منخفضة نسبياً مقارنة بالأحذية الفلسطينية. مما اضطر العديـد من منتجي الأحذية الفلسطينيين إلى التوقف عن الإنتاج كلياً أو تخفيض إنتاجهم والقيـام باسـتيراد الأحذيـة بدلاً من إنتاجها. كما أن توجه السلطة الوطنية الفلسطينية

لـــتعزيز التبادل التجاري من خلال توقيعها اتفاقيات تجارية مع دول وتكتلات اقتصادية ســـتخلق تحديـــات لصناعة الأحذية نظراً لارتفاع تكلفة الإنتاج في المناطق الفلسطينية مقارنة بالدول المحيطة ودول شرق آسيا، وبالرغم من الفرص المهمة التي توفرها هذه الاتفاقيات.

تعاني صناعة الأحذية من مشاكل هيكلية عدة، منها اعتمادها على التعاقد من الـــباطن مع شركات إسرائيلية مما جعلها عرضة لتقلبات صناعة الأحذية في إسرائيل، وصـــغر حجـــم المنشآت، وارتفاع الأجور وتدني الإنتاجية، وتقنيات إنتاج قديمة نسبياً، وضـــعف الترابطات الأمامية والخلفية للصناعة، وعدم توفر مصادر التمويل المناسبة، وصـــغر حجـــم الســـوق الفلسطيني، وعدم قدرته على استيعاب الطاقة الإنتاجية لهذه الصـــناعة، وصـــعوبات في الحصول على المواد الخام والمواد المكملة، والقيود على التصـــدير، ونقـــص كـــبير في مهارات التصميم، والتسويق والصيانة، وضبط الجودة، ونقـــص المعـــلومات الفـــنية الحديثة المتعلقة بفنون الإنتاج وأنماط الاستهلاك العالمية. إضـــافة إلى التركيز على إنتاج أحذية متشابهة وبالتالي صعوبة التمييز السلعي وارتفاع حدة المنافسة المحلية، ومشاكل تتعلق بضعف وغياب السياسات العامة الداعمة لصناعة الأحذيـــة، خاصة عدم اشتراط الترخيص لاستيراد الأحذية. إضافة إلى تراجع وتذبذب المنافذ التسويقية بسبب تراجع أداء الاقتصاد الفلسطيني وما يرافقه من تراجع في الطلب عـــلى منتجات الأحذية. وقد انعكست هذه العوامل بشكل سلبي على أدائها الحالي وعلى قدرتها على النمو والتطور.

إن مـــا تتعرض له صناعة الأحذية في فلسطين من ضغوط تنافسية من الدول ذات التكلفة المنخفضة قد تعرضت له العديد من الدول، خاصة الدول الصناعية. ويمكن الـــرد على هذه المنافسة من خلال أربع استراتيجيات هي: الصعود على سلم النوعية، وتقـــليل التكلفة من خلال التركيز على الإنتاج النمطي، والحماية التجارية، والتحالفات الاســـتراتيجية مـــع دول رخيصـــة للإنتاج وشبكات توزيع وتسويق في الدول المتقدمة لتصريف الإنتاج.

إن الاستمرار في الوضع الحالي سيدفع العديد من المنشآت إلى التوقف عن الإنتاج لأن الطاقة الإنتاجية الحالية تفوق بأضعاف عديدة حجم السوق المحلي. أما استراتيجية الإنتاج النمطي فلا تناسبنا على المدى البعيد وذلك لأن المعطيات الحالية لا تفي بالمتطلبات اللازمة لإنجاح هذه الاستراتيجية سواء من حيث تكلفة الأيدي العاملة، أو من حيث تكنولوجيا الإنتاج أو شبكات التسويق العالمية. من الناحية النظرية على الأقل تبدو استراتيجية التميز في الإنتاج بديلاً مناسباً لفلسطين. وتتطلب هذه الاستراتيجية القدرة على إنتاج أحذية مميزة وتسويقها عالمياً. تشير المعطيات الحالية إلى أن هناك نقصاً كبيراً في مهارات التصميم والتسويق، وذلك على الرغم من الخبرة التي اكتسبها الفلسطينيون من خلال عملهم مع المسوقين الإسرائيليين في مجالي التقنية والفعالية الإنتاجية. ومن هنا سنكون بحاجة ماسة إلى خلق تحالفات مع شركات عالمية في مجالات: التسويق والتوزيع و/أو الاستثمار.

بالرغم من المشاكل والتحديات التي تواجهها صناعة الأحذية في فلسطين إلا أن هناك فرصاً واعدة، وتتوقف إمكانية الاستفادة من هذه الفرص على قدرة الشركات الفلسطينية على الإنتاج بنوعية وتكلفة مقبولة محلياً وعالمياً. لذا فإن مستقبل صناعة الأحذية يعتمد على مدى قدرة أصحابها على التعاون مع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل هادف ومنظم للعمل على حل مشاكلها، وذلك من خلال اتخاذ عدد من الإجراءات والسياسات العملية القابلة للتنفيذ للنهوض بهذا القطاع، وهذا يتطلب تضافر جهود الأطراف الثلاثة المعنية بهذه الصناعة، وهي: المنتجون، والمؤسسات العامة، والمؤسسات الداعمة.

يجب أن يتمحور الدور الأساسي لشركات الأحذية الفلسطينية على العمل من أجل الإسراع في إنتاج أحذية مميزة وبتكلفة معقولة تمكنها من المنافسة عالمياً، إذ لا بد من تحديد خطة عمل تبنى على معرفة ومتابعة التطورات والتوجهات في الأسواق العالمية من حيث مراكز الاستهلاك، والموضة، وأذواق المستهلكين، ثم تحديد الأسواق وتحديد البدائل المتاحة من حيث المزيج الإنتاجي والتسويقي اللازم لهذه الشريحة من الأسواق. مما يتطلب العمل على تطوير أنظمة إدارية فعالة وأيدٍ عاملة مدربة ومرنة

لـــلعمل كفريق واحد لتحقيق مرونة أكبر في الإنتاج والتجاوب السريع وتسليم البضاعة في موعدها، والإبداع في التصميم. ولا بد من التنسيق مع المؤسسات الرسمية، خاصة وزارات الاقتصـــاد والـــتجارة، والمالية، والصناعة، ومع المؤسسات الداعمة للتشاور وتحديـــد المهـــام والمســـؤوليات المناطة بكل جهة من أجل توفير مقومات النجاح لهذه الصـــناعة. كمـــا أن منتجي الأحذية مطالبون بالعمل على خلق تحالفات إستراتيجية مع الشـــركات العالميـــة في مجالات التسويق والتوزيع والاستثمار وذلك لضمان الحصول على المعرفة التقنية والتصاميم الناجحة.

تتمـــثل المهمة الأساسية المطلوبة من مؤسسات القطاع العام في توفير حماية مؤقـــتة تتلاشـــى تدريجيـــاً لصناعة الأحذية، وذلك من خلال مراقبة الاستيراد وحصر العمـــلية بـــترخيص مسبق من وزارة الاقتصاد، مع دراسة إمكانية فرض جمارك على الأحذيـــة المســـتوردة، بالإضـــافة إلى إنشاء بنك معلومات متخصص لتطوير صناعة الأحذيـــة، وتشـــجيع التصدير من خلال تزويد المنتجين والمصدرين بالمعلومات الفنية والتسويقية والقانونية.

أمـــا المؤسســـات المســـاندة ذات التأثير المباشر على الصناعة، خاصة اتحاد الصـــناعات الجـــلدية، فـــإن دورها يجب أن يتمحور حول التنسيق مع الوزارات ذات العلاقة، خاصة وزارة التجارة والاقتصاد لتنظيم عملية استيراد الأحذية، ووزارة المالية لـــترتيب الأمور الضريبية، ووزارة الصناعة لحل قضايا الترخيص، إضافة إلى تنسيق نشـــاطات هـــذه المؤسســـات في مجال التدريب، والزيارات والمشاركة في المعارض الـــتجارية. أما مراكز التدريب فلا بد من تطوير قدراتها لمواكبة التطورات العالمية في الموضـــة والتصـــميم والقـــص لتصـــبح قادرة على إمداد الصناعة بالمهارات اللازمة لتطورها ونموها.

المراجـــــع

افطيمـــة، سامي. 1993. **القطاع الصناعي في الضفة الغربية وقطاع غزة: دراسة تحليلية للفترة 1968-1989**. عمان: دار الكرمل.

الأونكـتاد. 1995. **تحليل الفرص التجارية الناشئة عن جولة أوروغواي في عدد مختار من القطاعات: الزراعة والمنسوجات والأحذية والمنتجات الصناعية الأخرى**. جنيف: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.

الجهـاز المركـزي للإحصاء الفلسطيني. 1997. **المسح الصناعي- 1996: نتائج أساسية**. رام الله.

_____ 1998. **المسح الصناعي- 1997، نتائج أساسية**. رام الله.

_____ 1999. **المسح الصناعي- 1998، نتائج أساسية، وبيانات غير منشورة**. رام الله.

_____ 1999. **التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت-1997، تقرير المنشآت: النتائج النهائية**. رام الله.

_____ 1999. **موجز عن منهجية إعداد الحسابات القومية الفلسطينية 1997**. رام الله.

جويحان، سهير. 1997. **دراسة الاحتياجات التدريبية لقطاع صناعة الأحذية في مدينة الخليل**. المركز التقني للأحذية- الخليل.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني-ماس. كنفاني، نعمان. 1996. **العلاقات التجارية بين فلسطين وإسرائيل: منطقة تجارة حرة أم اتحاد جمركي**. رام الله.

_____ مكحـول، باسـم.1996. **القدرة التنافسية للصناعة الفلسطينية مقارنة بالصناعة الأردنية**. رام الله.

_____ 1998. **صناعة الدباغة والصناعات القائمة على استغلال الجلود الطبيعية في الضفة الغربية وقطاع غزة: الظروف الحالية والآفاق**. رام الله.

Ballance, R. Ghislain Robyn, Helmut Forstner. 1993. *The World's Leather and Leather Products Industry*. UNIDO, Geneva.

International Labor Organization. 1996. *Globalization of the Footwear, Textile and Clothing Industries*. Geneva.

_____ 1992a. *Recent Developments in the Leather and Footwear Industry. Report I*. Geneva.

_____ 1992b. *Employment and Working Conditions and Competitiveness in the Leather and Footwear Industry. Report II*. Geneva.

Sajhau, Jean-Paul. 1997. *Business Ethics in the Textile, Clothing and Footwear (TCF) Industries: Codes of Conduct*. Geneva: International Labor Organization.

Taneja, Nisha. 1995. *Sectoral Impact of the Uruguay Round Agreements on Developing Countries: Leather Industry*. New Delhi: UNIDO.

UNIDO Secretariat. 1997. *Promoting Competitiveness in Agro-Related Industries through Capacity Building in Least Developed Countries (LDDS)*. Vienna.

United Nations.1999. *UNSCO Report on Economic and Social Conditions in the West Bank and Gaza Strip*.

الملحق الإحصائي

قائمة الجداول

جدول رقم 1: تحليل مكونات الإنتاج والقيمة المضافة في صناعة الأحذية والصناعات التحويلية في باقي الضفة الغربية* وقطاع غزة، 1998

	صناعة الأحذية		الصناعة التحويلية	
	ألف دولار	(%)	ألف دولار	(%)
المواد الخام	15710	46%	505,859.60	43%
مواد تعبئة	575	2%	16,861.10	1%
مجموع مستلزمات الإنتاج السلعية	18463.7	54%	599,724.80	50%
الخدمات الصناعية	169.6	1%	8,356.20	1%
خدمات غير صناعية	1482.5	4%	43,614.90	4%
استهلاك وسيط	20115.8	59%	651,695.70	55%
مجموع القيمة المضافة	14158.2	41%	534,815.90	45%
الإنتاج القائم	34274	100%	1,186,511.60	100%
تعويضات العاملين	6673.4	47%	152,761.90	29%
الاهتلاك	1181.2	8%	35,714.20	7%
الرسوم والضرائب	717.7	5%	34,894.00	7%
فائض التشغيل	5585.9	40%	311,445.80	57%
إجمالي القيمة المضافة	14158.2	100%	534,815.90	100%

المصدر : الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، المسح الصناعي- 1998 رام الله.

* الضفة الغربية باستثناء القدس الشرقية.

جدول رقم 2: بعض المؤشرات الاقتصادية المهمة لصناعة الأحذية في باقي الضفة الغربية وغزة، 1998

المؤشر	الأحذية	الصناعة التحويلية	الأحذية / الصناعة التحويلية
عدد المنشآت	665	13,258	5%
عدد العاملين	3011	60,691	5%
متوسط نصيب العامل بأجر من تعويضات العاملين (دولار)	3457.7	3,862.20	90%
متوسط الإنتاج للعامل(دولار)	11382.9	19,550.40	58%
نصيب العامل بأجر من القيمة المضافة (دولار)	7336	13,521	54%
نصيب العامل من القيمة المضافة (دولار)	4702.2	8812	53%
نسبة القيمة المضافة إلى الإنتاج القائم (%)	41.3	45.1	92%
نسبة تعويضات العاملين إلى القيمة المضافة (%)	47.1	28.6	165%
نسبة الاهتلاك السنوي إلى الإنتاج القائم (%)	3.5	3	117%
نصيب العامل من راس المال (دولار)	3123	4287.6	73%

المصدر : الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، المسح الصناعي- 1998، رام الله.

جدول رقم 3: إحصاءات التجارة الخارجية للأحذية لعام 1997

الدولة	الواردات ($1000)	الصادرات ($1000)	الفائض ($1000)
الأردن	277	55	-222
الإمارات	0	7	7
السعودية	0	206	206
قطر	0	4	4
إسرائيل	16545	18561	2016
تركيا	49	0	-49
الصين الشعبية	364	0	-364
تايوان	112	0	-112
هونغ كونغ	156	0	-156
مصر	415	0	-415
الولايات المتحدة الأمريكية	61	0	-61
الأرجنتين	41	0	-41
إسبانيا	32	0	-32
إيطاليا	897	0	-897
البرتغال	38	0	-38
فرنسا	16	0	-16
المملكة المتحدة	10	0	-10
هولندا	21	0	-21
فنلندا	31	0	-31
المجموع	19065	18833	-232

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح التجارة الخارجية، 1997

جدول رقم 4: معدلات الرسوم والجمارك على الأحذية المستوردة المطبقة في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، 1997 – 1999

البند	نوع البضائع	1997	1998	1999
64.010000	أحذيــة كــتيمة للماء بنعال خارجية ووجوه من مطــاط أو مــن لدائن،وجوهها غير مثبتة على النعل الخارجي بالخياطة أو بمسامير برشام أو بمسامير عادية أو ببراغي أو بعمليات مماثلة			
6401.1000	أحذية تتضمن في مقدمتها واقية معدنية	20%+3.33 زوجاً لا تقل عن 7.13 زوجاً	16%+1.66 زوجاً لا تقل عن 3.56 زوجاً	12%
6401.9100	-- تغطي الركبة	20%+3.33 زوجاً لا تقل عن 7.13 زوجاً	16%+1.66 زوجاً لا تقل عن 3.56 زوجاً	12%
6401.9200	-- تغطي الكاحل ولكنها لا تغطي الركبة	20%+3.33 زوجاً لا تقل عن 7.13 زوجاً	16%+1.66 زوجاً لا تقل عن 3.56 زوجاً	12%
64.030000	أحذية بنعال خارجية من مطاط أو لدائن أو جلد طبيعي أو مجدد ووجوه من جلد طبيعي			
6403.2000	أحذيــة بــنعال خارجية من جلد طبيعي ووجوه مؤلفــة مــن سيور جلد طبيعي تمر فوق مشط القدم لتلتف حول الإبهام	20%+4.44 زوجاً لا تقل عن 9.51 زوجاً	16%+2.22 زوجاً لا تقل عن 4.75 زوجاً	12%
6403.3000	أحذيــة ذات مقاعد أو مسطح من ليس لها نعل داخلي ولا غطاء معدني واقي في مقدمتها	20%+4.44 زوجاً لا تقل عن 9.51 زوجاً	16%+2.22 زوجاً لا تقل عن 4.75 زوجاً	12%
6403.4000	أحذية أخرى، تتضمن في مقدمتها واقية معدنية	20%+6.98 زوجاً لا تقل عن 14.91 زوجاً	16%+3.49 زوجاً لا تقل عن 7.45 زوجاً	12%
64.040000	أحذية بنعال خارجية من مطاط أو لدائن أو جلد طبيعي أو مجدد ووجوه من مواد نسيجية			
6404.1110	--- أحذية رياضية	معفاة	12%	12%
6404.1910	---مصــنوعة من نعال غير محشوة، بأوجه في المقدمة فقط	27.1% لا تقل عن 1.85 زوجاً	19.5% لا تقل عن 0.92 زوجاً	12%
64.050000	أحذية أخرى			
6405.1000	-بوجه من جلد طبيعي أو جلد مجدد	20%+5.71 زوجاً لا تقل عن 12.05 زوجاً	16%+2.85 زوجاً لا تقل عن 6.02 زوجاً	12%
6405.2100	--- بوجه ونعل من مواد نسيجية	20%+ 4.12 زوجاً	16%+2.06 زوجاً	12%
6405.2200	---أحذية الأطفال ذات رقاع ونعال من أقمشة منسوجة، لا يزيد طول النعل عن 12.5سم	20%+4.12 زوجاً لا تقل عن 42.0 زوجاً	16%+2.06 زوجاً لا تزيد عن 27.0 زوجاً	12%

المصدر: وزارة المالية (دائرة الجمارك، التعريفة الجمركية)

جدول رقم 5: عدد المؤسسات العاملة في قطاع الأحذية حسب المحافظات، 1998

المحافظة / المنطقة	عدد المؤسسات
جنين	1
طولكرم	4
نابلس	81
قلقيلية	2
سلفيت	2
رام الله والبيرة	5
أريحا	1
القدس	37
بيت لحم	3
الخليل	542
قطاع غزة	30
المجموع	708

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، بيانات غير منشورة -1999، رام الله.

جدول رقم 6: الطاقة الإنتاجية المستغلة، 1998

النسبة المئوية من الطاقة المستغلة	النسبة المئوية من منشآت العينة
20 أو اقل	11
40 – 21	42
60 – 41	33
80 – 61	8.7
اكثر من 80	5.3

المصدر: المسح الميداني الذي أجراه الباحث

جدول رقم 7: المشكلات التي تواجه منتجي الأحذية

أهميتها المشكلة	رئيسية	متوسطة	ثانوية	ليست مشكلة
البنية التحتية (مياه وكهرباء)	33.3	19.8	3.7	43.2
الحصول على التراخيص من الجهات الرسمية	8.6	22.2	4.9	64.2
عدم توفر مصادر التمويل	37	24.7	2.5	35.8
حدة المنافسة مع منتجين محليين	49.4	25.9	4.9	19.8
حدة المنافسة مع منتجات مستوردة (غير إسرائيل)	93.8	2.5	0	3.7
الحصول على المواد الخام والمكملة	9.9	25.9	7.4	56.8
القيود على التصدير	35.4	15.2	21.5	27.8
مشاكل الصيانة	5	11.3	15	68.8
تحصيل الديون (الشيكات)	71.6	18.5	1.2	8.6
توفير راس المال التشغيلي	17.5	30	8.8	43.8
الصعوبة في مراقبة الجودة	10	11.3	7.5	71.3
النقص في المعلومات الفنية	17.5	22.5	5	55
النقص في العمالة المدربة	6.2	24.7	11.1	58
مشاكل في التخزين	3.7	19.8	3.7	72.8
مشاكل في التوزيع	30.9	22.2	4.9	42

المصدر: المسح الميداني الذي أجراه الباحث

جدول رقم 8: الرقم القياسي لأداء صناعة الأحذية للفترة 1994 – 1998 (سنة الأساس 1994)*

السنة	متوسط الأجرة للعامل	متوسط الإنتاجية	القيمة المضافة	الإنتاج
1994	100%	100%	100%	100%
1995	110%	117%	117%	112%
1996	109%	107%	116%	116%
1997	330%	105%	175%	155%
1998	108%	91%	106%	113%

المصدر: المسح الصناعي 97،96،95،94، 98

* لا بد من الإشارة هنا إلى أن بيانات العام 1997 غير قابلة للمقارنة مع بيانات العام 1996 وذلك لاختلاف المنهجية الإحصائية المتبعة للعام 1997.

نموذج تقييم

صناعة الأحذية في فلسطين وقدرتها على مواجهة التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية

بغية تطوير نوعية الابحاث والتقارير الصادرة عن معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني -ماس- واثرائها، فانه من المفيد تلقي آراء القراء حول هذا المنشور والمنشورات الاخرى المماثلة . ولذلك يرجى التفضـــل بالاجابـــة علـــى نموذج التقييم الدرفق واعادته الى العنوان التالي:

معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني -ماس

رام الله -ص.ب 2426 -تلفون: 02-2987053/4 فاكس: 02-2987055

شارع الكلية الاهلية -عمارة دير اللاتين- الطابق الرابع

1- اسم المجيب وعنوانه (اختياري):

_____

_____

2- أي صفة من الصفات التالية تعتبر الافضل للتعريف بمجال عملك؟

☐ حكومي ☐ سلطة تنفيذية ☐ سلطة تشريعية ☐ اكاديمي او بحثي

☐ منظمة دولية ☐ منظمة لا تستهدف الربح ☐ مؤسسة عامة ☐ وسائل الاعلام

☐ مؤسسة خاصة ☐ غير ذلك (يرجى التحديد) _____ .

3- ما هو تقييمك لمضمون هذا المنشور؟

☐ ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ ضعيف

4- الى أي مدى يفيدك هذا المنشور في مجال عملك؟

☐ مفيد جدا ☐ متوسط الفائدة ☐ ضعيف الفائدة ☐ غير ذي صلة

5- يرجى بيان اهم ثلاث جوانب اعجبتك في هذا المنشور:

_____

_____

_____

6- يرجى بيان اهم ثلاث جوانب لم تعجبك في هذا المنشور:

_____

_____

_____

7- اذا كنت قد قرأت منشورات اخرى صادرة عن ماس، عدا هذا المنشور، فما هو تقييمك الاجمالي لها؟

☐ جيدة دوما ☐ جيدة في العادة ولكن مع بعض الاستثناءات ☐ متوسطة عموما ☐ ضعيفة

8- الى أي مدى تفيدك هذه المنشورات بصورة عامة في مجال عملك؟

☐ مفيدة جدا ☐ متوسطة الفائدة ☐ ضعيفة الفائدة ☐ ليست ذات صلة

EVALUATION FORM

Footwear Industry in Palestine: Ability to Adjust with Local, Regional and International Challenges

In order to develop and improve the quality of the publications produced by MAS, we believe that it will be helpful to obtain feedback from our readers. We would therefore be grateful if, after reading this publication, you could complete the following evaluation form and return it to the address below:

Palestine Economic Policy Research Institute - MAS
Ramallah - P O BOX 2426
Tel: 02 - 2987053 /2987054
Fax: 02 - 2987055

1. Name and Address of Respondent (optional):

2. Which of the following best describes your field of work?

   ☐ Governmental
   ☐ Legislative body
   ☐ International organization
   ☐ Public organization
   ☐ Other (please specify)
   ☐ Executive body
   ☐ Academic or research body
   ☐ Non-profit organization
   ☐ Private institution

3. What is your evaluation of the content of this publication?

   ☐ Excellent ☐ Very good ☐ Good ☐ Poor

4. To what extent is this publication useful to your field of work?

   ☐ Very useful ☐ Moderately useful ☐ Slightly useful ☐ Irrelevant

5. Please specify three aspects of this publication which you liked.

   _____

   _____

6. Please specify three aspects about this publication which you did not like or require improvement.

   _____

   _____

7. If you have read other MAS publications, what is your general impression of them?

   ☐ Consistently good
   ☐ Mediocre
   ☐ Usually good with some exceptions
   ☐ Poor

8. To what extent are these publications of benefit to your field of work?

   ☐ Very helpful ☐ Moderately helpful ☐ Slightly helpful
   ☐Irrelevant

نموذج تقييم

صناعة الأحذية في فلسطين وقدرتها على مواجهة التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية

بغية تطوير نوعية الابحاث والتقارير الصادرة عن معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني -ماس- واثرائها، فانه من المفيد تلقي أراء القراء حول هذا المنشور والمنشورات الاخرى المماثلة . ولذلك يرجى التفضل بالاجابة على نموذج التقييم المرفق واعادته الى العنوان التالي:

معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني -ماس

رام الله -ص.ب 2426 -تلفون: 02-2987053/4 فاكس: 02-2987055

شارع الكلية الاهلية -عمارة دير اللاتين- الطابق الرابع

1- اسم المجيب (عنوانه الجاري):

_____

_____

2- أي صفة من الصفات التالية تعتبر الافضل للتعريف بمجال عملك؟

☐ حكومي ☐ سلطة تنفيذية ☐ سلطة تشريعية ☐ اكاديمي او بحثي

☐ منظمة دولية ☐ منظمة لا تستهدف الربح ☐ مؤسسة عامة ☐ وسائل الاعلام

☐ مؤسسة خاصة ☐ غير ذلك (يرجى التحديد) _____ .

3- ما هو تقييمك لمضمون هذا المنشور؟

☐ ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ ضعيف

4- الى أي مدى يفيدك هذا المنشور في مجال عملك؟

☐ مفيد جدا ☐ متوسط الفائدة ☐ ضعيف الفائدة ☐ غير ذي صلة

5- يرجى بيان اهم ثلاث جوانب اعجبتك في هذا المنشور:

_____

_____

_____

6- يرجى بيان اهم ثلاث جوانب لم تعجبك في هذا المنشور:

_____

_____

_____

7- اذا كنت قد قرأت منشورات اخرى صادرة عن ماس، عدا هذا المنشور، فما هو تقييمك الاجمالي لها؟

☐ جيدة دوما ☐ جيدة في العادة ولكن مع بعض الاستثناءات ☐ متوسطة عموما ☐ ضعيفة

8- الى أي مدى تفيدك هذه المنشورات بصورة عامة في مجال عملك؟

☐ مفيدة جدا ☐ متوسطة الفائدة ☐ ضعيفة الفائدة ☐ ليست ذات صلة

EVALUATION FORM

Footwear Industry in Palestine: Ability to Adjust with Local, Regional and International Challenges

In order to develop and improve the quality of the publications produced by MAS, we believe that it will be helpful to obtain feedback from our readers. We would therefore be grateful if, after reading this publication, you could complete the following evaluation form and return it to the address below:

Palestine Economic Policy Research Institute - MAS
Ramallah - P O BOX 2426
Tel: 02 - 2987053 /2987054
Fax: 02 - 2987055

1. Name and Address of Respondent (optional):

2. Which of the following best describes your field of work?

   ☐ Governmental
   ☐ Legislative body
   ☐ International organization
   ☐ Public organization
   ☐ Other (please specify)
   ☐ Executive body
   ☐ Academic or research body
   ☐ Non-profit organization
   ☐ Private institution

3. What is your evaluation of the content of this publication?

   ☐ Excellent ☐ Very good ☐ Good ☐ Poor

4. To what extent is this publication useful to your field of work?

   ☐ Very useful ☐ Moderately useful ☐ Slightly useful ☐ Irrelevant

5. Please specify three aspects of this publication which you liked.

   _____

   _____

6. Please specify three aspects about this publication which you did not like or require improvement.

   _____

   _____

7. If you have read other MAS publications, what is your general impression of them?

   ☐ Consistently good
   ☐ Mediocre
   ☐ Usually good with some exceptions
   ☐ Poor

8. To what extent are these publications of benefit to your field of work?

   ☐ Very helpful ☐ Moderately helpful ☐ Slightly helpful
   ☐Irrelevant

جدول رقم 9: عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والشركات الحكومية حسب النشاط الاقتصادي وفئات حجم العمالة في الأراضي الفلسطينية، 1997

النشاط الاقتصادي	المجموع	فئات حجم العمالة				
		0-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100 فأكثر
صنع الأحذية	707	534	120	38	13	1	1
الصناعة التحويلية	14813	11398	2185	869	300	41	20

المصدر: التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت-1997، تقرير المنشآت: النتائج النهائية، رام الله 1998.

قائمة المنشورات

1. أبعاد الفقر في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1995 (نافذ).
2. الترتيبات الجمركية الفلسطينية الإسرائيلية: البحث عن العدالة في توزيع الإيرادات الجمركية، 1995.
3. التجارة الخارجية السلعية للضفة الغربية وقطاع غزة: الإمكانات والآفاق، 1995.
4. القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة إحصائية – العدد 1، 1995 (نافذ).
5. القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة إحصائية – العدد 2، 1995(نافذ).
6. مراقبة البنوك، 1995 (ليس للتوزيع).
7. الموازنة الفلسطينية للعام 1995 (نافذ).
8. القدرة التنافسية للصناعة الفلسطينية مقارنة بالصناعة الأردنية، 1996.
9. برنامج التشغيل في الضفة الغربية و قطاع غزة، 1996.
10. تقييم اولي للنظام الضريبي في الضفة الغربية و قطاع غزة، 1996.
11. النظام المصرفي الفلسطيني: الواقع والإمكانات، 1996.
12. نحو استراتيجية تنموية فلسطينية، (نافذ)1996.
13. العلاقات التجارية بين فلسطين وإسرائيل: منطقة تجارة حرة ام اتحاد جمركي، 1996.
14. برامج أيجاد فرص العمل في الضفة الغربية و قطاع غزة، 1996.
15. نظام التكافل الاجتماعي غير الرسمي (غير الممأسس) في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1997.
16. قطاع السياحة الفلسطيني: الوضع الراهن وإمكانيات المستقبل، 1997.
17. مستويات المعيشة في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1997.
18. مؤسسات الدعم الاجتماعي في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1997.
19. فرص وإمكانيات التصنيع في فلسطين، 1997.
20. صناديق التقاعد والتأمين الصحي في أماكن العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1997.
21. تأثير العملية السلمية على صناعة النسيج والملابس في فلسطين، 1997.
22. فلسطين وإسرائيل: علاقات التعاقد من الباطن في صناعة الملابس، 1997.
23. صناعة الدباغة والصناعات القائمة على استغلال الجلود الطبيعية في الضفة الغربية وقطاع غزة: الظروف الحالية والآفاق، 1998.
24. التمويل غير الرسمي ومؤسسات الإقراض غير الربحية، في الضفة الغربية وقطاع غزة 1998.
25. العمل الفلسطيني في إسرائيل: 1967–1997، 1998.
26. نحو نظام ضمان اجتماعي في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1998.

27. صناعة المحاجر والكسارات والمناشير في الضفة الغربية وقطاع غزة: الواقع والآفاق، 1999.
28. تنمية رغم الصعاب، 1999.
29. الصناعة الدوائية في فلسطين: الواقع والآفاق، 1999.
30. البنود المتعلقة بالعمل في بروتوكول العلاقات الاقتصادية بين حكومة اسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية: مراجعة نقدية، 1999.
31. بيانات التجارة الخارجية (السلعية) قراءة نقدية لمنهجية جمع البيانات ومقترحات للتطوير، 2000.
32. علاقة فلسطين بالاتحاد الأوروبي: الإطار الحالي والعلاقة المستقبلية، 2000.

قراءات أولية في التقارير الإحصائية لدائرة الإحصاء المركزية :

1. أسعار المستهلك، المسح الديمغرافي للعام 1995(1996) (نافد).
2. المسح الصناعي / مسخ الخدمات-1994 : نتائج أساسية، التقرير الأول، 1997.
3. الحسابات القومية الفلسطينية -1994: تقديرات أولية، 1997.

أوراق للنقاش:

1. خيارات السياسات التجارية للضفة الغربية وقطاع غزة، 1997
2. الصحة في فلسطين، الإمكانيات والتحديات، 1997
3. البنية التحتية في الضفة الغربية وقطاع غزة: المؤسسات والنمو، 1997

المراقب الاقتصادي

1. عدد رقم 1، حزيران 1997
2. عدد رقم 2، كانون اول 1997
3. عدد رقم 3، حزيران 1998
4. عدد رقم 4، كانون اول 1998
5. عدد رقم 5، حزيران 1999
6. عدد رقم 6، نيسان 2000

المراقب الاجتماعي

1. عدد رقم 1، كانون ثاني 1998
2. عدد رقم 2، كانون ثاني 1999
3. عدد رقم 3، شباط 2000

التقارير السنوية للأعوام:

1995، 1996، 1997، 1998

قائمة منشورات ماس، 1998
النشرة التعريفية، 1999

مطبوعات ستصدر قريباً

1- التجارة الخارجية/السلعية والخدمية الفلسطينية-الإسرائيلية-واقعها وآفاقها المستقبلية.
2- التجارة الخارجية السلعية والخدمية الفلسطينية-المصرية-واقعها وآفاقها المستقبلية
3- التجارة الخارجية السلعية الخدمية الفلسطينية-الأردنية- واقعها وآفاقها المستقبلية
4- اتفاق التعاون الاقتصادي والتجاري
5- مراجع نقدية لقانون المصارف الفلسطيني
6- ورق للنقاش حول السياسات النقدية المتاحة في غياب عمله وطنية

للحصول على المنشورات: يرجى الاتصال بالمدير الاداري والمالي للمعهد.

Annual Reports
1995, 1996, 1997, 1998

MAS List of Publications, 1998
MAS Brochure, 1999

All publications are published in Arabic and English in one volume unless otherwise stated.

24. Informal Finance and Lending NGOs in the West Bank and Gaza Strip. August 1998.
25. Palestinian Employment in Israel: 1967-1997. A Review. August 1998.
26. Towards a Social Security System in the West Bank and Gaza Strip.1998.
27. Quarrying, Crushing and Stone Industries in Palestine: Current Situation and Prospects, 1999.
28. Development Under Adversity, 1999.
29. The Pharmaceutical Industry in Palestine: Reality and Future Prospects, Oct. 1999.
30. The Implementation of Labor-related Articles in the Protocol on Economic Relations between the Government of Israel and the PLO: A Critical Review, Nov. 1999
31. Analytical Review to Improve Trade Data Collection Methodologies: The Case of the Palestinian Merchandise Trade Statistics, 2000.
32. Associating Palestine with the European Union: The Present Framework and the Way Ahead, 2000.

First Reading in PCBS Statistical Reports Series

1. Bulletin of Consumer Prices, and Demographic Survey, 1996 (out of print).
2. The Industrial and Services Survey – Main Results, Report No.1, 1997.
3. National Accounts 1994.Oct 1997.

MAS Discussion Papers

1. Trade Policy of the West Bank and Gaza Strip. January 1997.
2. Health in Palestine: Potential and Challenges. March 1997.
3. Infrastructure in the West Bank and Gaza Strip: Institutions and Growth. August 1997.

MAS Economic Monitor

1. MAS Economic Monitor. Issue No.1. 1997
2. MAS Economic Monitor. Issue No.2. 1997
3. MAS Economic Monitor. Issue No.3. 1998
4. MAS Economic Monitor. Issue No.4. 1998
5. MAS Economic Monitor. Issue No.5. 1999
6. MAS Economic Monitor. Issue No.6. 2000

MAS Social Monitor

1. MAS Social Monitor Issue No. 1 1998
2. MAS Social Monitor Issue No. 2 1999
3. MAS Social Monitor Issue No. 3 2000

MAS PUBLICATIONS

MAS Studies

1. Poverty in the West Bank and Gaza Strip, 1995 (out of print).
2. The Palestinian - Israeli Trade Arrangements: Searching for Fair Revenue Sharing, 1995.
3. Potential Merchandise Trade of the West Bank and Gaza Strip, 1995.(Arabic only).
4. Palestinian Banking Sector: Statistical Review, Issue1, 1995 (out of print).
5. Palestinian Banking Sector: Statistical Review, Issue2, 1995. (out of print.
6. Banking Regulations, 1995 (not for distribution).
7. The Palestinian Authority's 1995 Budget (out of print).(Arabic only).
8. The Competitiveness of Palestinian Industry Compared to Jordanian Industry, 1996 (out of print).(Arabic only).
9. Employment Generation Schemes in the West Bank and Gaza Strip, Nov.1996.
10. A Preliminary Evaluation of the Tax System in the West Bank and Gaza Strip, 1996.
11. Trade Relations Between Palestine and Israel: Free Trade Area or Customs Union, 1996.
12. The Palestinian Banking System: Reality and Potential, 1996.
13. Toward a Vision of Palestinian Economic Development, 1996. (out of print.
14. Informal Social Support System (non-institutionalized) in the West Bank and Gaza Strip. June 1997.
15. The Palestinian Tourism Sector: Present State and Future Prospects. June 1997.
16. Living Standards in the West Bank and Gaza Strip. August 1997.
17. Infrastructure in the West Bank and Gaza Strip: Institutions and Growth. August 1997.
18. Opportunities and Potentials for Palestinian Industrialization. Sept.1997
19. Social Support Institutions in the West Bank and Gaza Strip. Sept. 1997 (Arabic only).
20. The Workplace as a Source of Pension Benefits and Health Insurance in West Bank & Gaza Strip. Nov. 1997.
21. The Impact of the Peace Process on the Textile and Garment Industry in Palestine. Nov. 1997.
22. Palestine and Israel: Subcontracting Relations in the Garment Industry. Dec. 1997.
23. Tanning and Natural Leather Based Industries in West Bank & Gaza: Current Status and Prospects. April 1998.

Supportive institutions (mainly the Association of Leather Industries) should focus on business incubators that provide common production and marketing facilities for a large number of producers, thereby avoiding duplication in investment. The Association of Leather Industries also needs to coordinate with public institutions to create a positive atmosphere conducive to solving the problems faced by the footwear industry.

Training institutions need to concentrate on developing their courses to provide producers with the relevant skills needed to enhance competitiveness.

quality footwear for export markets. Success in this strategy requires the ability to produce high quality footwear and to market it internationally (mark expertise). Yet, current indicators show a serious lack of design and marketing skills. The Palestinian footwear industry therefore needs to establish strategic alliances with international firms in the field of marketing and distribution.

Regardless of the problems that exist, the Palestinian footwear industry must be given the opportunity to restructure. The future of the industry depends to a large extent on the ability of producers to cooperate with the PNA and work to solve problems through the formulation and implementation of relevant policies. The successful restructuring of the industry depends on the cooperation of three related parties – producers, public institutions and supportive institutions. This requires the implementation of several policies and measures.

Producers should focus primarily on working to develop effective management systems and flexible working teams. This strategy will enable them to achieve greater flexibility in production and thus, respond more rapidly to market changes. Producers also need to focus on the design aspects of production. Improved coordination with PNA ministries, mainly those of Trade and Economics, Finance, and Industry, and supportive institutions are necessary to allow for consultations, the exchange of ideas and the assigning of responsibilities and duties to each party. Producers must try to build alliances with international producers to obtain the relevant expertise, technology and designs.

The primary role of public institutions should be to focus on providing temporary and gradually diminishing trade protection to the footwear industry through the regulation of footwear imports, limiting imports by licensing measures, and ensuring that imported footwear meets Palestinian standards. Public institutions could also contribute to assisting the industry by improving the quality of training in vocational institutes in the area of design and cutting. In addition, they could establish a marketing research institute, encourage investment in complementary industries, establish marketing centers to seek marketing outlets and follow changes in international markets, and help producers to benefit from free trade agreements, mainly with the US and European Union.

Executive Summary

This study aims to examine current conditions and challenges facing the Palestinian footwear industry and to evaluate its performance. The study also assesses existing public policies with regard to the industry and makes recommendations for appropriate strategies to enhance the future viability and strong contribution of the industry to the Palestinian economy.

The footwear industry is an important player in manufacturing compared to other industries in terms of production and employment. However, it has recently come under pressure from serious challenges that threaten its ability to expand and to remain economically viable. These challenges result from the contraction of sub-contracting activities with Israeli companies and from the flood of cheap, imported footwear from East Asian countries, mainly China. The problems now facing the industry reflect its structural weaknesses, including inherent low productivity, reliance on old technology, focus on standardized production, weak backward and forward linkages with other sectors, and dependence on sub-contracting activities with Israel.

The situation is exacerbated by the absence of a developmental vision by the Palestinian National Authority (PNA), particularly the Ministry of Industry, towards the Palestinian industrial sector as a whole, including the footwear industry. If current conditions continue as they are, there will be a drastic decline in footwear production within a short period of time. Rapid action is required to restructure the industry and to deal with domestic, regional and international changes.

The competitive pressures facing the Palestinian footwear industry from low-cost producing countries are not a new phenomenon. Many industrialized countries have been faced with the same experience. The response of these countries can be classified into four strategies; to move into the production of higher quality footwear (product differentiation); to lower the costs of production by focusing on standardized products; to implement trade protection and strategic alliances with low-cost countries; and to establish connections with international marketing networks. An appropriate strategy for the Palestinian industry, at least from a theoretical point of view, is to switch from standardized footwear production to high

9. The author is not permitted to reproduce, in whole or in substantial part, from the research published by MAS without the express written permission of the Director of the Institute.

Publication Standards at the Palestine Economic Policy Research Institute-MAS

The Palestine Economic Policy Research Institute– MAS- engages in the publication of applied research papers and studies related to the Institute's program in the area of economics and social science and conducted by full or part time researchers.

The Institute abides by the following standards and procedures to ensure the high quality of its research publications:

1. The approved research project should be conducted or supervised by a specialist senior researcher. The research must not have been published previously or submitted for publication elsewhere.
2. The terms of reference of the study are approved by an internal MAS scientific committee (consisting of senior researchers) to ensure accurate goals, appropriate use of scientific methodology and procedures and the timetable for completion.
3. The internal scientific committee supervises the work of the researcher or team of researchers through periodic progress reports.
4. The initial draft of the study is reviewed by the scientific committee for objective content-related amendments to be added to the second draft.
5. The second draft is then submitted for evaluation in accordance with the terms of reference to two or three external academic experts specializing in the subject. Provided that there is a positive evaluation by at least two experts, the researcher is asked to review the study taking into consideration the objective recommendations of these experts.
6. The study is presented for discussion at a public workshop attended by academics, researchers, and representatives from public and private sector institutions related to the subject of the research.
7. Comments and feedback from the workshop are incorporated into the study and the final draft is reviewed by the scientific committee to ensure that the necessary amendments have been made. The study is then edited.
8. Research papers written in English are translated into Arabic and published in both languages. An executive summary in English is attached to research papers written in Arabic.

Footwear Industry in Palestine: Ability to Adjust with Local, Regional and International Challenges

Prepared by:
Basim Makhool, Associate Professor at Al-Najah National University, Nablus.

Production:

Editorial Assistants: Karen Mann (English)
Sami Kilani (Arabic)

Layout Lina Abdallah

Palestine Economic Policy Research Institute (MAS)
Jerusalem and Ramallah
May, 2000

M A S

Palestine Economic Policy Research Institute

Footwear Industry in Palestine : Ability to Adjust with Local, Regional and International Challenges

By
Basim Makhool