



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

تسويق منتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة

أنطون سابيلا

2009



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

تسويق منتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة

أنطون سابيلا

2009

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

تأسس في القدس عام 1994 كمؤسسة مستقلة، غير ربحية متخصصة في أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية. يوجه عمل ماس من قبل مجلس أمناء يضم شخصيات مرموقة من أكاديميين ورجال أعمال من فلسطين والدول العربية.

رسالة المعهد

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، ملتزم بعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية وفق أولويات التنمية في فلسطين بهدف المساعدة في صناعة السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز المشاركة العامة في مناقشتها وصياغتها.

الأهداف الاستراتيجية

- ✧ عمل أبحاث ودراسات وفق أولويات واحتياجات صانعي القرار للمساعدة في اتخاذ قرارات ورسم سياسات مستندة للمعرفة.
- ✧ تقييم السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتبيان تأثيرها على مختلف المستويات، وذلك لمراجعة وتصحيح السياسات المطبقة.
- ✧ توفير منبر حر للنقاش العام والديمقراطي حول قضايا السياسات الاقتصادية والاجتماعية للمهتمين وأصحاب الشأن.
- ✧ تقديم ونشر معلومات ونتائج الأبحاث الحديثة عن القضايا الاقتصادية والاجتماعية.
- ✧ تقديم الدعم الفني والمشورة المتخصصة لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لدعم مشاركتهم وانخراطهم في عملية صياغة السياسات.
- ✧ تقوية القدرات والمصادر لعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

مجلس الأمناء

غانية ملحيس (الرئيسة)، سامر خوري (نائب الرئيس)، غسان الخطيب (أمين الصندوق)، لؤي شبانة (أمين السر)، نبيل قدومي، هبة حندوسة، جورج العبد، رجا الخالدي، رامي الحمد الله، رضوان شعبان، طاهر كنعان، صبري صيدم، سمير حليبة، نعمان كنفاني (المدير العام).

حقوق الطبع والنشر محفوظة © 2009 معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

ص.ب. 19111، القدس وص.ب. 2426، رام الله

تلفون: 2987053/4، فاكس: 2987055، بريد إلكتروني: info@pal-econ.org

الصفحة الإلكترونية: <http://www.mas.ps>



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

تسويق منتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة

أنطون سابيلا

2009

تسويق منتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة

الباحث: أنطون ساببلا، جامعة بيرزيت

المراجعة والتقييم: صلاح الدين العوده، مدير عام غرفة تجارة رام الله، ومحاضر في جامعة القدس.

التنسيق الفني: ليلى عبد الله

التمويل: تم إنجاز هذه الدراسة بدعم من مركز بحوث التنمية الدولية-كندا IDRC

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

القدس ورام الله

2009

حقوق الطبع والنشر محفوظة © (ماس)

تقديم

أطلق معهد ماس، بالتعاون مع مركز بحوث التنمية الدولية- كندا (IDRC)، في تشرين الأول (أكتوبر) 2008، مشروع بحث لمدة سنتين يتعلق بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الأراضي الفلسطينية. ويهدف برنامج البحث إلى دراسة واقع هذه المنشآت ودورها في الاقتصاد الفلسطيني (مساهمتها في القيمة المضافة وفي التشغيل وفي التصدير). ويسعى البرنامج إلى تسليط الضوء على المشاكل التي تعاني منها هذه الشركات والى صياغة التوصيات المناسبة لخلق بيئة مواتية لانتعاش المنشآت الصغيرة وتطويرها.

ولقد قام معهد ماس في مطلع العام 2009 بنشر ثلاث دراسات في إطار برنامج البحث هذا هي: "مشاكل المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في فلسطين"، "تقييم البيئة القانونية للمنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في فلسطين"، و"تجارب الدول في تطوير أعمال المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة".

وفي المرحلة الحالية الوسيطة من برنامج البحث يقوم المعهد الآن بإصدار أربع دراسات أخرى: "مراجعة نقدية لمشروع قانون المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين"، "تمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة من تطبيق مواصفات الإنتاج الدولية"، "الزراعة المروية كمنشآت أعمال في فلسطين"، و"تسويق منتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة".

انطلق اهتمام المعهد بقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة من كونها تشكل العمود الفقري للقطاع الخاص الفلسطيني، على ضوء حصتها في التشغيل والإنتاج والتصدير. وسيقود النهوض بتلك المنشآت إلى نتائج وآثار ملموسة على نوعية الحياة في الأراضي الفلسطينية. إن دراسة أوضاع هذا القطاع وتحليل المشكلات التي تعترض سبيل تطوره، سيوفر المعرفة اللازمة لمساعدة صانعي القرار على صياغة الحلول الفعالة للنهوض بالقطاع الخاص وتمكينه من القيام بدوره كمحرك للتنمية.

وأود هنا أن أعبر عن امتنان معهد ماس لمركز بحوث التنمية الدولية-كندا (IDRC) لتمويله هذا البرنامج البحثي.

نعمان كنفاني

المدير العام

محتويات

1	1- مقدمة
2	1-1 مشكلة الدراسة
2	2-1 أسئلة الدراسة
3	3-1 أهمية الدراسة
4	4-1 أهداف الدراسة
5	5-1 المنهجية
5	6-1 محتوى الدراسة
7	2- مراجعة الأدبيات
7	1-2 التسويق
7	1-1-2 تعريف التسويق
9	2-1-2 تطور مفهوم التسويق
10	2-2 التسويق والمنشآت (ص.ص.م)
11	1-2-2 تعريف المنشآت (ص.ص.م)
12	2-2-2 أهمية المنشآت (ص.ص.م)
14	3-2-2 خصائص المنشآت (ص.ص.م)
15	4-2-2 التسويق في المنشآت (ص.ص.م)
18	5-2-2 مفاهيم وموضوعات مرافقة لمفهوم التسويق
24	3-2 المؤسسات المساندة للمنشآت الصغيرة في مجال التسويق
25	4-2 التجارب الدولية في دعم المنشآت الصغيرة من النواحي التسويقية
27	3- البيئة الاستثمارية
27	1-3 السوق الفلسطيني
28	2-3 الاستثمار والاستهلاك
30	3-3 التجارة
31	4-3 البنية التحتية
32	1-4-3 المياه

33	2-4-3 الكهرباء
33	3-4-3 الطرق
34	4-4-3 النقل
34	5-4-3 الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
36	4-4 المصارف
36	5-4 الضرائب
39	4- الوفاق التسويقي في المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية
39	1-4 نبذة عن الاقتصاد الفلسطيني
40	2-4 تطوّر المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية
41	3-4 الوفاق الحالي للمنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية
43	4-4 المشاكل والعوائق التي تعاني منها المنشآت (ص.ص.م)
45	5-4 الوفاق التسويقي للمنشآت (ص.ص.م)
47	6-4 المؤسسات المساندة للمنشآت (ص.ص.م)
49	5- تحليل الاستبانة
49	1-5 المعلومات العامة
52	2-5 الرضا عن أداء المنشأة
53	3-5 أهمية ودور التسويق داخل المنشأة
55	4-5 العوائق التي تواجه المنشآت (ص.ص.م) في تسويق منتجاتها
56	5-5 دور المؤسسات المساندة في الدعم الإداري والتسويقي للمنشآت (ص.ص.م)
59	6-5 التشبيك في المنشآت (ص.ص.م)
61	6- النتائج والتوصيات
61	1-6 أبرز النتائج
63	2-6 التوصيات
67	مراجع

قائمة الجداول

- 29 جدول 1: التكوين الرأسمالي الإجمالي
- جدول 2: توزيع العاملين في القطاع الخاص والقطاع الأهلي والشركات الحكومية حسب المنطقة وفئات حجم العمالة في الأراضي الفلسطينية، 2007
- 43 جدول 3: أساليب الترويج المستخدمة لدى أصحاب المنشآت (ص.ص.م)
- 54 جدول 4: أساليب التوزيع المتبعة لدى أصحاب المنشآت (ص.ص.م)
- 55 جدول 5: العوائق التي تواجه العملية التسويقية في المنشآت (ص.ص.م)
- 56 جدول 6: نسب الرضا عن خدمات المؤسسات المساندة لكل من المنشآت المستفيدة وغير المستفيدة من هذه الخدمات
- 58 جدول 7: علاقات مدراء المنشآت (ص.ص.م) مع مدراء المنشآت الأخرى، والمزودين، والمنشآت المنافسة، والمنشآت الكبرى
- 59

ملخص تنفيذي

اكتسبت المنشآت (ص.ص.م) أهمية كبيرة في الاقتصاديات المختلفة، وخصوصاً منذ الثلاث الأخير من القرن العشرين بسبب الدور الذي لعبته في الكثير من دول العالم في تحسين أوضاعها الاقتصادية، وقدرتها على خلق فرص عمل، والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي. وتشكل المنشآت (ص.ص.م) الأغلبية الساحقة من مجموع المنشآت الكلي في الأراضي الفلسطينية، ويوجب ذلك على الجهات ذات العلاقة -أصحاب المنشآت (ص.ص.م)، والمؤسسات المساندة لعمل هذه المنشآت، وصناع القرار- بذل كافة الجهود لتحسين أداء المنشآت (ص.ص.م) وتطوير أعمالها كماً ونوعاً. ويمثل التسويق جانباً مهماً من جوانب تطوير المنشآت بشكل عام والمنشآت (ص.ص.م) على وجه الخصوص، إذ يرتبط نجاح المنشأة بنجاح جهودها التسويقية المبدولة المبنية على وعيها بأهمية العملية التسويقية وقدرة التسويق على فتح آفاق جديدة للمنشأة وتحسين المنتج أو الخدمة وفق حاجات المستهلكين.

تبحث هذه الدراسة في الواقع التسويقي لمنتجات المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية، ومدى وعي المنشآت (ص.ص.م) وتبنيها للأدوات التسويقية المختلفة. كما تدرس أدوار الجهات المساندة في مجال دعم المنشآت من الناحية التسويقية. وتقتصر الدراسة الأدوار التي يتوجب تبنيها من قبل أصحاب العلاقة بحيث تساعد المنشآت (ص.ص.م) من الناحية التسويقية وبما يؤدي إلى توسيع دائرة عمل المنشآت، وتطوير منتجاتها بناءً على حاجات المستهلك، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية بين هذه المنشآت وما يصاحبها من الابتكار لتقديم الأفضل.

الواقع التسويقي للمنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية

يتضح من الدراسة أن غالبية أصحاب المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية ليس لديها فكرة واضحة عن أهمية التسويق، وأن غالبيتها لا تستخدم أية أدوات تسويقية، بالإضافة إلى عدم تبنيها أية خطة تسويقية واضحة ومحددة الأهداف. وتفتقر غالبية المنشآت (ص.ص.م) لوجود دائرة تسويقية تتولى مهام التسويق لمنتجاتها وخدماتها، ويتعدى الأمر ذلك إلى عدم توفر الرغبة لدى أكثر من ثلاثة أرباع منشآت العينة، التي ليس لديها دائرة تسويقية، إنشاء دائرة تسويقية في المستقبل. وتوضح الدراسة بناءً على نتائج الاستبانة أن المنشآت التي تستخدم أدوات تسويقية هي في

غالبيتها المنشآت العاملة في المدن الرئيسية النشطة اقتصادياً، ك نابلس والخليل ورام الله، بالإضافة إلى كونها المنشآت الأكبر حجماً. كما أن الأداة التسويقية الأولى التي تستخدمها هذه المنشآت والتي تمتاز بانخفاض التكاليف أو انعدامها هي الترويج بالبيع الشخصي التي تعتمد كلياً على التعامل مع الزبائن شخصياً وبناء سمعة جيدة إلى جانب إنشاء علاقات وثيقة معهم.

ترى الدراسة ضرورة التزام المنشآت بمبدأ التركيز على المستهلك أكثر من التركيز على المنتج، انطلاقاً من قدرته على خلق المنتجات التي تلبي حاجات المستهلك وبالتالي يصبح المنتج قادراً على خلق الترويج الخاص به. ويُصح أصحاب المنشآت (ص.ص.م) في حال عدم القدرة على إنشاء دوائر تسويقية بالاستعانة بأشخاص ذوي خبرة في التسويق، ووضع الخطة والموازنة التسويقية ما يتناسب وإمكانيات المنشأة. إن من المفيد أن تقوم المنشآت بترويج أسماء منتجاتها لتجد مكانها في أذهان المستهلكين من خلال نشرها في وسائل الدعاية والإعلان المتعددة كالصحف المحلية واللوحات الإعلانية ومحطات الإذاعة والتلفزة المحلية.

المعوقات والمشاكل التي تواجه التسويق في المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية
تواجه المنشآت (ص.ص.م) العديد من المعوقات والمشاكل في تسويق منتجاتها، ويبرز التوجه الإداري كعائق أساسي أمام عملية التسويق في المنشآت (ص.ص.م)، إذ تهمل إدارة المنشأة، الممثلة بصاحبها، النشاط التسويقي، وتتجاهل أهمية اعتماد خطة تسويقية وتبني الأدوات التسويقية. كما يمثل نقص المعرفة والإدراك بأهمية التسويق عائقاً آخر أمام العملية التسويقية. أما المعوقات الأخرى غير الذاتية فتتمثل بالأوضاع السياسية والمالية. ويبرز المعيق المالي بشكل كبير بسبب ارتفاع تكاليف استخدام بعض الأدوات التسويقية الفعالة. ومن الجدير بالذكر أن غالبية منشآت العينة لم ترَ في المنافسة عائقاً، بل اعتبرتها دافعاً للمنشأة في سبيل تقديم أفضل ما لديها.

دور المؤسسات الداعمة والمساندة للمنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية
أما فيما يخص المؤسسات المساندة للمنشآت (ص.ص.م)، فقد تبين أن أكثر من نصف منشآت العينة لا تعلم بوجود هذه المؤسسات. وأن أغلب المنشآت لا تقرّ بفعالية الأدوار التي تقوم بها هذه المؤسسات، إلا أن غالبية من يعتقدون ذلك هم بالأصل من غير المستفيدين من خدمات

المؤسسات، وأن نصف منشآت العينة التي استفادت من خدمات المؤسسات المساندة بدت راضية عن الخدمات المقدمة لها بشكل خاص في مجالات الدعم الإداري وتدريب الموظفين، وتتنخفض نسبة الراضيين حين الحديث عن خدمات الدعم الفني في مجال التسويق والتوعية بأهمية التسويق واستخدام الأساليب والأدوات التسويقية، بالإضافة للترويج للمنتجات من خلال المعارض.

ومن هنا، ترى الدراسة ضرورة توسيع خدمات المؤسسات المساندة لتشمل البرامج والدورات التدريبية المختلفة المتخصصة بالنواحي التسويقية، وتوسيع مداها لتصل إلى المدن والمناطق والقطاعات المختلفة الأقل حظاً. وتستطيع المؤسسات الداعمة الإسهام بشكل فعال في التوعية بمفهوم التسويق وأهميته لسير أعمال المنشآت (ص.ص.م) وما يترتب عليه من ضرورة استخدام الأدوات التسويقية المختلفة بما يتناسب ووضع المنشأة وحجمها. كما يمكن تطوير فرص تسويقية تفتح المجال أمام المنشآت بالتواصل والتعامل مع مثيلاتها في الأسواق الخارجية من خلال المعارض الإقليمية الدولية.

التشبيك في المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية

يعتبر التشبيك أداة تسويقية فعالة لتحسين وضع المنشأة متمثلاً ببناء علاقات مع أصحاب المنشآت (ص.ص.م) الأخرى والمنشآت الكبرى والمزودين. ويميل أصحاب المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية إلى إقامة علاقات شخصية ومهنية قوية مع كل من مدراء المنشآت الأخرى، والمزودين، والمنشآت المنافسة، والمنشآت الكبرى. إلا أن الرغبة المستقبلية والسعي نحو بناء هذه العلاقات لا تتساوى عند الأطراف سابق الذكر، ففي حين تسعى غالبية منشآت العينة إلى بناء علاقات جديدة مع كل من المنشآت الأخرى والمزودين والزملاء، لا تسعى لبناء علاقات مع المنشآت المنافسة والمنشآت الكبرى. وغالباً، لا تؤمن المنشآت (ص.ص.م) بالتأثير الإيجابي لهذه العلاقات على تسهيل سير العمل. كما أن غالبية المنشآت تميل إلى الاعتقاد بفعالية العلاقات المهنية وقدرتها على تسيير الأعمال وتسهيلها أكثر من العلاقات الشخصية.

1- مقدمة

يعد التسويق من أهم ركائز النجاح في أي منشأة، حيث يرتبط نجاح المنشآت بمستوى النتائج الذي يمكن أن تسفر عنه عملياتها التسويقية (Drucker, 1954) وفي عالم الأعمال اليوم، بات التركيز على المستهلك محور العملية التسويقية، وأمسى التركيز على المنتج وإهمال المستهلك عاملاً من عوامل فشل المنشآت. ويعتبر التسويق والترويج لمنتجات المنشآت، سواء كانت سلعا أو خدمات ضرورياً لتحقيق نمو المؤسسة من حيث حجم الإنتاج والمبيعات، وتعزيز تنافسيتها، وحصولها على حصة أكبر سواء في السوق المحلي أو العالمي.

يُفهم مصطلح التسويق غالباً على أنه ترويج المنتجات أو الخدمات، وخاصة من خلال الإعلانات والعلامات التجارية (Kotler and Armstrong, 2005). أما من الناحية العملية، فإن مفهوم التسويق أوسع من ذلك، ويمتد ليشمل، بالإضافة إلى الترويج، العديد من الجوانب الأخرى مثل إدارة المنتجات وسياسة التسعير والتوزيع، وعملية التخطيط والتنفيذ لذلك كله. ولنجاح عملية التسويق، فإن من المهم أن يقوم أصحاب المنشآت بالاستثمار في مجالات البحوث التسويقية التي يمكن أن تساعد في تحديد ما يريده المستهلكون، وبالتالي تعمل على رفع قدرة المنشأة التنافسية. ومن هنا، كان الاهتمام بالمستهلك نفسه مهم بذات الأهمية، وربما أكثر، من الاهتمام بالمنتج بشكل بعيد عن احتياجات المستهلك.

وفي الأراضي الفلسطينية، هنالك غياب لرؤية تسويقية واضحة عند أصحاب المنشآت، وتتسم الحالة بنقص الوعي لدى أصحاب المنشآت بضرورة وأهمية عملية التسويق كونها جزء من عملية ما قبل وبعد الإنتاج (مكحول، 2005). يرافق ذلك عدم وجود سياسة على المستوى الكلي تهدف إلى تنمية وتطوير الجوانب التسويقية للمنشآت ككل. والجدير بالذكر أن غالبية المنشآت العاملة

في الأراضي الفلسطينية هي منشآت صغيرة جداً وصغيرة ومتوسطة (ص.ص.م). ولهذا، فإن أية سياسات تهدف إلى تطوير الجوانب التسويقية للمنشآت في الأراضي الفلسطينية، يجب أن تستهدف المنشآت (ص.ص.م) بشكل أساسي، كونها تشكل حوالي 99% من مجموع المنشآت الكلي.

1-1 مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة الرئيسية بغياب الوعي الكافي لدى مختلف الأطراف ذات الصلة بأهمية عملية التسويق كعامل أساسي لنجاح عمل أي منشأة بتطوير عمل المنشآت (ص.ص.م). ومن أهم تلك الأطراف (أصحاب المنشآت ومراكز الدعم والمساندة وصانع القرار). بالإضافة إلى غياب رؤية واضحة لدى الجهات المعنية في كيفية صياغة سياسات هادفة إلى تحسين البيئة التسويقية، وتطوير العملية التسويقية لدى المنشآت (ص.ص.م).

1-2 أسئلة الدراسة

يمكن تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✧ ما هي الطرق والأساليب التسويقية المتبعة حالياً لدى المنشآت (ص.ص.م)؟
- ✧ ما مدى إلمام أصحاب المنشآت (ص.ص.م) بأهمية التسويق كأداة لتحسين الأداء العام لمنشأتهم؟
- ✧ ما هي الطرق والأساليب المثلى التي يمكن استخدامها لرفع درجة الوعي والإدراك لدى أصحاب المنشآت (ص.ص.م) لتحسين أداء منشأتهم؟
- ✧ ما هي التحديات التي تواجه المنشآت (ص.ص.م) لتسويق منتجاتها؟
- ✧ ما هي الخطوات والإجراءات والسياسات التي تم تنفيذها حتى الآن من قبل الجهات المعنية لدعم تسويق منتجات (ص.ص.م)؟

- ✧ ما هو طبيعة الدور الذي تلعبه مراكز الدعم والمساندة تجاه المنشآت (ص.ص.م)؟
- وما هو الدور المتوقع منها في مجال تقديم الخدمات التسويقية؟
- ✧ ما هي طبيعة علاقة المنشآت (ص.ص.م) فيما بينها، وعلاقتها مع المنشآت كبيرة الحجم؟ وكيف يمكن تطوير هذه العلاقة بحيث تؤدي لتحسين أداء المنشآت (ص.ص.م) في الجوانب التسويقية؟
- ✧ ما هي السياسات التي يمكن إتباعها من قبل الجهات المعنية لتحسين الجوانب التسويقية في عمل المنشآت (ص.ص.م)؟ وما هي الخطوات التي يجب إتباعها من قبل أصحاب المنشآت أنفسهم لتحسين المستوى التسويقي لمنتجاتهم؟

1-3 أهمية الدراسة

تعتبر توعية أصحاب المنشآت بأهمية العملية التسويقية، وتطوير الجوانب التسويقية من العوامل الهامة التي تضمن خلق مناخ تنافسي في الأراضي الفلسطينية، مما يضمن تحسين وتطوير منتجات المنشآت، واستحداث منتجات جديدة. وفي ظل كون غالبية المنشآت في الأراضي الفلسطينية هي منشآت (ص.ص.م)، فإن التركيز في المجال التسويقي على المنشآت (ص.ص.م) يبدو حاجة ملحة.

وعلى الرغم من أهمية التسويق في نجاح المنشآت (ص.ص.م)، فإن الدراسات التي تناولت المشاكل التسويقية وكيفية تحسين هذه البيئة محدودة العدد والنوعية. كما أن أغلب هذه الدراسات تحدثت عن عملية التسويق في إطار حديثها عن المشاكل العامة التي تعاني منها المنشآت (ص.ص.م)، دون أن يتم إفراد دراسة خاصة بالموضوع التسويقي بحيث يتم ضمان تناول الموضوع من جوانبه المتعددة. ولرسم صورة واضحة للواقع التسويقي للمنشآت في الأراضي الفلسطينية، والمشاكل المتعددة التي تواجه تلك المنشآت في هذا المجال، فقد باتت الحاجة ملحة إلى دراسة متخصصة، تتناول موضوع تسويق منتجات المنشآت (ص.ص.م)، وتحاول اقتراح السياسات المناسبة لتحسين الجوانب التسويقية لهذه المنشآت.

1-4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✧ دراسة الواقع التسويقي لمنتجات المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية.
- تعريف أصحاب المنشآت (ص.ص.م) بأهمية العملية التسويقية كجزء من عملية الإنتاج وما يترتب عليه من آثار إيجابية على مستوى الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية.
- تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه المنشآت (ص.ص.م) في تسويق منتجاتها، وكيفية التغلب عليها.
- البحث في وجود مراكز دعم ومساندة للمنشآت (ص.ص.م)، ونوعية الخدمات التي تقدمها والتي يجب أن تقدمها في المجال التسويقي، بما يخدم المنشآت (ص.ص.م).
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المنشآت (ص.ص.م) وبين بعضها البعض، وبين علاقتها مع المنشآت الكبيرة، وكيفية تطوير هذه العلاقة بما يخدم مصلحة المنشآت (ص.ص.م) من الناحية التسويقية.
- ✧ اقتراح سياسات لخلق وعي عند الأطراف المعنية بأهمية تطوير الجوانب التسويقية لهذه المنشآت في الأراضي الفلسطينية.
- طرح مجموعة من مفاهيم التسويق وسياساته التي تتناسب واحتياجات المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية.
- اقتراح سياسات لصانع القرار لخلق بيئة مواتية لتحسين العملية التسويقية لمنتجات المنشآت (ص.ص.م).
- اقتراح سياسات لمراكز الدعم والمساندة لدعم المنشآت (ص.ص.م) من الناحية التسويقية من خلال البرامج المختلفة التي تقدمها.

1-5 المنهجية

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، سيتم الاستعانة بالأدوات التالية:

- ✧ مراجعة الأدبيات التي تناولت تحسين الجوانب التسويقية للمنشآت بشكل عام، والمنشآت (ص.ص.م) بشكل خاص.
- ✧ تصميم استبانة تستهدف أصحاب المنشآت (ص.ص.م) للإطلاع على مدى إلمامهم بأهمية العملية التسويقية، ومدى إتباعهم لسياسات تسويقية واضحة، بالإضافة للتعرف على المشاكل التي يواجهونها من الناحية التسويقية، واحتياجاتهم لتطوير سياساتهم التسويقية.
- ✧ عمل مجموعة نقاش (Focus group) مع المؤسسات المساندة لعمل المنشآت (ص.ص.م)، خاصة تلك المهتمة بتحسين الجوانب التسويقية. وهدفت مجموعة النقاش هذه إلى الإطلاع على الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسات للمنشآت (ص.ص.م).
- ✧ البيانات من مصادرها الثانوية، كبيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

1-6 محتوى الدراسة

تتكون الدراسة من ستة فصول. تناول الفصل الأول المقدمة التي تضمنت أهمية موضوع التسويق لمنتجات المنشآت (ص.ص.م) والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها. ويتناول الفصل الثاني مراجعة بعض الأدبيات السابقة والتجارب العملية الناجحة لدى دول أخرى، إلى جانب التعريف بالعملية التسويقية، والسياسات التسويقية المختلفة، بالإضافة إلى نشأة فكرة التسويق وتطورها، والجهات المشاركة في إعدادها، وعوامل نجاح وفشل العمليات التسويقية. أما الفصل الثالث، فيتناول البيئة الاستثمارية للمنشآت (ص.ص.م) من حيث السوق والاستثمار والاستهلاك والتجارة والبنية التحتية والمصارف والضريبة.

ويعرض الفصل الرابع طبيعة التسويق في المنشآت (ص.ص.م) في فلسطين على وجه الخصوص. في حين يناقش الفصل الخامس نتائج الاستبانة، ويقوم بتحليل تلك النتائج في ضوء معطيات واقع التسويق في الأراضي الفلسطينية. وفي الختام، يعرض الفصل السادس والأخير أهم الاستنتاجات التي خلصت لها الدراسة، ويقدم التوصيات ويقترح السياسات الرامية إلى تحسين المناخ التسويقي للمنشآت (ص.ص.م)، بحيث تستهدف كل مجموعة من التوصيات جهة محددة.

2- مراجعة الأدبيات

تتحدث الكثير من الأدبيات عن أهمية المنشآت (ص.ص.م) للاقتصاديات العالمية، ولإقتصاديات الدول النامية بشكل خاص. كما تتناول الأدبيات عملية التسويق في المنشآت (ص.ص.م)، والطرق التسويقية المختلفة التي يمكن إتباعها. يتكون هذا الفصل من جزأين، يعرض الجزء الأول الأدبيات المختلفة التي تناولت مفهوم التسويق وتعريفاته والتطور التاريخي للمفهوم، بالإضافة إلى الأدبيات التي تحدثت عن أهمية العملية التسويقية بشكل عام. ويتحدث الجزء الثاني بشكل سريع عن المنشآت (ص.ص.م)، ثم يعرض بإسهاب الأدبيات المتنوعة التي تناولت الجوانب المختلفة للعملية التسويقية في المنشآت (ص.ص.م) من حيث واقعها وطبيعتها والطرق التسويقية المستخدمة، وتأثير عملية التسويق على أداء المنشأة.

2-1 التسويق

تطور مفهوم التسويق بصورة تدريجية حتى وصل إلينا على شكله الحديث الحالي والذي يركز بشكل أساسي على تلبية رغبات وحاجات الزبون. ويعبر كل تعريف من التعريفات التي استخدمت قديماً عن طبيعة المرحلة التي مرّ بها المفهوم، وعن أهميته ودرجة الوعي بأهميته.

2-1-1 تعريف التسويق

جاء كوتلر (1980) بالمفهوم التقليدي للتسويق عندما أشار إليه باعتباره نشاط بشري يستهدف إرضاء الحاجات والرغبات البشرية من خلال عملية التبادل (Kotler, 1980). لكن كوتلر عدل في التعريف السابق، وتبنى هو

وأرمسترونغ (2004) تعريفاً جديداً للتسويق بوصفه عملية إدارية واجتماعية يحصل من خلالها الأفراد والجماعات على ما يحتاجونه ويريدونه عبر تبادل المنتجات والفائدة (القيمة) مع الآخرين. ولا بد من الإشارة إلى أن المقصود بمفهوم التبادل في تعريف كوتلر وأرمسترونغ هو الحصول على شيء مرغوب به وتقديم شيء بالمقابل (Kotler and Armstrong, 2004).

تعرف جمعية التسويق الأمريكية AMA التسويق على أنه عملية تخطيط وتنفيذ التصور الكلي لتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لتسهيل عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد والمؤسسات (الموقع الإلكتروني لجمعية التسويق الأمريكية). أما المعهد المعتمد للتسويق CIM، فيعرف التسويق على أنه عملية إدارية تحدد وتتوقع وترضي حاجات الزبون بما يضمن ربح المنشأة. ويركز تعريف المعهد إلى جانب اهتمامه بتحديد حاجات الزبون على المدى القصير، وعلى توقع هذه الحاجات في المستقبل، أي الاحتفاظ بقاعدة الزبائن على المدى الطويل (CIM, 1990).

ويتجه تايلور (1991)، في تعريف للتسويق نحو التكيّف والتغيير بتغيير الظروف المحيطة، حيث أن منظوره للتسويق لا يتمحور حول إنتاج السلع والخدمات، وإنما بإنتاج منافع متغيرة وفق تغير حاجات ومتطلبات الزبون (Tailor, 1991). ويرى دركر (1992) أن مفهوم التسويق أكثر شمولاً من مجرد عملية البيع، ويجب أن لا تقتصر ممارسة النشاط التسويقي على الدائرة المختصة بالتسويق فحسب، بل يجب أن يمتد إلى أن يشمل جميع الدوائر في المنشأة ككل. ويتفق دركر (1992) مع تايلور في التمحور حول حاجات ورغبات الزبون، إذ يرى دركر أن نجاح المنشأة في تطبيق عمليات التسويق يتطلب أن تبني تصوراتها ووجهة نظرها بناءً على وجهة نظر زبائنها. لذا، فإن الاهتمام بالتسويق والشعور بالمسؤولية تجاهه، يجب أن يتخلل جميع مناحي المنشأة، حيث يعتبر دركر التسويق على أنه الفلسفة التي تخلق الزبائن الجدد وترضي حاجاتهم، وأنه مركز الاهتمام لكل نشاطات المنشأة. وفي

المحصلة، فهو يرى التسويق كمؤثر على كل دائرة في المنشأة، ويجب أن تتم مراجعة كل قرار يصدر في المنشأة من وجهة نظر الزبون (Drucker, 1992).

وفي العام 1995، أكد أدكوك وآخرون على كون المفهوم الجديد للتسويق يتمحور حول الزبون، حيث وجدوا من خلال مراجعتهم للأدبيات أن غالبية التعريفات المتعددة للتسويق، تتفق حول أهمية وضع الزبون محور الاهتمام، والقيام بمهمة تحديد احتياجاته والعمل على تلبيتها. وبذلك، فهم يرون أهمية إنتاج المنتج المناسب في المكان والزمان المناسبين، وبالسعر المناسب (Adcock et al, 1995).

2-1-2 تطور مفهوم التسويق

يرجع مفهوم التسويق إلى القرن التاسع عشر، وكانت بدايات ظهوره بسبب الحاجة لتحفيز الطلب على الفائض من البضائع المصنعة. فقد شهد القرن التاسع عشر بدايات الثورة الصناعية التي انبثقت عنها تطور متسارع لتكنولوجيا الإنتاج، والتي أدت بدورها إلى الزيادة الكبيرة في حجم الإنتاج بالإضافة إلى ابتكار أنواع جديدة من المنتجات. ومن هنا، باتت الحاجة ملحة إلى ابتكار أساليب تسويقية جديدة لبيع الفائض من البضائع المصنعة. استمرت هذه المرحلة حتى أواخر أربعينيات القرن العشرين، وتميزت بظهور مؤسسات صاعدة ذات خبرات تكنولوجية وإنتاجية متنوعة. وأطلق على هذه الفترة مرحلة التوجيه بالإنتاج أو التوجه الإنتاجي (Production Orientation)، وذلك لأن التركيز في هذه المرحلة كان على التوسع في الإنتاج، وتميزت المرحلة بوجود الفائض الإنتاجي (Carson et al, 1995).

ومنذ أواخر الأربعينيات حتى بدايات الخمسينيات من القرن العشرين، تطور النشاط التسويقي واتخذ منحى جديداً بالتركيز على الترويج الإعلامي والشراء

والبيع. تميزت هذه الفترة بتوفر المنتجات الاستهلاكية بشكل كبير مدفوعة بالتوسع الصناعي وزيادة الدخل المتاح. استجاب المستهلك حينذاك للرسائل الإعلامية البراقة والمناقشات الطويلة والمعقدة حول منتجات جديدة ومثيرة للاهتمام، والأهم من هذا وذلك، حصول المستهلك على منتجات لم يسبق له اقتناؤها. وأطلق على هذه الفترة مرحلة التوجيه بالبيع لتركيزها على أهمية البيع وتصريف المنتجات الجديدة (Carson et al, 1995).

وعندما زاد حجم الأسواق، وتعددت حاجات الأعداد المتزايدة من المستهلكين لمنتجات تتلاءم وأساليب الحياة الجديدة، خاصة بعد استقرار الأحوال عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية، كان لا بد للتسويق أن يتكيف مع البيئة الجديدة والحاجات المستجدة للمستهلكين. وشهدت فترة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين تطور مفهوم التسويق بصورته النهائية، وتشكله بالصورة التي نعرفها اليوم. اعتمد المفهوم الجديد للتسويق على التركيز والبحث الجادين في رغبات وحاجات وتصرفات المستهلك. وفي ذلك الحين، برز الاعتقاد أن الخلفيات والمعتقدات المتنوعة للمستهلكين، ستولد قطعاً متطلبات وحاجات مختلفة. وتوصل البحث التسويقي لاحقاً، إلى إمكانية تقسيم المستهلكين إلى مجموعات متجانسة تتصرف بطرق متشابهة وفريدة. وسرعان ما قاد ذلك المسوقين إلى إدراك الحاجة إلى وضع المستهلك في المقام الأول في أي نشاط تسويقي. لذا، تم اعتبار المستهلك نقطة المركز للمفهوم التسويقي بشكل رئيسي (Carson et al, 1995).

2-2 التسويق والمنشآت (ص.ص.م)

وضّحنا سابقاً أهمية التسويق للمنشآت بشكل عام. ولأن غالبية المنشآت في الأراضي الفلسطينية هي منشآت (ص.ص.م)، يصبح من الضروري دراسة الحالة التسويقية في المنشآت (ص.ص.م)، من حيث مدى انطباق نظريات

التسويق عليها، وطبيعة التسويق في هذه المنشآت. لكننا قبل ذلك، سنبدأ بالتعرف على خصائص وأهمية المنشآت (ص.ص.م)، حيث سيكون لهذه الخصائص تأثير على اختلاف، أو عدم اختلاف، النظريات التسويقية المختلفة التي تستخدم عادة في المنشآت الكبيرة.

2-2-1 تعريف المنشآت (ص.ص.م)

اختلفت الدول والمؤسسات على تعريف المنشآت (ص.ص.م). واختلفت تلك التعاريف باختلاف الدول والمؤسسات والأهداف التي وضع من أجلها التعريف. وقد تناولت دراستين لمعهد ماس باستفاضة موضوع تعريف المنشآت (ص.ص.م)، وأوردت العديد من التعريفات التي تختلف باختلاف الجهات المصدرة لها (عطيان، 2009 وحامد، 2009). ومن أشهر التعريفات المستخدمة في هذا المجال تعريف كل من البنك الدولي، المجموعة الأوروبية، والتعريف الخاص بالدول العربية، نوجزها على النحو الآتي (حامد، 2009):

يعرف البنك الدولي المنشآت الصغيرة جداً بتلك التي تستخدم 10 عمال على الأكثر، وتملك مجموع أصول بقيمة 10 آلاف دولار أمريكي، ومجموع مبيعات سنوي بقيمة 100 ألف دولار أمريكي. أما المنشآت الصغيرة فهي التي تستخدم 50 عاملاً على الأكثر، وتملك مجموع أصول ومجموع مبيعات بقيمة 3 ملايين دولار أمريكي. وتم تعريف المنشآت المتوسطة على أنها تلك المنشآت التي تستخدم حوالي 300 عاملاً، وتبلغ قيمة أصولها ومبيعاتها 15 مليون دولار أمريكي.

تصنف المجموعة الأوروبية المنشآت على أنها منشآت صغيرة جداً، إذا كانت تستخدم 10 عمال على الأكثر، ويبلغ حجم مبيعاتها وبيان ميزانيتها حوالي 2 مليون يورو لكل منهما، على الأكثر. وتصنف المنشآت على أنها منشآت صغيرة، إذا استخدمت 50 عاملاً على الأكثر، وبلغ حجم مبيعاتها وبيان

ميزانيتها 10 ملايين يورو لكل منهما، على الأكثر. وتعتبر المنشآت متوسطة الحجم إذا استخدمت 250 عاملاً على الأكثر، وبلغ حجم مبيعاتها حوالي 50 مليون يورو كحد أقصى، وبلغ بيان ميزانيتها حوالي 43 مليون يورو كحد أقصى.

أما الدول العربية، فقد تبنت التعريف الذي تم التوصل إليه خلال اجتماع الخبراء العرب في دمشق في العام 1993. ونتج عن الاجتماع الذي تم تحت عنوان "خزينة العرب للتطوير الاجتماعي والاقتصادي"، تبني التعريف الآتي: تصنف المنشآت على أنها صغيرة جداً، إذا كانت تستخدم 5 عمال فأقل، وبلغ رأس مالها المستثمر حوالي 5 آلاف دولار أمريكي، إضافة إلى الأصول الثابتة. وتصنف المنشآت على أنها صغيرة، إذا كانت تستخدم 15 عاملاً فأقل، وبلغ رأس مالها المستثمر 15 ألف دولاراً أمريكياً، إضافة إلى الأصول الثابتة. أما المتوسطة فهي التي تستخدم 25 عاملاً فأكثر، ويبلغ رأس مالها المستثمر 25 ألف دولاراً أمريكياً، إضافة إلى الأصول الثابتة.

وفي الأراضي الفلسطينية، لم يتم تبني تعريف رسمي موحد، إلا معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، وفي إطار عمله على مجموعة من الدراسات التي تخص تطوير وتحسين واقع المنشآت (ص.ص.م) قد تبني التعريف الآتي: تعرف المنشأة على أنها صغيرة جداً إذا وظفت أربعة عمال فأقل. وتعرف على أنها صغيرة في حال توظيفها ما بين 5-9 عمال، أما المنشآت المتوسطة فهي التي تشغل ما بين 10-19 عاملاً.

2-2-2 أهمية المنشآت (ص.ص.م)

بسبب الدور الذي لعبته في إعادة بناء اقتصاديات الدول التي هزمت في الحرب العالمية الثانية، وبشكل خاص اليابان وألمانيا وإيطاليا. وبالرغم من ظهور مفهوم وفورات النطاق أو الحجم "Economies of scales" بعد ذلك،

وما حمله من تركيز على المنشآت الكبيرة بوصفها قادرة على خفض التكاليف وزيادة التنافسية، إلا أن النظرة التقليدية للمنشآت الصغيرة باعتبارها مصدراً مورداً للشركات الكبيرة الحجم فقط بدأت بالتغير بشكل أكبر بداية ستينات القرن الماضي، وظهر في الأدبيات وجهتها نظراً في تأثير المنشآت الصغيرة على الكفاءة الاقتصادية: وجهة النظر الثابتة (التقليدية) ووجهة النظر الديناميكية. تعتقد وجهة النظر الثابتة بكفاءة المنشآت الكبيرة وتميزها عن المنشآت الصغيرة كونها تركز على وضع الإنتاج الحالي، بينما تؤكد وجهة النظر الديناميكية على كفاءة المنشآت الصغيرة كونها تركز على التغيير عوضاً عن الوضع الثابت. وتبرز أهمية التغيير في المنشآت الصغيرة، كون هذه المنشآت تضمن استمرار التجديد في الابتكارات، إذ أنها توفر مصدراً أساسياً للأفكار والتجارب الجديدة (أبو بكر، 2001).

وبالرغم من أنه لا يزال ينظر إلى المنشآت (ص.ص.م) على أنها مورد للمنشآت الكبيرة، بحيث تزودها بالمنتجات التي تستخدم كمداخلات في عملياتها الإنتاجية، إلا أنه بات ينظر لها أيضاً على كونها أجهزة فرعية تساعد المؤسسات الكبرى في أداء مهامها. كما أن المنشآت الصغيرة يمكن أن تدعم سياسة الاكتفاء الذاتي وتساهم في الحد من الاستيراد من خلال تقديمها منتجات مكتملة الإنتاج للسوق المحلي، أو منتجات شبه مصنعة تدخل في العملية الإنتاجية للمنشآت الأكبر حجماً (غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله- البيرة، 2003). وفي الوقت الذي تنخفض فيه فرص العمل في منشآت الأعمال الكبيرة في الدول الصناعية بسبب استخدامها للتكنولوجيا الحديثة، احتلت المنشآت الصغيرة دور الريادة في توفير فرص العمل، وخلق الابتكارات والسلع الجديدة ذات القيمة المضافة العالية (أبو بكر، 2001).

وفي الأدبيات الحديثة، تعتبر المنشآت (ص.ص.م) محركاً من محركات النمو، إذ أنها أكبر مشغل للعمال في معظم الدول، وتساهم بالكثير من الوظائف الجديدة في أسواق معظم الدول. فعلى سبيل المثال، فهي تشكل 90% من

المنشآت العاملة في روسيا، وتشغل 45% من إجمالي العاملين. وفي الصين، تشكل 99% من إجمالي المنشآت، وتساهم بحوالي 84% من معدل التشغيل. كما تعتبر هذه المنشآت مهمة لتحقيق تنافسية وكفاءة السوق، إذ أن أعدادها الكبيرة تساعد في خلق قوة التنافس السوقية. كما أن لدى تلك المنشآت القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة، وتتميز بارتفاع معدل دوران المبيعات الذي يلعب دوراً رئيسياً في إزالة الاختلالات القطاعية في الاقتصاد. كما تلعب دوراً مهماً في معاملات التعاقد من الباطن، وتقليص حجم وخصخصة المنشآت كبيرة الحجم. بالإضافة إلى ما سبق، تعتبر المنشآت (ص.ص.م) المصدر الرئيسي للابتكارات التكنولوجية والمنتجات الجديدة (البنك الدولي، 2003)، إذ لم تعد المنافسة تعتمد على خفض التكلفة فقط، بل باتت بحاجة إلى تطوير جودة المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة، وهو ما تجده المنشآت (ص.ص.م) أكثر من غيرها (الأمم المتحدة، 2002).

ومما يزيد من أهمية المنشآت (ص.ص.م) دورها في تقليل معدلات الفقر، إذ أنها تساعد في توظيف العمال منخفضي الدخل، وتشكل المصدر الرئيسي للعمالة في بعض المناطق الفقيرة والأرياف. وتأخذ المنشآت (ص.ص.م) في الكثير من الأحيان طابع التوظيف الذاتي (الفردية)، الذي يشكل المصدر الوحيد لدخل الكثير من الفقراء. وتلعب المنشآت (ص.ص.م) دوراً مهماً في اقتصاديات الدول النامية، خاصة تلك التي تعاني من معدلات فقر مزمنة (البنك الدولي، 2003).

2-2-3 خصائص المنشآت (ص.ص.م)

تتحدث معظم الدراسات السابقة عن خصائص المنشآت (ص.ص.م) بشكل عام، ويعود السبب في ذلك إلى أن هذه المنشآت في جميع الدول تنصف إلى حد ما بذات الخصائص والصفات. يورد مكحول (2005) نقلاً عن (العابدين، 2004) العديد من خصائص المنشآت (ص.ص.م) بشكل عام، ومن أهمها:

- ✧ سهولة تأسيس المنشآت (ص.ص.م)، خاصة بسبب انخفاض قيمة رأس مالها.
- ✧ استقلالية الإدارة في المنشآت (ص.ص.م)، إذ أن مديري تلك المنشآت هم بالعادة مالكوها، ويحفز ذلك على الاهتمام الشخصي بها.
- ✧ سهولة عملية تكيف المنشآت (ص.ص.م) مع التحديث والنمو والتطور، وبالتالي يسهل عليها تغيير خططها وبرامجها وخطوط إنتاجها لتلبية رغبات وأذواق المستهلكين.
- ✧ اعتماد مالكيها والعاملين فيها على التدريب الذاتي، وذلك من خلال ممارستهم لأعمالهم ومسؤولياتهم التقنية والتسويقية والمالية باستمرار.
- ✧ اتسام إنتاجها -غالباً- بالدقة والجودة الناتج عن تخصص المنشآت (ص.ص.م) في مجالات عمل محددة، خاصة تلك التي تعتمد على المهارة الحرفية، وتصميم المنتج حسب أذواق ورغبات المستهلكين وتغيرها على المدى القصير.
- ✧ محدودية السوق المستهدف من قبل المنشآت (ص.ص.م)، وبالتالي، غلبة الطابع المحلي على منتجاتها بما يكفل تلبية رغبات كل من المستهلك النهائي والوسيط في السوق المحلي.
- ✧ ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات، وبالتالي قصر الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد رأس المال المستثمر.

2-2-4 التسويق في المنشآت (ص.ص.م)

يشير ويلسون وآخرون (1996) إلى أهمية التسويق لكل من المنشآت الصغيرة والكبيرة على حد سواء، إذ أن معرفة وفهم السوق الذي تعمل به المنشأة يقلل من المخاطر التي يمكن أن تحدث بها، ويساهم في فهم المنشآت لحاجات مستهلكي منتجاتها. ويرى كل من برودي وآخرون (1997) وجيلمور وآخرون (2001) أن مسألة تسويق منتجات المنشآت الصغيرة هي مسألة خلافية بين الأكاديميين والممارسين لها على حد سواء. كما أن التطور في نظرية التسويق في المنشآت (ص.ص.م) محدود إلى حد ما، وغالباً ما يعتمد على تطبيق نماذج التسويق الكلاسيكية (Chaston and Mangles, 2002).

ويظهر التطور في هذه النظريات بالعادة لتفسير سلوك المنشآت (ص.ص.م) تجاه عملية التسويق وصفيًا، ولم يتم اللجوء إلى اختباره عملياً بشكل دقيق إلا في حالات قليلة (Carson, 1990). ويلخص ويلسون وآخرون (1996) العوامل التي تعتمد عليها عملية التسويق، من خلال الأدبيات السابقة. ويرون أن أهم هذه العوامل هي: طبيعة السوق الذي تعمل به المنشأة، ومرحلة النمو التي تمر بها المنشأة، وطبيعة السلع أو الخدمات التي تقدّمها المنشأة، ومستوى ونوعية الإدارة التي تدير أعمال المنشأة. ويستشهد ويلسون وزملاؤه بآراء كيني ودابسون (1989) اللذين يشيران إلى أن نظريات التسويق المعقدة، نادراً ما يمكن تطبيقها على المنشآت (ص.ص.م).

أثبتت العديد من الدراسات أن المنشآت الصغيرة لا تمثل لنظريات التسويق وأساليبه المعروفة والمحفوظة في كتب التسويق (Carson and Cromie, 1996, Hograth and Scott, 1989)، فيما يرى ويلسون وآخرون (Wilson et al, 1996) أن العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التسويق في المنشآت (ص.ص.م) تشير إلى أن التسويق في هذه المنشآت غالباً ما يساء فهمه واستخدامه من قبل مديري-مالكي تلك المنشآت، وبالتالي تصبح الاستفادة منه هي أقل من المتوقع. ويشير ويلسون إلى دراسة قام بها كارسون في منطقة البلفاسات في العام 1990 واستنتج من خلالها أن غالبية المنشآت الصغيرة ترى في العملية التسويقية مجرد حاجة هامشية في أعمال المنشآت. ويعود السبب في تلك النظرة إلى الفجوة في المصادقية الناتجة من تحقيق المنشآت لأرباح دون أن تقوم بالتخطيط والتنظيم لأنشطتها التسويقية. ويضيف ويلسون، أنه، وفي أغلب الأحيان، لا يوجد قبول لدى رجال الأعمال لفكرة التسويق، إلا في حالات تستدعيها الحاجة كما في حالة توسيع أعمال منشآتهم، أو في حال تراجع مستويات الأرباح أو الإيرادات عندهم. من جهة أخرى، يشير ويلسون إلى اعتقاد بعض الكتاب أن هناك وعي وإدراك في أوساط المنشآت الصغيرة لأهمية وضرورة التسويق، حتى في ظل عدم وجود التطبيق الفعلي لذلك.

وفي دراسة قام بها هوانغ وبراون (1999) على 973 من مديري- مالكي المنشآت (ص.ص.م) في غرب أستراليا، أشار 40.2% من عينة مديري- مالكي المنشآت إلى أن المشاكل الأكثر تكراراً التي يواجهونها أثناء عملهم هي مشاكل المبيعات والتسويق. وأن الأمر المسلم به حتى الآن، هو اعتبار التسويق من أهم الأنشطة التجارية التي تقوم بها المنشآت، بالإضافة إلى ضرورته لبقاء المنشآت (ص.ص.م) ونمو وتطور أعمالها. ويبيّن هوانغ وبراون أن مجالات التسويق في ظل المشاكل المتعددة والمتكررة التي تواجه المنشآت (ص.ص.م) تكمن في تطوير الأبحاث التسويقية. ويريان أن السبب في ذلك هو قلة الموارد المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء المتخصصين، إذ تحد محدودية الموارد من قدرة الشركة على البحث عن المعلومات. وأن محدودية أنظمة المعلومات الإدارية تحدّ من استخدام المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.

وتتعدد المشاكل التي تعاني منها المنشآت (ص.ص.م) في المجال التسويقي. ويعتقد جليمور وكارسون (1999) أن المنشآت (ص.ص.م) تعاني من قلة الموارد ونقص الخبرة، وبالتالي يصبح تأثير هذه المنشآت محدوداً على السوق. وتتفاقم مشكلة نقص الخبرة في المنشآت (ص.ص.م) في ظل قلة، أو عدم، توفر الخبراء العاملين فيها، وقلة الخبرة المتوفرة لدى المدراء- المالكين لتلك المنشآت بسبب خلفيتهم التقليدية من العمل في المهن الحرفية، إضافة إلى كونهم غير مدربين في أي حقل من حقول الأعمال التجارية. وبالتالي، يكون اهتمامهم بالمواضيع التسويقية متدنياً. ويعتبر بعض الخبراء أن التسويق هو أقل اهتمامات واحتياجات المنشأة من وجهة نظر مدربيها/ مالكيها- عند حدوث توسع في أعمالها. إضافة إلى العوامل الذاتية، فإن طبيعة المنشآت التي تتميز بقلة عدد العمال والزيائن (العملاء) ومحدودية الطلبات للمنشأة الواحدة مقارنة بالمنشآت الأكبر حجماً، تؤدي إلى محدودية تأثير المنشآت الصغيرة على السوق. كما أن قلة الموارد المالية والتكنولوجية وقلة التسهيلات المتوفرة التي قد تقدمها المؤسسات المساندة كالتدريب وغيره، تساهم في محدودية

النشاط التسويقي للمنشآت الصغيرة مقارنة بالمنشآت الأكبر حجماً. وتجعل جميع العوامل السابقة من تطبيق العمليات التسويقية على المنشآت الصغيرة مهمة أكثر صعوبة (Gilmore and Carson, 1999).

2-2-5 مفاهيم وموضوعات مرافقة لمفهوم التسويق

مفهوم التوجه التسويقي

لا يمكن الحديث عن التسويق وأهميته دون التطرق لمفهوم التوجه التسويقي (Market Orientation). ويرى الشميمري (2006) أن التوجه التسويقي يعتبر حجر الزاوية للنظرية الاقتصادية الحديثة، ويمكن تلمس أهميته بالنظر إلى تعريفات التسويق الحديثة التي نادراً ما لا تتطرق إلى التوجه التسويقي. ويشير الشميمري إلى أن غالبية تعريفات التوجه التسويقي المطروحة تؤكد على ضرورة سعي المنشأة إلى إرضاء العميل في جميع أنشطتها وعملياتها. ويعرف نارفر وسلاتر (1990) التوجه التسويقي بوصفه الثقافة المؤسسية القادرة على خلق سلوكيات معينة في المنشأة، تقوم بالعمل على توفير قيمة إضافية أفضل (Superior Value) للمشتريين، مما يؤدي إلى استمرار الأداء المتميز لمنشأة الأعمال (Narver and Slater, 1990). وفي نفس العام، نشر كوهلي وجاوروسكي (1990) مقالة أشارا فيها إلى أن مفهوم التسويق هو فلسفة تجارية، في حين أن التوجه التسويقي يرتبط بالتطبيق الفعلي لمفهوم التسويق. ويقتبس الشميمري تعريف كوهلي وجاوروسكي للتوجه التسويقي على أنه "إنشاء نظام معلومات تسويقي عن احتياجات العميل الحالية والمستقبلية، تسهم فيه جميع أجزاء المنظمة، وتتبادل وتتيح هذه المعلومات فيما بينها، ومن ثم تستجيب لها".

ويؤكد الأكاديميون أن المنشآت التي تطبق مفهوم التوجه التسويقي غالباً ما يكون أداؤها أفضل من تلك التي لا تطبقه (Simpson and Taylor, 2002)،

وأن تبنّي فلسفة تسويقية وتوجه تسويقي معيّن يؤدي، إذا ما ترافق مع التطبيق الفعلي لهما، إلى الارتقاء بالمنشأة إلى مستويات أداء عالية (Pelham, 2000). وبتزايد الاهتمام بموضوع التوجه التسويقي، بتأكيد العلاقة الطردية العالية بين هذا المفهوم والنتائج الإيجابية الاقتصادية والتجارية على أداء المنشآت (الشميري، 2006).

مفهوم التشبيك في المنشآت (ص.ص.م)

تتشابه خصائص التشبيك مع الخصائص التسويقية في المنشآت الصغيرة إلى حد كبير. إذ ينتم التشبيك في المنشآت الصغيرة بالعفوية، وبكونه غير رسمي وغير منظم، وقائم على ردود الأفعال (Reactive). كما يمتاز التشبيك في المنشآت الصغيرة على انسياقه لعادات وصفات الأنشطة الاقتصادية التي تعمل فيها المنشآت الصغيرة (Gilmore, Carson and Grant, 2001). كما يتأثر التشبيك بسمات مدير - مالك المنشأة وطبيعة علاقاته المتنوعة داخل المنشأة وخارجها. وتنقسم نشاطات التشبيك إلى مجموعة أقسام، من أبرزها؛ العلاقات الشخصية (Knocke and Kuklinsk, 1991)، والأعمال الاجتماعية (Dodd, 1997)، وعلاقات التبادل التجاري (Donckels and Lambrecht, 1997).

إضافة إلى العلاقات الشخصية كنوع من أنواع التشبيك، ظهر مفهوم شبكة العلاقات الشخصية (Personal Contact Networks PCN)، والذي يشير إلى أي علاقة أو تحالف ينشئها مدير - مالك المنشأة بهدف زيادة إمكانيات منشأته وقدرتها التنافسية. ويمتد هذا المفهوم ليشمل أغلب الأبعاد ذات العلاقة بالبحث عن النجاح وآلياته؛ كالاهتمام بالزبون، وفهم عالم الأعمال، وتحسين النوعية (Gilmore and Carson, 1998). ويدور التشبيك بشكل عام حول عدد من المنشآت التي ترتبط ببعضها وتشارك بذات الهدف، وتعمل وتتعاون مع بعضها من خلال تبادل الأفكار والمعرفة والتكنولوجيا (Dean et al, 1997).

وتعرف الشبكة بأنها مجموعة من الأفراد الذين من الممكن أن يكونوا، أو لا يكونوا، على معرفة ببعضهم البعض، والذين يساهمون ولو بدور متواضع تجاه المنشأة سواء بشكل تفاعلي أو سلبي أو إيجابي. ويستخدم مديرو - مالكو المنشآت الصغيرة هذه الشبكات سواء بشكل رسمي، عند استعانتهم بالمحاسبين الشخصيين أو مدراء البنوك، أو بشكل غير رسمي عند انخراطهم بمحادثات عفوية تدور حول أعمالهم وأداء منشأتهم، فيقومون بجمع المعلومات عن طريق تلك الشبكات التي قاموا ببنائها بمرور الوقت (Gilmore and Carson, 1998).

يتأثر استخدام هذه الشبكات في المنشآت الصغيرة بعدة عوامل أهمها خصائص المنشأة وخصائص المالك أو المدير، بالإضافة إلى مرحلة حياة المنشأة الصغيرة وعادات السوق السائدة فيه (Gilmore and Carson, 1998).

يتضح أنه يتم استخدام التشبيك في المنشآت الصغيرة، بالمحصلة، كأداة تسويقية عند استخدامه ولو بشكل عفوي، من أجل تحسين وضع المنشأة، ونشر المعلومات عنها، واتخاذ القرارات المناسبة، وزيادة المبيعات (Gilmore and Carson, 1998).

يتم تحسين أساليب التشبيك والاستفادة منها من خلال التجربة. ويستخدم مدراء- مالكو المنشآت الصغيرة قدراتهم على التشبيك للتغلب على نقاط الضعف في أدائهم، حيث يبدؤون بالتعلم من أخطائهم من خلال تحديد الأخطاء التي وقعوا فيها سابقاً ليتم تجنبها لاحقاً، كما يتعلمون من نجاحاتهم من خلال تقييم ظروف هذه النجاحات الداخلية والخارجية (Gilmore and Carson, 1998).

تأتي عملية التعلم من خلال التجربة، حيث نتأكد من قدرة مدير أو مالك المنشأة الصغيرة على تكوين استنتاجات مفيدة من التجربة والملاحظة، ومن ثم تحويل هذه الاستنتاجات إلى أفعال ناجحة. وتختلف طبيعة صناعة القرارات، باختلاف

علاقات مدير- مالك المنشأة (ص.ص.م) ما بين العلاقات الشخصية والعلاقات المهنية. فإذا اعتمد مدير- مالك بشكل كلي على العلاقات الشخصية الاجتماعية، فإن قراره، تبعاً لذلك، سيبنى على معلومات منقوصة ويعتمد على الحدس والتخمين. أما إذا بنى مدير- مالك المنشأة الصغيرة علاقات أكثر مهنية، وشبكات أكثر فاعلية، فإن ذلك سيساعده في صنع قرار أكثر حكمة (Gilmore and Carson, 1998).

التجارة العادلة (Fair Trade):

أدى كل من انفتاح الأسواق وتوسع العولمة وزيادة حدة المنافسة العالمية إلى جعل بيئة الأعمال أكثر عدائية وصعوبة بالنسبة للمنشآت الصغيرة، خاصة للمنتجين والمزارعين الذين يواجهون بالأصل تحديات في صمود ونمو أعمالهم في السوق. وضمن إطار بيئة الأعمال هذه، ظهر حديثاً مفهوم التجارة العادلة والذي بدأ من المحاولات التي قام بها عدد من الجمعيات والهيئات الخيرية الغربية مثل أوكسفام (Oxfam) وتوين (TWIN) في الابتعاد عن الطرق الاقتصادية التقليدية في الحصول على الأسعار العادلة لمنتجاتهم ومصدري المواد الزراعية (بروان، 1993). إذ قامت منظمة أوكسفام على سبيل المثال بشراء منتجات المنشآت الصغيرة في المناطق الفقيرة وبيعها في المناطق الأكثر غنىً وبالتالي على الحصول على سعر عادل لهذه المنتجات.

تعرف التجارة العادلة على أنها توجه اجتماعي يهدف إلى مساعدة المنتجين والعاملين المهمشين في البلدان النامية ويشجع استمرارهم ودمجهم بالسوق العالمي وتحقيق العدل والمساواة في التجارة العالمية (Strong, 1997). وهي تتعدى كونها نمط تجاري إلى اعتبارها الطريق نحو تغيير في الممارسات التجارية التقليدية، وبالتالي رؤية ما تستطيع المنشآت الصغيرة أن تحققه إذا ما أعطيت الفرصة اللازمة. وفي الوقت الحاضر، يترافق الحديث عن التجارة العادلة بذكر المنشآت (ص.ص.م) والفوائد التي قد تعود على هذه المنشآت

فيما اتبعت هذا النمط، كتحسن العوائد، والدخول إلى الأسواق المربحة. وبالتالي تعد التجارة العادلة إحدى آليات الدعم للمنشآت (ص.ص.م) حيث توفر لها الدعم لتشجع صمودها في الأسواق العالمية. ويجدر بالذكر أنه ليس من الضروري أن تكون تأثيرات التجارة العادلة الإيجابية مالية، وإنما تتمثل أحياناً بزيادة القدرة الاستيعابية وتحسين أداء المنشأة وزيادة الثقة فيها ودخول مجالات أوسع ذات فرص لتلقي الدعم التتموي العالمي (Young and Utting, 2005).

توجهت العديد من الانتقادات للتجارة العادلة، حيث يرى ميلتون فريدمان (Milton Friedman) بأنها نوع من الإعانات التي تعوق النمو. ويرى ناقدون آخرون أن التجارة العادلة تتم عن ضعف في القدرة على التحدي لدخول النظام التجاري العالمي الراهن (Lindsey, 2004). لكن تبقى التجارة العادلة نهج مهم في قيادة الاقتصاديات النامية نحو مجال جديد من الوقوف وإثبات الذات في الأسواق العالمية وتحقيق المزيد من العدالة والمساواة لكونها قضية اقتصادية اجتماعية تجذب المسوقين والزبائن والاقتصاديين وصانعي القرار (Strong, 1997).

نموذج "غوريللا" التسويقي:

تعاني المنشآت الصغيرة من شح الموارد المتوافرة لديها أو ارتفاع أثمانها بشكل كبير. وفي محاولة التغلب على هذه الصعوبة تم تطوير نموذج الغوريللا التسويقي (Guerilla Marketing) الخاص بالمنشآت الصغيرة والذي يعوّض عن شح الموارد باستخدامه طرق إبتكارية تستخدم موارد أقل.

تستخدم المنشآت الصغيرة نموذج الغوريللا التسويقي بوصفه النموذج الذي ينسجم بالابتكار والإبداع وقلّة التكاليف. ويحقق هذا النموذج صورة إيجابية للمنشأة تميزها عن منافسيها كما يضمن لها تسويق منتجاتها وخدماتها وتحقيق حصة سوقية كبيرة. ولتستطيع المنشآت الصغيرة تطبيق نموذج الغوريللا

التسويقي، فإن عليها توفير ثلاثة عناصر مهمة: الموارد البشرية، والمعلومات، والتكنولوجيا.

يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في تكوين الإستراتيجية التسويقية الناجحة، حيث يتم توظيف وتدريب أفراد مبدعين ومميزين كخطوة أولى لانطلاقهم للاتصال المباشر مع الزبون. وتتبع أهمية العنصر البشري من قدرة مدير- مالك المنشأة الصغيرة على استقطاب وتدريب مجموعة من الأفراد ذات قدرة على تنفيذ العمل بكفاءة وفاعلية كفريق واحد.

إن المعلومات هي العنصر الثاني في بناء ركيزة إستراتيجية الغوريللا التسويقية، حيث يتم التقاط البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة. وتعمل المعلومات ذات العلاقة كالوقود الذي يغذي محرك التسويق، وبدون هذه المعلومات تتعطل الإستراتيجية التسويقية وتفقد فاعليتها.

تعتبر التكنولوجيا السلاح التسويقي الفتاك الذي يستطيع أن يخلق الكثير بقليل من الموارد، والتكنولوجيا هي العنصر الثالث من عناصر تبني إستراتيجية الغوريللا التسويقية. وتعد الطريقة التي توظف فيها التكنولوجيا في التسويق لمنتجات وخدمات المنشآت الصغيرة هي الأهم، حيث يستغل مدير- مالك المنشأة الصغيرة التكنولوجيا بذكاء في الاتصال والتواصل مع الزبائن.

تركز كل خطة تسويقية ناجحة على الزبون بشكل أساسي، وينبع ذلك من الإيمان بأن إرضاء الزبون هو الأساس لكل منشأة. ويتطلب تنفيذ إستراتيجية الغوريللا التسويقية تحقيق العديد من الأهداف أهمها تحديد السوق المستهدف. ويعرف السوق المستهدف بأنه مجموعة الزبائن التي تتوجه إليهم وتستهدفهم المنشأة بمنتجاتها وخدماتها. وتضع المنشأة هذه المجموعة نصب أعينها وتتخذ من عادات هذه المجموعة وخصائصها وتقاليدها المشتركة مصدرا هاما للمعلومات التي تنتفع بها لتسهل تلبية حاجات الزبائن في هذا السوق المستهدف.

يتمحور الهدف الثاني حول تحديد حاجات ورغبات الزبون من خلال البحث التسويقي. ويتلخص البحث في جمع المعلومات التي تخدم في بناء إستراتيجية تسويقية ناجحة من خلال القيام بشكل منظم بجمع وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالسوق والزبائن والمنافسين، ومن ثم تحويلها إلى معلومات مفيدة تخدم المنشأة وتكون صورة واضحة عن حاجات ورغبات الزبون.

يتحقق الهدف الثالث عندما تبني المنشأة صفة تنافسية تميزها عن منافسيها وتصبح ذات مكانة عالية لدى الزبائن. وتستطيع المنشآت الصغيرة أن تستغل حجمها الصغير أو المتوسط كإيجابية عندما تنشئ علاقات طويلة المدى مع زبائنها وتحفظ بهذه العلاقات حتى يصبح الزبائن راغبين في العودة مجدداً. وتسمى هذه الآلية بإدارة علاقات الزبائن (Customer Relationship Management CRM) التي تضع الزبون في المقام الأول في التخطيط والتفكير والتنفيذ.

يتطلب بناء إستراتيجية تسويقية ناجحة تحديد تشكيلة التركيبة التسويقية، حيث تتكون التركيبة التسويقية من المنتج والموقع والسعر والترويج. ويقع على عاتق أصحاب ومدراء المنشآت الصغيرة مهمة التنسيق في أدوار هذه العناصر الأربعة لتعظيم تأثير منتجاتها وخدماتها على زبائنها.

2-3 المؤسسات المساندة للمنشآت الصغيرة في مجال التسويق

تكثُر الأدبيات التي تتحدث عن دور المؤسسات المساندة في دعم وتطوير عمل المنشآت الصغيرة. وتتحدث الدراسات عن دور تلك المؤسسات في مجالات التمويل والتدريب، إلا أن أغلب التدريب الذي تنطرق له هو التدريب الإداري خاصة لمديري- مالكي المنشآت الصغيرة. أما التدريب في مجال تعزيز القدرات والمهارات التسويقية، والتعريف بالطرق والسياسات التسويقية، فلم يتم التطرق له إلا نادراً.

قدم أنالوي والمدهون (2006) في دراسة اختصت بمجال المهارات الإدارية لمالكي- مديري المنشآت (ص.ص.م)، استعراضاً للدراسات التي تناولت موضوع التدريب في المنشآت (ص.ص.م). وأشار أنالوي والمدهون إلى دراسة (Dun and Bradstreet, 1987) التي صنّفت نقاط الضعف الإدارية إلى سبع مجموعات رئيسية، وظهرت المهارات التسويقية كأحد نقاط الضعف الإدارية لدى مديري- مالكي المنشآت الصغيرة. وإحدى الاحتياجات التدريبية الهامة في مجال تطوير أعمال المنشآت الصغيرة.

2-4 التجارب الدولية في دعم المنشآت الصغيرة من النواحي التسويقية

قامت حكومات الدول بوضع العديد من السياسات والخطط والبرامج في مجال تحسين بيئة عمل المنشآت الصغيرة، وبالتالي تحسين عملها. وترافق عمل تلك الحكومات مع عمل مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية. وتتعدد المجالات التي يتم تقديم الخدمات والمساعدة فيها للمنشآت الصغيرة ابتداء من وضع الإطار القانوني المنظم لعمل هذه المنشآت، مروراً بتسهيل وصولها إلى التمويل من خلال التشريعات والأنظمة وإقامة مؤسسات الإقراض المختلفة، وانتهاءً بتقديم الخدمات الفنية والإدارية والتسويقية للمنشآت الصغيرة عن طريق مراكز الدعم والمساندة.

تعتبر اليابان إحدى النماذج الناجحة عالمياً في مجال تطوير عمل المنشآت الصغيرة. واعتمدت اليابان في جزء كبير على المؤسسات المساندة لعمل المنشآت الصغيرة. ويورد حامد (2009) تجربة اليابان في تطوير أعمال المنشآت الصغيرة من خلال عمل الجهات والمؤسسات المساندة الحكومية وغير الحكومية. توضح الدراسة تعدد المراكز والجهات التي تقدم خدماتها الإرشادية والاستشارية للمنشآت الصغيرة في مجالات الإدارة الحديثة والشؤون التمويلية والقانونية وغيرها. ومن أجل تعظيم الاستفادة من الخدمات والبرامج

التي تقدمها مراكز دعم ومساندة المنشآت الصغيرة، فقد عمدت الهيئة اليابانية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى تشجيع التعاون بين مراكز الدعم المختلفة مما يتيح بناء شبكة معلومات بين هذه المراكز المختلفة.

وتقدم الهيئات الحكومية المساندة في اليابان للمنشآت الصغيرة مساعدات في النواحي التسويقية، إذ أنها عملت على تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الترويج لمنتجاتها في الأسواق الدولية عن طريق إقامة المعارض الدولية لهذه المنتجات. كما تقوم، بالنيابة عن المنشآت الصغيرة بعمل مفاوضات في اتفاقيات الاستيراد والتصدير واستيراد المواد الخام ومستلزمات الإنتاج للمنشآت الصغيرة. وفي مجال التصدير، قامت الحكومة بإنشاء شبكة دولية مكونة من 80 مكتباً موزعة في العالم لجمع وتوفير المعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنشآت اليابانية.

وفي ألمانيا، تبنت الدولة سياسة دعم المنشآت (ص.ص.م) بهدف تعزيز الأداء والقدرة التنافسية للمنشآت وتوفير إمكانيات النمو والتطور. وقد اهتمت الحكومة الألمانية في إطار دعمها للمنشآت (ص.ص.م) بالتكنولوجيا والأبحاث والابتكارات بشكل خاص لما ينتج عنها من ابتكارات جديدة، فوفرت لهذه المنشآت البرامج الهادفة لدعم البحث العلمي داخل المنشآت وفيما بين المنشآت ومعاهد الأبحاث، ودعمت تلك البرامج مالياً من خلال قنوات دعم حكومي، وقنوات ائتمان خاصة.

كما اهتمت الحكومة من خلال شبكة الغرف التجارية في الخارج بتقديم المساعدة لتطوير مبيعات منتجات المنشآت (ص.ص.م) في الأسواق الخارجية. أما الغرف التجارية في الداخل، فقد عمدت إلى توفير التدريب والخدمات الاستشارية والتسويقية بشكل خاص للأشخاص الذي ينوون البدء في إقامة منشآت (ص.ص.م).

3- البيئة الاستثمارية

1-3 السوق الفلسطيني

يعتبر السوق الفلسطيني سوقاً صغير الحجم في ظل تعداد سكاني لم يتجاوز 3.9 مليون نسمة في العام 2009 الضفة الغربية وقطاع غزة، بواقع ثلثي السكان في الضفة الغربية، والثلث المتبقي في قطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009 أ). كما تنخفض فيه مستويات دخل الفرد الفلسطيني، فقد بلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي 1,289.9 دولاراً نهاية العام 2008. ومع أن دخل الفرد الفلسطيني كان يتقارب مع مستويات دخل الأفراد في الدول العربية المجاورة بل إنه كان أعلى من بعضها خلال السنوات التي تلت إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، إلا أنه تراجع بشكل حاد خلال سنوات الانتفاضة. ففي حين كان متوسط دخل الفرد الفلسطيني يساوي أكثر من 164% من متوسط دخل الفرد في سوريا في العام 2000، أصبح لا يساوي أكثر من 82% منه في العام 2007 (ماس، 2009). إن انخفاض دخل الفرد الفلسطيني يؤثر سلباً في قدرته على الشراء، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستوى الطلب على السلع والخدمات المختلفة.

يعاني السوق الفلسطيني من القيود التي تفرضها إسرائيل على حرية حركة الأفراد والبضائع ما بين المدن الفلسطينية. كما لا تزال إسرائيل تسيطر على كافة الحدود الفلسطينية البرية والجوية وحتى البحرية المتمثلة بشكل أساسي بالشريط الساحلية المقابل لقطاع غزة، حتى بعد توقيع اتفاقية المعابر ما بين إسرائيل والسلطة الوطنية الفلسطينية في 15 تشرين الثاني من العام 2005، والتي يفترض أن تؤدي إلى تحسين التجارة وتسهيل حركة الأفراد في الضفة الغربية وقطاع غزة، وإعادة فتح مطار غزة واستئناف بناء الممر البحري والممر ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة. ففي قطاع غزة، لا تزال إسرائيل

مستمرة في حصارها البري والبحري والجوي، ما أدى إلى شل حركة التجارة، وتعطيل الإنتاج، وتكريس أوضاع مأساوية من البطالة عن العمل ونفشي الفقر وتردي الخدمات الصحية. أما في الضفة الغربية، لا تزال إسرائيل تمارس سياسة الإغلاق وإقامة الحواجز ونقاط التفطيش، والتي بلغ عددها 630 حاجزاً في أيلول من العام 2009 (البنك الدولي، 2009).

3-2 الاستثمار والاستهلاك

يعتبر حجم الاستثمار الكلي في الأراضي الفلسطينية منخفضاً، ووصل إلى 29% فقط من الناتج المحلي الإجمالي في نهاية العام 2007 (1,310 مليون دولار)، في حين يرتفع الاستهلاك كثيراً، فهو يزيد عن الناتج المحلي بحوالي 20% وذلك نهاية العام 2007. وتجدر الإشارة أن غالبية هذا الاستهلاك يتم تمويله من تحويلات العاملين في الخارج ومن مساعدات الدول المانحة (ماس، 2009).

وتجدر الإشارة إلى مصطلح التكوين الرأسمالي الثابت الإجمالي (Gross Fixed Capital Formation) الذي يعد مقياس تدفق يعبر عن الزيادة في الاستثمار في الأصول الرأسمالية الثابتة من قبل المنشآت والحكومة والأفراد المحليين خلال فترة زمنية محددة كعام أو ربع عام. ولما كان من الصعب بمكان أن يتم قياس المجموع الكلي للاستثمارات في الأصول الرأسمالية الثابتة بدقة، أصبح ممكناً التوصل إلى مقياس عادل يقيس التوجه في الاستثمارات الثابتة الجديدة (الموقع الإلكتروني لصندوق النقد الدولي).

ويعرف التكوين الرأسمالي الثابت الإجمالي بأنه مجموع قيم الإضافات إلى الأصول الثابتة من قبل المنشآت المحلية المنتجة خلال فترة محددة بعد طرح قيمة الاهتلاك الكلي لهذه الأصول إضافة إلى قيمة الأصول غير المنتجة بفتح التاء (مثل المخزون المعدني المكتشف وتحسينات الأراضي) (الموقع الإلكتروني لصندوق النقد الدولي).

ويفترض بهذه الأصول أن تكون ملموسة، إلا أنه في بعض الحالات يتم احتساب بعض الممتلكات غير ملموسة مثل العمل الفني والبرامج المحوسبة. ويستمر الجدل حول حدود التعريف، ويشمل التعريف أنواع الأصول الرئيسية كالتالي؛ المصانع والآلات والمعدات والمركبات وتحسينات الأراضي والبنائيات. في حين يستثني التعريف الأسلحة والمنشآت العسكرية وقيمة أعمال التصليحات وحيوانات المزارع والمعدات المنزلية المعمرة (الموقع الإلكتروني لصندوق النقد الدولي).

جدول 1: التكوين الرأسمالي الإجمالي

القيمة بالمليون دولار أمريكي

السنة	باقي الضفة الغربية وقطاع غزة	باقي الضفة الغربية	قطاع غزة
1998	1,531.10		
1999	2,081.20		
2000	1,561.10	1,117.00	444.1
2001	1,120.0	821.3	298.7
2002	954.1	659.1	295
2003	1,204.00	761	443
2004	1,022.3	659.4	362.9
2005	1,265.7	802.3	463.4
2006	1,347.2	780.8	566.4
2007	1,310.0	920.7	389.3

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الحسابات القومية بالأسعار الجارية والثابتة، سنوات متعددة.

- 1998-2003 سنة الأساس: 1997
- 2004-2007 سنة الأساس: 2004

يوضح الجدول (1) قيم التكوين الرأسمالي الإجمالي للضفة الغربية وقطاع غزة للأعوام 1998 وحتى 2007. ونلاحظ من الجدول بأن قيمة التكوين الرأسمالي الإجمالي بلغت أفضل مستوياتها في العام 1999، ما قبل اندلاع انتفاضة الأقصى، إذ فاقت قيمة التكوين الرأسمالي الإجمالي المليار ونصف المليار دولار للضفة الغربية وقطاع غزة. ومع اندلاع انتفاضة الأقصى، أخذت قيم التكوين الرأسمالي الإجمالي بالانخفاض بشكل

حاد، خاصة في العام 2002، إذ بلغت أدنى مستوياتها عند قيمة 945 مليون دولار، و يعود ذلك بالطبع إلى الأوضاع الاقتصادية السيئة التي رافقت أحداث الانتفاضة. ولكنها ما لبثت أن بدأت بالتحسن التدريجي خلال فترة الانتعاش النسبي 2003-2005، والأعوام التي تلتها. كما شكلت نسبة التكوين الرأسمالي الإجمالي لقطاع غزة إلى التكوين الرأسمالي الإجمالي لل الضفة والقطاع أقل من الثلث بقليل للأعوام 2000 حتى 2003، إلا أنها تجاوزت الثلث بعد العام 2003. ولكن التوجه العام لقيمة التكوين الرأسمالي الإجمالي مشابه لمثيله في الضفة الغربية حيث انخفضت قيمته منذ سنة 2000 حتى 2002 ولكنه بدأ كذلك بالارتفاع بعد العام 2003 ثم انخفض بشدة سنة 2007 نتيجة للحصار المفروض على القطاع في ذلك العام.

3-3 التجارة

أدت سيطرة إسرائيل على الحدود والمعابر الفلسطينية إلى إضعاف التجارة الفلسطينية بشكل كبير، خاصة خلال سنوات الانتفاضة. وأدت الإغلاقات التي رافقت اندلاع الانتفاضة إلى انخفاض كل من المستوردات والصادرات بشكل كبير خاصة خلال الفترة 2000-2002. فقد انخفضت كل من الصادرات والمستوردات نهاية العام 2002 مقارنة بالعام 1999 بما يقارب 44.3% و 21.6% على التوالي. وبالرغم من تحسنها خلال السنوات الأخيرة، إلا أن مستوياتها لا تزال أقل مما كانت عليه ما قبل اندلاع الانتفاضة، حيث يقل مستوى الصادرات والمستوردات في العام 2007 عن مستواه في العام 1999 بحوالي 18% و 23.7% على التوالي (ماس، 2009).

منذ تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وحتى الآن، ما يزال الميزان التجاري الفلسطيني يعاني من عجز كبير، إذ تفوق قيمة المستوردات بشكل كبير قيمة الصادرات، وبخاصة المستوردات القادمة من إسرائيل والتي شكلت نهاية العام 2007 حوالي 83% من مجموع المستوردات الفلسطينية والتي بلغ مجموعها 2,769.2 مليون دولار. في حين بلغت الصادرات الفلسطينية 600.8 مليون

دولار فقط، وهو ما يشكل عجزاً في الميزان التجاري بقيمة 2,168.4 مليون دولار (ماس، 2009). ولكون إسرائيل تشكل الشريك التجاري الرئيسي مع الأراضي الفلسطينية، فإن غالبية الصادرات الفلسطينية تذهب إلى إسرائيل، وقد بلغت نسبتها كلي نهاية العام 2007. وتستحوذ الصادرات السلعية على النصيب الأكبر من مجموع الصادرات، فقد شكلت ما نسبته 86.3% من مجموع الصادرات في العام 2007، في حين أن المستوردات السلعية شكلت 75.6% خلال نفس العام (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008 ب).

تستورد الأراضي الفلسطينية بشكل أساسي: الوقود، والمواد الغذائية، والبضائع المصنعة. ويتم أغلب هذا الاستيراد من إسرائيل أو عن طريقها. وينظم العلاقات التجارية ما بين الأراضي الفلسطينية وإسرائيل اتفاق يعرف ببرتوكول باريس الاقتصادي الذي تم توقيعه في العام 1994. ومع أن برتوكول باريس أعطى حرية التجارة وتنقل البضائع من وإلى داخل الأراضي الفلسطينية، إلا أن إسرائيل لا تطبق ذلك بناتاً. تجدر الإشارة إلى أن هنالك فرصة لزيادة الصادرات الفلسطينية بشكل كبير في حال أوقفت أو قلّصت إسرائيل من قيودها على حركة التجارة الخارجية، وذلك بالاستفادة من قرار الجامعة العربية في العام 2004 والذي بموجبه تم منح إعفاءات جمركية وضريبية على الرسوم على المنتجات الفلسطينية (Investment Guide, 2008).

3-4 البنية التحتية

عانت البنية التحتية الفلسطينية إبان الاحتلال الإسرائيلي من الإهمال الشديد. وعملت السلطة الوطنية بعد إنشائها على إعادة بناء وتطوير البنية التحتية وإقامة المؤسسات التي تعنى في مجالات الماء والكهرباء والاتصالات. إلا أن البنية التحتية ما لبثت أن تعرضت إلى الدمار الكبير نتيجة الممارسات الإسرائيلية التي أعقبت اندلاع انتفاضة الأقصى في العام 2000.

3-4-1 المياه

تتشارك الأراضي الفلسطينية في أغلب مصادر المياه مع الدول المجاور، إذ يتشارك في حوض نهر الأردن مع الدول الأربع المجاورة: إسرائيل، الأردن، لبنان، وسورية. وتعتبر مسألة تقاسم مياه نهر الأردن بين هذه الدول موضوعاً لمفاوضات مطولة دامت عقوداً، خاصة بعد قيام إسرائيل في العام 1964 باستغلال مياه نهر الأردن دون مراعاة حقوق الدول المشاركة في مياهه، ومن ثم قيامها بتحويل مجرى النهر الأردن، والسيطرة على الجزء الجنوبي من النهر. وتعتبر المياه من قضايا الصراع الرئيسية ما بين إسرائيل والفلسطينيين، حيث أن إسرائيل تسيطر بشكل كامل على مصادر المياه في الأراضي الفلسطينية، وبالتالي فإن إسرائيل تتحكم في كمية المياه التي تمنحها للفلسطينيين. وفي الوقت الذي كانت فيه إسرائيل تقوم بسرقة المياه من الأراضي الفلسطينية لتزود بها مدنها، كانت تقوم ببيع الفائض من تلك المياه لسكان الأراضي الفلسطينية. وبحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، بلغت كمية المياه سنوياً في الأراضي الفلسطينية في العام 2006 ما مجموعه 319,098.4 ألف م³، تم شراء 14% منها من شركة المياه الإسرائيلية (ميكروت) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007 أ).

تشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للعام 2008 إلى أن 123 تجمعاً سكانياً في الأراضي الفلسطينية لا يوجد فيها شبكة مياه عامة تمثل ما نسبته 23% التجمعات السكانية. يتم تزويد التجمعات السكانية في الأراضي الفلسطينية بالمياه من خلال المصادر الآتية: 116 تجمعاً سكانياً في الأراضي الفلسطينية يحصل على المياه من شركة المياه الإسرائيلية (ميكروت) بواقع 110 في الضفة الغربية و6 قطاع غزة. في حين تزود دائرة مياه الضفة الغربية 112 تجمعاً سكانياً في الضفة الغربية بالمياه. في حين تحصل باقي التجمعات على المياه من مصلحة مياه القدس (57)، ومياه الآبار والينابيع (69)، بالإضافة إلى سلطات محلية أخرى (58) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009).

ب). كما تشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في العام 2008 إلى أن 88.2% من الأسر في الأراضي الفلسطينية تقيم في مساكن متصلة بشبكة المياه العامة، وهي أقل من مستوياتها في الأعوام الأربعة الماضية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009 ج).

3-4-2 الكهرباء

تم في العام 2001 إنشاء شركة كهرباء فلسطين كأول محطة لتوليد الطاقة الكهربائية في فلسطين، وهي تتمتع بحقوق حصرية لتوليد الطاقة الكهربائية في قطاع غزة، وتعمل بقدرة 140 ميغاوات. يأتي إنشاء هذه الشركة لينتهي احتكار شركات الكهرباء الإسرائيلية في تزويد الضفة الغربية وقطاع غزة بالكهرباء لمدة زادت عن 35 عاماً (Investment Guide, 2008).

3-4-3 الطرق

بحسب وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، يصل الطول الإجمالي للطرق المعبدة في الأراضي الفلسطينية إلى 5,147 كم، وتغطي ما مساحته 109 كم² من أراضي الضفة الغربية وقطاع غزة. تقع غالبية هذه الطرق في الضفة الغربية بنسبة 88% من المجموع الكلي (الموقع الإلكتروني لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، 2009). وتشكل الطرق المعبدة 2% فقط من المساحة الكلية للضفة الغربية وقطاع غزة البالغة حوالي 6,120 كم² (الموقع الإلكتروني للمبادرة الوطنية الفلسطينية). وتصل نسبة الطرق الرئيسية في الأراضي الفلسطينية 10.4% من مجموع الطرق فيها، بواقع 10.5% في الضفة الغربية و9.8% في قطاع غزة. وتشكل الطرق الالتفافية ما نسبته 14.9%، وهي جميعها في الضفة الغربية. في حين تحتل الطرق المحلية والإقليمية النصيب الأكبر بنسبة 74.8% (الموقع الإلكتروني لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، 2009).

3-4-4 النقل

بلغ عدد المركبات المسجلة في الضفة الغربية (البيانات لا تشمل القدس الشرقية) نهاية العام 2008 (96,736) مركبة، 20.8% منها عبارة عن شاحنات وسيارات تجارية، يعمل 20% منها في منطقة رام الله والبيرة، في حين تتوزع البقية على باقي المحافظات الفلسطينية. وكانت كثافة المركبات المرخصة لكل 1000 نسمة من السكان بلغت في الضفة الغربية حوالي 36.2% في العام 2007، حيث أن كثافة الشاحنات والمركبات التجارية في الضفة الغربية بلغت 7.4% لنفس العام. أما في قطاع غزة، ووفقاً لآخر البيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، فإن عدد المركبات المرخصة في قطاع غزة بلغ في نهاية العام 2007 ما مجموعه 59,147 مركبة، 18.2% منها شاحنات وسيارات تجارية 77% منها تعمل في المحافظات الشمالية للقطاع (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009 د).

3-4-5 الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

يبلغ عدد مراكز الخدمة البريدية في الضفة الغربية (باستثناء القدس الشرقية) ما مجموعه 306 مركزاً وذلك في نهاية العام 2008، يقع حوالي ربعها في محافظتي رام الله والبيرة. في حين بلغ عدد صناديق البريد المتوافرة لنفس العام 13,100 صندوق. 32.4% من هذه الصناديق في محافظتي رام الله والبيرة، يليهما محافظة نابلس ومحافظة بين لحم بنسبة 16.6% و 16.4% على التوالي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009 د).

يعتبر معدل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية أقل من مثيلاتها في دول العالم (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009 هـ). وبحسب بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للعام 2007، فإن أقل من نصف المؤسسات في الأراضي الفلسطينية لديها خط هاتف ثابت. في حين أن أقل من ربعها تستخدم الحاسوب

في عملها، ولا تتعد نسبة المؤسسات المتصلة بالانترنت 13% من مجموع المؤسسات (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009 و). أما فيما يخص الأسر الفلسطينية، فتشير بيانات العام 2006 أن نصف الأسر الفلسطينية فقط لديها خط هاتف ثابت، في حين أن أقل من ثلث تلك الأسر تمتلك جهاز حاسوب وأن أقل من نصف من يمتلكون أجهزة حاسوب ترتبط بخدمة الإنترنت في المنزل (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008 ب).

بلغ عدد خطوط الهاتف الرئيسية في الضفة الغربية (باستثناء القدس الشرقية) وقطاع غزة 354,804 خطاً هاتفياً نهاية العام 2008، 71% منها في الضفة الغربية. وخلال سنوات الانتفاضة، ازداد عدد الخطوط الهاتفية الرئيسية بحوالي 60% مقارنة بمستوياته في العام 1999. إن غالبية خطوط الهاتف الرئيسية هي لأغراض الاستخدام المنزلي وبنسبة 82%، في حين أن 15.5% فقط منها هي خطوط هاتف تجارية. وتشكل الخطوط الحكومية النسبة الأقل بواقع 2.6% في نهاية العام 2008. في حين بلغ عدد الهواتف العمومية 2,705 في نهاية العام 2008 في الضفة الغربية (باستثناء القدس الشرقية) وقطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009 د).

لا يعمل حالياً في الأراضي الفلسطينية بشكل رسمي وقانوني سوى شركة واحدة للهواتف النقالة بعدد مشتركين بلغ 1.3 مليون مشترك نهاية العام 2008. وسيتم خلال الفترة المقبلة افتتاح شركة أخرى. وإلى جانب هاتين الشركتين، تعمل الشركات الإسرائيلية في الأراضي الفلسطينية بطريقة غير قانونية. أما فيما يخص الاتصال بشبكة الانترنت، فتوضح البيانات أن عدد المشتركين بخدمة الانترنت في الأراضي الفلسطينية بلغ 1,222.9 ألف مشترك نهاية العام 2008، 73% منهم في الضفة الغربية، والباقي في قطاع غزة. بلغت نسبة المشتركين بخدمة الانترنت السريع (ADSL) أكثر من 63% من مجموع المشتركين بالانترنت، في حين تشترك النسبة المتبقية بالانترنت عن طريق خدمة الانترنت المجاني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009 د).

4-4 المصارف

تم إعادة فتح المصارف في الأراضي الفلسطينية في العام 1994 بعد أن كانت المصارف قد أغلقت بقرار عسكري إسرائيلي في العام 1967 بعد احتلال إسرائيل الضفة الغربية وقطاع غزة. وخلال الفترة ما بين العام 1967 والعام 1994 لم يسمح بافتتاح أي مصرف، باستثناء فرع لبنك القاهرة عمان في الضفة الغربية في العام 1987. وفي العام 1994، تم افتتاح سبعة مصارف في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، تضاعفت إلى 13 مصرفاً في العام التالي (سلطة النقد، سنوات متعددة). وفي نهاية العام 2008، وصل عدد المصارف في الضفة الغربية وقطاع غزة 21 مصرفاً تعمل من خلال شبكة من الفروع بلغت 190 فرعاً (سلطة النقد، 2009). وتقدم المصارف خدماتها الائتمانية المختلفة، وتتعدد أشكال التسهيلات الائتمانية التي تمنحها المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية ما بين الجاري مدين، والقروض، والتمويل التأجيري، والسحوبات المصرفية، والكمبيالات المخصصة.

تقدم المصارف تسهيلات الائتمانية للأفراد والشركات التجارية، وفي نهاية العام 2008 لم تصل نسبة التسهيلات الائتمانية سوى إلى 30% فقط من إجمالي الودائع (ماس، 2009). وقد شكلت القروض ما نسبته 41.2% من إجمالي التسهيلات. تتعدد وتتوسع المتطلبات والضمانات التي تطلبها البنوك مقابل منح القروض للأفراد والمؤسسات. وفي ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية وزيادة الخطورة المحتملة على البنوك جراء منح القروض، فإن المتطلبات تصبح أكثر صعوبة وتعقيداً، مما يؤثر سلباً على عدد المستفيدين المحتملين (الأفراد والشركات) من هذه القروض.

4-5 الضرائب

تقسم الضرائب في فلسطين إلى أربعة أنواع بنسب وقواعد مختلفة لكل منها. أولها، ضريبة الدخل التي يتم فرضها على الدخل الصافي للأفراد (الأشخاص

الطبيعيين) باختلاف مصادره، كما يفرض هذا النوع من الضريبة على دخل الشركات (الشخص المعنوي). إذ يتم تقسيم الدخل السنوي للفرد إلى ثلاثة شرائح؛ لا يزيد الدخل في الشريحة الأولى عن عشرة آلاف دولار وتبلغ نسبة الضريبة عليه 5%. أما دخل الفرد السنوي الذي يتراوح بين 10 - 20 ألف دولار، فتفرض عليه ضريبة دخل بنسبة 10%. وتبلغ أعلى نسبة ضريبة 15%، ويتم فرضها على الأفراد الذين يزيد دخلهم عن العشرين ألف دولار. أما ضريبة الدخل المفروضة على الشركات، فهي ضريبة موحدة لجميع الشركات لا تختلف باختلاف قيمة دخولها السنوية، وتبلغ نسبتها 15% (الموقع الإلكتروني لموسوعة القضاء والتشريع الفلسطينية -المقتفي، 2009).

النوع الثاني من الضرائب المفروضة في الأراضي الفلسطينية، هي الضريبة المفروضة على البضائع المحلية والخدمات، وهي تنفرع إلى ضريبة القيمة المضافة وضريبة الشراء وضريبة الوقود. تفرض ضريبة القيمة المضافة على البضائع والخدمات المحلية، وتبلغ نسبة هذه الضريبة الآن 14.5%. وبحسب برتوكول باريس الاقتصادي بين السلطة الوطنية الفلسطينية وإسرائيل، على الجانب الفلسطيني أن يلتزم بفرض قيمة ضريبة مضافة بنسبة مساوية لتلك المعمول بها في إسرائيل. وبموجب البرتوكول، يحق للسلطة تخفيض قيمة الضريبة المضافة بنسبة لا تزيد عن 2% من النسبة المعمول بها وقت الاتفاق وهي 17%. ويتم فرض ضريبة الشراء على جميع أسعار الجملة لبضائع المستهلك النهائي، والعديد من المواد الخام والبضائع المصنعة، وتعتبر نسبة الضريبة المفروضة على السيارات أعلى نسبة مفروضة لهذا النوع من الضريبة، والتي وصلت إلى 75% نهاية العام 2008. أما ضريبة الوقود، فيتم تغييرها وتعديلها تبعاً لارتفاع أسعار المستهلك، ويتم تعيين نسبة معينة كل ثلاثة أشهر لكل 1000 لتر من البنزين أو السولار أو الكاز (Investment Guide, 2008).

¹ أنظر اتفاقية (برتوكول) باريس الاقتصادي.

تشكل ضرائب الممتلكات النوع الثالث من الضرائب المفروضة في الأراضي الفلسطينية، وتفرض هذه الضريبة على البنايات والأراضي داخل حدود البلديات بنسبة 17%، أما الأبنية والأراضي خارج حدود البلديات فتفرض عليها نسبة 10%. أما النوع الرابع والأخير من الضرائب في الأراضي الفلسطينية، فهي الضرائب المفروضة على التجارة الخارجية وهي تضم ضرائب الجمارك وضريبة القيمة المضافة وضريبة الشراء. حيث تفرض ضرائب الجمارك على أساس قيمة التكلفة والتأمين والشحن للواردات. وتتراوح نسبة ضريبة الجمارك على السلع الغذائية والمنتجات الحيوانية والزراعية ما بين صفر إلى 340%. أما باقي المنتجات، فتتراوح نسبة الضريبة المفروضة عليها ما بين صفر و22%. في حين تفرض ضريبة القيمة المضافة على جميع البضائع المستوردة بنسبة 14.5%. أما ضريبة الشراء، فتتراوح ما بين 5%-200% (Investment Guide, 2008).

4- الواقع التسويقي في المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية

تعمل المنشآت (ص.ص.م) في بيئة أعمال تعاني العديد من المشاكل كما أوضحنا في الفصل السابق. إن بيئة الأعمال هذه تؤثر في أداء المنشآت من النواحي الإدارية والإنتاجية والتسويقية وغيرها. يتحدث هذا الفصل عن الواقع التسويقي لهذه المنشآت في ظل البيئة الاستثمارية الحالية.

4-1 نبذة عن الاقتصاد الفلسطيني

يتسم الاقتصاد الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة بأنه اقتصاد صغير، يعاني من العديد من التشوهات الهيكلية والتبعية الكبيرة للاقتصاد الإسرائيلي. وفي ذات الوقت، تتقلص السيطرة الفلسطينية على الموارد الطبيعية كالأرض والمياه وغيرها إلى حدودها القصوى.

شهد الاقتصاد الفلسطيني خلال السنوات الأولى لإنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994 العديد من التطورات في المؤشرات الاقتصادية المختلفة. فعلى سبيل المثال، بلغ معدل النمو السنوي في الناتج المحلي الإجمالي حوالي 8.5% خلال الفترة 1995-1999. كما انخفضت معدلات البطالة بشكل واضح حتى وصلت إلى 11.8% نهاية العام 1999. وبسبب الإجراءات الإسرائيلية التي أعقبت اندلاع انتفاضة الأقصى بداية الربع الرابع من العام 2000، أخذت جميع المؤشرات الاقتصادية بالتراجع بشكل كبير. وخلال العامين 2001 و2002 انخفض الناتج المحلي الإجمالي إلى مستويات دنيا بلغت 8.6% و13.3% للعامين على التوالي. كما ارتفعت نسب البطالة وبلغت 31.3% في العام 2002. وبالرغم من التحسن النسبي في المؤشرات السابقة وغيرها خلال الأعوام 2003-2005، إلا أن مقاطعة العالم لحكومة حماس التي تشكلت في العام

2006 عقب فوزها بأغلبية مقاعد المجلس التشريعي، انعكس سلبياً على المؤشرات، ولكن هذه المؤشرات عادت وتحسنت تدريجياً في العامين 2007 و2008. بلغ الناتج المحلي الإجمالي في العام 2008 (4,639.7) مليون دولار، مرتفعاً عن مستوياته في العام 2000 بنسبة 10%. كما استقرت البطالة عند معدل 26%، الذي يساوي أكثر من ضعف مستواه ما قبل اندلاع الانتفاضة في العام 2000 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، سنوات متعددة).

4-2 تطور المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية

بالرغم من قلة البيانات حول بدايات المشاريع الصغيرة في الأراضي الفلسطينية، إلا أن هنالك العديد من الدلائل التي تشير إلى وجود مشاريع صناعية بدائية مطلع القرن التاسع عشر. وكان أغلب هذه المشاريع عبارة عن ورش حرفية صغيرة ذات طابع زراعي، وحرف بسيطة كالمطاحن ومعاصر الزيتون وغيرها. وتركزت الصناعات في ذلك الوقت في الصناعات الغذائية والملابس والأخشاب والنسيج والمعادن. وتشير البيانات للعام 1965 إلى أن عدد المنشآت الصناعية في الضفة الغربية بلغ 3,842 منشأة، 76.2% منها توظف أقل من 5 عاملين، و96.5% توظف أقل من عشرة عاملين. وحتى ذلك الحين، كانت النسبة الأكبر من هذه المنشآت تعمل في مجالات الصناعة ذاتها سابقة الذكر (أبو بكر، 2001).

في العام 1994، قامت دائرة الإحصاء المركزية بإجراء التعداد العام للمنشآت 1994، والذي أظهر أن عدد المنشآت في الأراضي الفلسطينية (باستثناء القدس الشرقية) يبلغ 64,490 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 1994)، ارتفع إلى 86,195 في العام 1999. تعمل 52.1% منها في مجال تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات والدراجات، وهي بغالبيتها العظمى (99%) تشغل أقل من 20 عاملاً. يليه نشاط الصناعة التحويلية بنسبة 19.1% من مجموع المنشآت العاملة التي تشغل 50 عاملاً فأقل (الجهاز المركزي للإحصاء المركزي، 1999). وتشير بيانات العام 2004 إلى

ارتفاع عدد المنشآت في الأراضي الفلسطينية (باستثناء القدس الشرقية) بنسبة 3% مقارنة بالعام 1999. وحافظت المنشآت على توزيعاتها القطاعية السابقة. إذ بقي مجال تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات والدراجات يحتل المرتبة الأولى بنسبة 60.2% من المجموع الكلي للمنشآت العاملة، يليه نشاط الصناعة التحويلية بنسبة 14.3% من مجموع المنشآت العاملة. ويستحوذ هذان القطاعان على العدد الأكبر من العمال، إذ يشغلان ما نسبته 40.5% و 23.1% من المجموع الكلي للعمال، على التوالي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004).

حظيت المنشآت (ص.ص.م) باهتمام السلطة الوطنية الفلسطينية منذ بداية تأسيسها، ففي الوقت الذي تدفقت فيه المساعدات الخارجية المختلفة لأغراض بناء مؤسسات السلطة، وتقديم برامج التدريب والتأهيل للكوادر الجديدة، تم توجيه بعض الجهود إلى مجال تطوير المنشآت (ص.ص.م)، خاصة في نواحي التدريب. وفي إطار عمل مؤتمر إستراتيجيات التنمية في فلسطين في العام 1995، أكد المؤتمر على أهمية تدريب الكوادر البشرية من أجل مقابلة الاحتياجات التنموية المستقبلية. ولتحقيق ذلك، أوصى المؤتمر بإنشاء ودعم مراكز تدريب في المجالات الإدارية وزيادة المهارات (Analoui, 2003). في العام 2003، بلغ عدد البرامج التدريبية العاملة في مجال تطوير القدرات الإدارية في المنشآت (ص.ص.م) عشر برامج، تقدّمها في الغالب مؤسسات مساندة غير هادفة للربح (Analoui, 2003).

4-3 الواقع الحالي للمنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية

بلغ عدد المنشآت العاملة في الأراضي الفلسطينية (باستثناء القدس الشرقية) نهاية العام 2007 ما مجموعه 116,804 منشأة. وتعمل 94% من هذه المنشآت (109,686) في القطاع الخاص والحكومي والأهلي. تشكل المنشآت التي تشغل أقل من 50 عاملاً ما نسبته 99.8% من المجموع الكلي للمنشآت العاملة في القطاع الخاص والحكومي والأهلي، وبلغت في نهاية العام 2007 حوالي 109,430 منشأة. تعمل النسبة الأكبر

من المنشآت التي تشغل أقل من 50 عاملاً في مجال تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات والدراجات، إذ بلغت نسبتها 54.1% في نهاية العام 2007، تليها المنشآت العاملة في أنشطة الصناعة التحويلية وبنسبة 14%. أما تلك العاملة في مجال الزراعة فقد شكلت ما نسبته 6.4% من المنشآت العاملة في القطاع الخاص والحكومي والأهلي والتي تشغل أقل من 50 عاملاً (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007 ب) (أنظر جدول 2).

بالنسبة للتوزيع الجغرافي للمنشآت العاملة، يلاحظ أن العدد الأكبر من المنشآت العاملة في باقي الضفة الغربية يتركز في محافظة الخليل والتي مثلت 21.3% من إجمالي عدد المنشآت في باقي الضفة الغربية، وجاءت محافظة نابلس في المرتبة الثانية بنسبة 17.6% من إجمالي عدد المنشآت، ونسبة 14.2% في كل من محافظة رام الله والبيرة ومحافظة جنين، أما بقية المحافظات: طولكرم، بيت لحم، القدس، قلقيلية، سلفيت، طوباس، وأريحا والأغوار، فقد شكلت: 8.0%، 7.6%، 5.3%، 5.0%، 2.9%، 2.2%، 1.7% على التوالي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007 ب).

أما في قطاع غزة، فيتمركز عمل هذه المنشآت في محافظة غزة والتي شكلت ما نسبته 41.4% من إجمالي عدد المنشآت في قطاع غزة، وتلتها في المرتبة الثانية خانينونس حيث مثلت ما نسبته 18.1%، في حين شكلت محافظات شمال غزة ودير البلح ما نسبته 14.9%، 14.0% على التوالي، وأخيراً محافظة رفح بنسبة 11.6% من إجمالي عدد المنشآت في قطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007 ب).

وفي ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية السابقة الذكر، يتعاضد دور المنشآت (ص.ص.م) كمحرك للنمو. تشغل المنشآت العاملة والتي تستخدم أقل من 20 عاملاً ما نسبته 82% من العدد الكلي للعاملين، بواقع 81.3% في الضفة الغربية، و83.3% في قطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007 ب).

جدول 2: توزيع العاملين في القطاع الخاص والقطاع الأهلي والشركات الحكومية حسب المنطقة وفئات حجم العمالة في الأراضي الفلسطينية، 2007

المنطقة	المجموع	فئات حجم عمالة					
		100+	99-50	49-20	19-10	9-5	4-1
باقي الضفة الغربية وقطاع غزة	296,965	21,042	10,487	22,162	28,467	46,143	168,664
باقي الضفة الغربية	209,649	14,484	7,804	16,856	20,389	32,360	117,756
قطاع غزة	87,316	6,558	2,683	5,306	8,078	13,783	50,908

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009. التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت - 2007. رام الله - فلسطين. بيانات غير منشورة.

4-4 المشاكل والعوائق التي تعاني منها المنشآت (ص.ص.م.)

تعاني المنشآت (ص.ص.م.) في الأراضي الفلسطينية العديد من المشاكل، يتعلق بعضها بالواقع الاقتصادي والسياسي الحالي، فيما يتعلق البعض عوامل ذاتية تتعلق بالأداء الذاتي لهذه المنشآت. حاول عطيان (2009) حصر المشاكل التي تعاني منها المنشآت (ص.ص.م.) في الأراضي الفلسطينية، وضمها في مجموعتين: الأولى المشاكل الخارجة عن إرادة المشروع، والثانية المشاكل ضمن أعمال المشروع.

تضم مجموعة المشاكل الخارجة عن إرادة المشروع المشاكل التالية:

- ✧ المشاكل ذات العلاقة بالسياسات والإجراءات الإسرائيلية: فقد عمدت إسرائيل على إضعاف الصناعات التي تشكل منافسة لصناعاتها عن طريق حرمانها من المواد الخام، ومنع تطورها والحد من إمكانيات تطورها، مما أدى إلى اعتماد الصناعة الفلسطينية بشكل كبير على المواد الخام القادمة من إسرائيل أو عبرها، الأمر الذي جعلها عرضة لتقلبات الظروف الإسرائيلية والأجنبية.
- ✧ المشاكل ذات العلاقة القانونية والتشريعية: تعاني الأراضي الفلسطينية من ضعف البيئة القانونية المنظمة لشتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، سواء

بسبب النقص الحاد في القوانين الحديثة أو محدودية التنفيذ لتلك التي تم إقرارها. ومن ذلك القوانين التي تمس عمل المنشآت (ص.ص.م)، مما قلل وضوح الرؤية تجاه هذه المنشآت وعدم القدرة على رسم السياسات ووضع الخطط المستقبلية لتنميتها.

❖ المشاكل ذات العلاقة بالبنية التحتية: إذ تعاني الأراضي الفلسطينية من ضعف البنية التحتية والتي تعتبر ركيزة أساسية من ركائز النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

❖ المشاكل المتعلقة بالسياسة العامة: تفتقر الأراضي الفلسطينية إلى وجود خطط واستراتيجيات شاملة لدعم وتنمية المنشآت (ص.ص.م)، وهو ما يؤثر سلباً على أداء تلك المنشآت ودورها في عملية التنمية الاقتصادية.

❖ المشاكل المتعلقة بالتمويل: إذ تعاني المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية من تدني نسبة التمويل المقدم لها، حيث بلغت حصة الإقراض التتموي الذي يشتمل على قطاعات الزراعة والصناعة والإنشاءات حوالي 20.6% من إجمالي التسهيلات في العام 2007.

❖ مشاكل ذات علاقة بالمهارات البشرية وسوق العمل: إذ تتدنى الخبرة والمهارة لدى العاملين في المنشآت (ص.ص.م) الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاج والإنتاجية التي تلعب دوراً هاماً في تعزيز القدرة التنافسية.

❖ مشاكل ذات علاقة بالمؤسسات المساندة والداعمة: تعدد الجهات المساندة المختلفة الهادفة لدعم المنشآت (ص.ص.م)، وتعاني من ضعف التنسيق فيما بينها مما يحد ويضعف من الفائدة المرجوة منها. وسيتم التطرق لدور المؤسسات والجهات المساندة وواقعها في الأراضي الفلسطينية في الجزء 4-6 من هذا الفصل.

❖ المشاكل المتعلقة بالتسويق: تعاني المنشآت (ص.ص.م) من صغر حجم السوق المحلي، مما يزيد من حدة المنافسة بينها في السوق المحلي ويجبرها على البحث عن منافذ تسويقية خارجية التي تتميز بدورها بارتفاع حدة المنافسة. وسيتم تناول الواقع التسويقي للمنشآت (ص.ص.م) والمشاكل التي يعاني منها بشكل مفصل في الجزء 4-5 أدناه.

وتتمثل المجموعة الثانية من المشاكل بالمشاكل ضمن أعمال المشروع، وتضم المشاكل التالية:

- ✧ مشاكل تتعلق بالإنتاج والإنتاجية: تعاني المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية من عدة مشاكل تتعلق بالإنتاج كارتفاع نسبة التالف، وتدني جودة المنتجات، وارتفاع تكاليف الإنتاج مقارنة مع السلع المستوردة.
- ✧ مشاكل تتعلق بالقدرة التنافسية: تعاني غالبية المشاريع التجارية العاملة في الأراضي الفلسطينية من ضعف قدرتها التنافسية، وذلك بسبب ضعف الإمكانيات المتوفرة لتلك المنشآت، فهي لا تزال تلجأ إلى الأساليب والآلات القديمة في عملياتها الإنتاجية. وقد يتبع ذلك مشاكل تتعلق بإمكانية توفير قطع الغيار، ومشاكل الحصول على خدمات الصيانة.

4-5 الواقع التسويقي للمنشآت (ص.ص.م)

لا توجد دلائل واضحة عن الطرق التسويقية المتبعة لدى المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية، لكن أغلب الظن أن هنالك إهمال، بقصد أو بغير قصد، لتبني واستخدام الأدوات التسويقية في هذه المنشآت من قبل مديريها ومالكها، وأن أغلب المنشآت التي تمارس بعض النشاطات التسويقية هي في حقيقتها طرق تسويقية تقليدية. ويمكن أن يعود الإهمال غير المتعمد لتبني أدوات تسويقية معينة هو في أساسه إلى غياب الوعي بأهمية العملية التسويقية، كما سنوضح لاحقاً. أما الإهمال المتعمد، فقد يكون عائداً -من وجهة نظر مديري- مالكي المنشآت- لارتفاع تكاليف الترويج. فقد أظهرت دراسة مكحول (2005) على عينة من المنشآت (ص.ص.م) في مناطق شمال الضفة، والعاملة في أنشطة النجارة وميكانيك السيارات، والحدادة، والصناعات الغذائية أن 32% من المنشآت المستطلعة، تعتقد أن ارتفاع تكلفة الترويج يشكل عائقاً أمام تحسين أدائها.

إلى جانب ذلك، تعاني غالبية المنشآت (ص.ص.م) من مجموعة من المشاكل التسويقية الأخرى، وبينت الدراسة أن أكثر من نصف منشآت العينة تواجه صعوبات في مجال التسويق. تبدأ المشاكل التسويقية في هذه المنشآت بغياب الوعي لدى مالكيها- مديريها بأهمية عملية التسويق، وفي هذا الإطار أظهرت الدراسة أن تلك المنشآت تعتمد على عملية بيع منتجاتها دون اعتمادها اسماً تجارياً معروفاً وهو ما سبب مشاكل وصعوبات لـ 28% منها لتسويق منتجاتها. بالإضافة لنقص الوعي بأهمية التسويق، فإن ضعف الخبرة التسويقية المتوفرة لدى المدراء والعاملين في هذه المنشآت يحد من قدرتها على تحسين أدائها الإنتاجي والتسويقي. وتشير دراسة مكحول أن 37% من هذه المنشآت يعاني من ضعف الخبرات والمهارات التسويقية. إذ تتخفف، أو تنعدم، الخبرة في مجال دراسة احتياجات السوق من السلعة المنتجة، ودراسة إمكانية فتح منافذ تسويقية جديدة، وفي مجال تحليل المنافسين وفهم نقاط قوتهم وضعفهم، ودراسة سلوك المشتريين وميولهم. بالإضافة إلى انخفاض الخبرة في كيفية تقييم مدى حاجة المنشأة لاستخدام الترويج، وكيفية تقييم وسائل الترويج المتاحة والمفاضلة فيما بينها (مكحول، 2005).

كما تعاني المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية من مشاكل تتعلق بالمنافسة، لكن أغلب هذه المنافسة هي منافسة محلية، وذلك لأن هذه المنشآت بطبيعتها تنتج سلعاً موجهة للسوق المحلية، الأمر الذي يقلل من أهمية المنافسة الأجنبية للسلع المحلية (مكحول، 2005).

تتضاءل فرص المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية في الوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية، بسبب القيود المفروضة على حركة السكان والبضائع. كما أن نقص المعلومات والخبرة عن الأسواق الخارجية وإمكانية الوصول إليها يعزز من هذه المشكلة (عطيان، 2009). إن القيود المفروضة على حركة السكان والبضائع تزيد من المشاكل التسويقية بتأثيرها السلبي على عملية النقل والتوزيع. ففي مجال النقل، ترتفع تكاليف نقل السلع والخدمات بين مراكز الإنتاج وأماكن التوزيع، وتكاليف نقل المواد الخام والأولية اللازمة للصناعات الفلسطينية. أما في مجال التوزيع، فقد أظهر مكحول (2005) أن 30% من منشآت العينة تعاني صعوبات في توزيع منتجاتها

وإيصالها للمشتري النهائي، وصعوبات إيصالها في الوقت المناسب، خاصة أن بعضها يتعرض للتلف أثناء عملية النقل.

4-6 المؤسسات المساندة للمنشآت (ص.ص.م)

تحتاج المنشآت (ص.ص.م) إلى خدمات مساندة ومكملة أكثر نسبياً مما تحتاجه المنشآت الأكبر حجماً. ويعود السبب في ذلك إلى محدودية الموارد المالية والقدرات الإدارية لهذه المنشآت. ففي مجال القدرات الإدارية، غالباً ما يكون مدير المنشأة هو مالکها، وبالتالي فإنه يقوم بالمهام الإدارية المختلفة في ظل محدودية فرص التخصص المتاحة في المنشآت (ص.ص.م). إضافة إلى السابق، فإن صغر حجم المنشآت (ص.ص.م) مقارنة بالمنشآت الكبيرة يزيد من خطورة الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات غير السليمة، والتي قد تؤدي إلى تحميل المنشأة تكاليف أو خسائر فادحة قد تكون كافية لإغلاق المنشأة (مكحول، 2005).

وتتعدد الجهات المساندة والمبادرات الحكومية وغير الحكومية لمساعدة المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية. وقد قام عطيان (2009) بحصر تلك المبادرات والمؤسسات منذ العام 1994 وحتى اليوم، فأوضح أن تلك المؤسسات تنقسم إلى رسمية وغير رسمية. تشمل المؤسسات الحكومية كلاً من وزارة الاقتصاد الوطني، وهيئة تشجيع الاستثمار، بالإضافة إلى مؤسسة المواصفات والمقاييس. أما الجهات غير الحكومية فتشمل: الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، الاتحادات الصناعية التخصصية، مركز التجارة الفلسطيني (بال- توريد)، اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية، الغرف التجارية والصناعية والزراعية، مركز المؤسسات الصغيرة، صندوق التنمية الفلسطيني، المنظمات الأهلية وغير الحكومية، بنك الرفاه، الشبكة الفلسطينية للإقراض الصغير ومتاهي الصغر (شراكة)، معهد الشراكة المجتمعية-جامعة بيت لحم.

لا شك أن تعدد الجهات المساندة المختلفة الهادفة لدعم المنشآت (ص.ص.م)، وضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة يحد ويضعف من الفائدة المرجوة منها. إن عدم التناسق والتكامل ما بين البرامج المقدمة من المؤسسات الداعمة المختلفة، يؤدي لازدواجية هذه البرامج، وبالتالي ضياع الموارد المتاحة وإهمال بعض المجالات التدريبية.

وتتعدد الخدمات التي تقدمها الجهات المساندة للمنشآت (ص.ص.م)، وتتراوح تلك الخدمات ما بين برامج تدريب العاملين والمدراء، وتقديم الاستشارات المالية والفنية والتسويقية والقانونية، وغيرها. وفي دراسة مكحول (2005) على المنشآت (ص.ص.م) في مناطق شمال الضفة، والعاملة في أنشطة النجارة وميكانيك السيارات، والحدادة، والصناعات الغذائية، تبين أن 33% من منشآت عينة الدراسة حصلت على خدمات مساندة في مجال تدريب لبعض العاملين فيها، وأن 3.2% منها حصل على استشارة في مجال التمويل، وأن 3.1% حصل على استشارة في مجال التسويق، و9.9% في مجال الإنتاج، و9.8% في الجوانب القانونية.

5- تحليل الاستبانة

يستعرض هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من المنشآت (ص.ص.م) في الضفة الغربية وقطاع غزة. ويلقي هذا الفصل الضوء على مجتمع الدراسة، وطريقة اختيار عينة الدراسة وخصائصها، وموقف المنشآت (ص.ص.م) من مفهوم التسويق والأدوات التسويقية المختلفة، ودور المؤسسات المساندة في دعم هذه المنشآت من النواحي التسويقية. وتم اختيار العينة بما يتناسب وتوزيع المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية، حيث شكّلت العينة 0.35% من مجتمع الدراسة. وعليه، فقد تم توزيع 407 إستبانة على المحافظات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتم استرجاع ما مجموعه 365 إستبانة، بواقع 254 في الضفة الغربية و111 في قطاع غزة.

5-1 المعلومات العامة

تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من منشآت العينة تعمل في قطاع تجارة الجملة والتجزئة بنسبة 19.5%، بينما يعمل 13.4% في قطاع الزراعة. وبلغت نسبة المنشآت العاملة في قطاع الخدمات 10.4%. وتوزعت النسب المتبقية ما بين العاملين في قطاعات الصناعة، والنقل والتخزين والاتصالات، والوساطة المالية والإنشاءات. وتبين أن الغالبية العظمى من المنشآت تعمل على أساس تقديم المنتجات بنسبة 65.8%، وأن نسبة المنشآت التي تقدم الخدمات بلغت 19.5%، بينما تقدّم باقي المنشآت الاثنان معاً.

وبحساب متوسط عمر المنشأة للعينة، فقد تبين أن غالبية هذه المنشآت تعمل منذ ما يقارب 13 عاماً، وهو ما يعطي الانطباع بكون غالبيتها تم إنشائها ما

بعد قدم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994، وما ترتب عليه من التحسن النسبي لبيئة الاستثمار في الأراضي الفلسطينية.

ولرسم صورة لحجم نشاط المنشأة الفعلي، فقد تم السؤال عن حجم رأس المنشأة العامل وعدد العمال فيها. وتبين أن غالبية المنشآت (60%) تعمل برأس مال ما بين 5 آلاف و20 ألف دينار. كما تبين أن 91.2% منها توظف أقل من 5 عمال، وهو ما يعزز حقيقة أن غالبية المنشآت في الأراضي الفلسطينية هي منشآت صغيرة جداً. وتظهر النتائج أن 55% من المنشآت التي تعمل برأس مال مرتفع نسبياً (أكثر من 50 ألف دينار)، هي من المنشآت العاملة في قطاع الخدمات بنسبة 45.5%، تليها المنشآت العاملة في قطاع الصناعة بنسبة 18.2%.

أظهرت الاستبانة أن 96% من منشآت العينة ليس فيها دائرة تسويق، وأنه كلما كبر حجم المنشأة ممثلاً بعدد العمال، ترتفع نسبة المنشآت التي لديها دائرة تسويقية. ففي حين أن 2.7% فقط من المنشآت التي تشغل أقل من 5 عمال لديها دائرة تسويقية، ترتفع النسبة إلى 8% في المنشآت التي تشغل ما بين 5-9 عمال، وإلى 71.4% في المنشآت التي تشغل ما بين 10-20 عاملاً.

ويجدر بالملاحظة أن غالبية المنشآت التي ليس فيها دائرة تسويق لا تحقق نسب أرباح عالية، إذ أن 7.2% فقط منها تحقق مبيعات سنوية تتجاوز 50 ألف دينار، بينما أن 50% من المنشآت التي لديها دائرة تسويق تحقق مبيعات سنوية تتجاوز الـ 50 ألف دينار. ولكن يجب التعامل مع المعلومة السابقة بحذر، حيث أن المنشآت الأكبر حجماً هي التي تحقق الأرباح العالية كما تؤكد على ذلك نتائج الاستبانة، إذ أن حوالي 57% من المنشآت التي لديها دائرة تسويقية وتحقق أرباحاً تزيد عن 50 ألف دينار أردني هي بالأصل من المنشآت التي تشغل ما بين 10-20 عاملاً. وهذا يعود إلى حقيقة أن المنشآت

الأكبر حجماً هي أقدر من ناحية التكلفة على إنشاء دائرة خاصة بالتسويق بالنظر إلى تكاليف إنشاء هذه الدائرة مقارنة بالفوائد المتحققة منها. وتؤكد على ذلك نتائج الاستبانة في كون 71.4% من المنشآت التي تشغل ما بين 10-20 عاملاً لديها دائرة تسويقية، في حين تنخفض هذه النسبة عند الحديث عن المنشآت التي تشغل أقل من 10 عمال إلى حوالي 10%.

ولمعرفة فيما إذا كانت خطط العمل المستقبلية للمنشآت تتضمن إنشاء دائرة تسويق، فقد تم سؤال المنشآت عن استعدادهم لإنشاء الدائرة في الآجال المختلفة، وتبين أن الغالبية المكونة من 81.3% من منشآت العينة لا تفكر إطلاقاً بإنشاء دائرة مختصة في التسويق، في حين أن 8.8% و 7.1% و 2.8% يفكرون بإنشائها على الآجال البعيدة والمتوسطة والقريبة، على التوالي.

تعزز الاستبانة من حقيقة أن غالبية مديري المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية هم بالأصل مالكوها، إذ وصلت نسبتهم في العينة إلى قرابة 98%، وأن 70% منهم هم حاصلون على شهادة الثانوية العامة فأقل، في مقابل 28.7% يحملون واحدة من شهادتي الدبلوم أو البكالوريوس، والنسبة المتبقية (1.4%) هي لحملة شهادات الماجستير وما فوق. وجدير بالذكر أن حوالي 48% من المديرين حملة الشهادات ما فوق الثانوية العامة قد درسوا تخصصات العلوم الإدارية الاقتصادية؛ كالإدارة والتسويق والمحاسبة والتمويل والاقتصاد.

يرتبط المستوى العلمي لمدير المنشأة إلى حد ما بالإدراك لأهمية إنشاء دائرة تسويقية في المنشأة. وفي هذا الإطار، تظهر الاستبانة أن حوالي 71% من المنشآت التي يوجد بها دائرة تسويقية يديرها أشخاص من حملة الشهادات الجامعية. أما المنشآت التي لا يوجد بها دوائر تسويقية، فإن أكثر من ثلثي مديريها هم من حملة شهادة الثانوية العامة أو أقل.

5-2 الرضا عن أداء المنشأة

يتناول القسم الثاني من الاستبانة أسئلة رضا أصحاب المنشآت (ص.ص.م) عن أداء منشآتهم بشكل عام في السوق من حيث حجم المبيعات وتحقيق أهداف منشآتهم بالإضافة إلى قدرتهم التنافسية والتعامل مع متغيرات السوق وحاجات الزبائن.

يرى 55% من أصحاب المنشآت الذين شاركوا في الدراسة أن أداء منشآتهم جيد، في حين أن حوالي 25% يرون أن أداء منشآتهم بين المتوسط والسيئ. ويقيم ما يزيد عن 50% أمن أصحاب المنشآت (ص.ص.م) حجم مبيعات منشآتهم في السوق المحلي وإقبال الزبائن على منتجاتهم بالجيد، بينما وصلت نسبة من يقيم حجم المبيعات وإقبال الزبائن على المنتجات في السوق المحلي إلى 15%. أما فيما يخص قدرة المنشآت على تحقيق أهدافها وتقييم أصحاب المنشآت لوعي وإلمام زبائنهم بمنتجاتهم إلى جانب تعاطي المنشآت مع المتغيرات (مثل متطلبات الزبائن والوضع الاقتصادي والتطورات التكنولوجية)، كان تقييم ما يقارب 50% من المشاركين في الدراسة جيد. في حين أوضحت الدراسة أن حوالي 87% من المشاركين في الدراسة ليس لديهم أي نشاط تسويقي لمنتجاتهم في الأسواق الخارجية.

ومن الجدير بالذكر أن نسبة تتراوح بين 30% و50% (باختلاف المناطق في قطاع غزة) من الذين شاركوا في الدراسة، كان تقييمهم دون المتوسط لأداء المنشأة على المعايير التي تم ذكرها أعلاه. أما الضفة الغربية فكان لها الدور الرئيسي في رفع نسبة التقييم الجيد لأداء المنشآت (ص.ص.م) بشكل عام. وتظهر النتائج أن نسبة 60% من الذين يقل إجمالي مبيعاتهم السنوية عن 20 ألف دينار كان تقييمهم لأداء منشآتهم جيد. و يلاحظ أيضا أن غالبية الذين قيموا أداء منشآتهم بال ممتاز فاقت مبيعاتهم 20 ألف دينار.

3-5 أهمية ودور التسويق داخل المنشأة

يركز القسم الثالث من الاستبانة على استخدام الأدوات التسويقية لزيادة حجم المبيعات وتحسين عملية البيع، إلى جانب تبني خطة تسويقية محددة الأهداف بما تتطلبه من ميزانية وما يترتب عليها من نتائج وآثار على أداء المنشأة. كما يتناول القسم الأساليب الترويجية المستخدمة من قبل المنشآت (ص.ص.م) وطرق التوزيع لديها، بالإضافة إلى أساليب المنافسة المستخدمة. كما يظهر هذا القسم إدراك أصحاب المنشآت (ص.ص.م) لمفهوم التوجه التسويقي ونتائجه على المنشأة بشكل عام، إلى جانب إظهار دور التسويق في تعريف المستهلك بطبيعة منتجات المنشآت (ص.ص.م).

لمعرفة مدى استخدام الأدوات التسويقية من قبل أصحاب المنشآت (ص.ص.م) في الترويج وتحسين عملية البيع، تظهر النتائج أن نسبة 85% من منشآت العينة لا يستخدمون أية أدوات تسويقية، فيما أفاد البقية بعكس ذلك. ويلاحظ أنه بزيادة قيمة إجمالي المبيعات السنوية يزداد الاهتمام باستخدام الأدوات التسويقية. إذ تستخدم 7.7% فقط من المنشآت التي رأسمالها يقل عن 20 ألف دينار أدوات تسويقية، وترتفع هذه النسبة باستمرار لتصل إلى 39.1% بالنسبة للمنشآت التي تزيد قيمة مبيعاتها السنوية عن 80%.

أما نسبة أصحاب المنشآت الذين لا يتبنون خطة تسويقية واضحة محددة الأهداف فهي تزيد عن 90%، وهو ما يشير إلى أن ما نسبته 38% فقط من الذين يستخدمون الأدوات التسويقية يضعون خطة تسويقية واضحة. أما بالنسبة للذين يضعون خطة تسويقية لمنتجاتهم، فقلما يحققون أهداف خططهم التسويقية إذ تبلغ نسبتهم ما يقارب 60% من مجموع من يتبنون خطة تسويقية. أما بخصوص استخدام الأدوات التسويقية وعلاقتها بأداء المنشأة، فقد لوحظ أن نسبة 60% من الذين كان تقييمهم جيد لأداء منشأتهم لا يستخدمون أية أدوات تسويقية. في حين أن 15% من الذين لا يستخدمون أية أدوات تسويقية كان تقييمهم لأداء منشأتهم ممتاز.

كما وجدت الدراسة بان المدن الأنشط اقتصاديا هي من استخدمت الأدوات التسويقية بشكل رئيسي، فعلى سبيل المثال، وجد أن كل من مدن غزة ونابلس ورام الله والخليل تستخدم الأدوات التسويقية في تسويق منتجاتها، وكانت النسب 24% و 8% و 15% و 15% على التوالي. علما أن معظم المنشآت لا يستخدمون أية أدوات تسويقية، تشير النتائج إلى علاقة طردية بين عدد العمال في المنشأة واستخدام أدوات تسويقية. كما تشير نتائج الاستبانة كذلك إلى وجود علاقة طردية بين حجم المبيعات السنوية واستخدام الأدوات التسويقية.

أما فيما يخص الأساليب الترويجية المستخدمة، يشير الجدول 3 أدناه إلى أن معظم منشآت العينة تركز على طريقة البيع الشخصي كأهم أسلوب ترويجي، وتبلغ نسبتهم 87% من الذين شاركوا في الدراسة. وتشير النتائج إلى أن ما نسبته 80% من الذين يعتمدون على البيع الشخصي يستخدمون كذلك معاملة الزبون والسمعة كأسلوب ترويجي آخر.

جدول 3: أساليب الترويج المستخدمة لدى أصحاب المنشآت (ص.ص م.)*

النسبة	الأسلوب
87%	طرق الترويج الشخصية (البيع الشخصي)
4.1%	الإعلان في الصحف والإذاعات المحلية
6%	إصدار كتالوجات
5%	عرض المنتجات في المعارض المحلية والإقليمية
58%	طريقة معاملة الزبون والسمعة
5.5%	أخرى

* ملاحظة: مجموع النسب يساوي أكثر من 100% وذلك بسبب أن السؤال كان يتضمن اختيار أكثر من إجابة، وبالتالي فإن بعض المنشآت أشارت إلى استخدامها مزيجا من طريقتين أو أكثر.

ويشير الجدول رقم 4 إلى أساليب التوزيع المستخدمة من قبل منشآت العينة، ومن الملاحظ أن أكثر من 60% يستخدمون أسلوب البيع المباشر. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن طبيعة القطاع الذي تعمل به المنشأة وماهية المنتجات أو

الخدمات التي تقدمها، تلعب دوراً أساسياً في تحديد أسلوب التوزيع المتبع، فعلى سبيل المثال جميع منشآت العينة التي تعمل في قطاعات النقل والتخزين والاتصالات والوساطة المالية والخدمات تستخدم أسلوب البيع المباشر للمستهلك. كما وجدت الدراسة أن نسبة 2.3% من منشآت العينة التي تستخدم أساليب توزيع أخرى تتعامل مع وكيل إسرائيلي بهدف توزيع منتجاتها في القدس وداخل الخط الأخضر.

جدول 4: أساليب التوزيع المتبعة لدى أصحاب المنشآت (ص.ص.م)

النسبة	الأسلوب
52%	بيع مباشر للمستهلك
9%	من خلال تاجر جملة
16%	من خلال تاجر مفرق
4%	من خلال الوكيل
19%	أخرى

أما بالنسبة للسؤال المتعلق بأهمية عملية التسويق بالمنشآت (ص.ص.م) فإن نسبة الذين يوافقون على أهمية عملية التسويق بلغت 47% في حين بلغت نسبة الذين يوافقون بشدة حوالي 14%. ومن الملاحظ أيضاً، أن أغلبية المشاركين في الدراسة عند سؤالهم عن التأثير الإيجابي لعملية التسويق ودور التسويق في تعريف المستهلك بطبيعة المنتجات ووضع خطة تسويقية ودورها في توعية العاملين في المنشأة وأخيراً، بناء موازنة لتمويل النشاطات التسويقية، تراوحت إجاباتهم بين أوافق وأوافق بشدة.

4-5 العوائق التي تواجه المنشآت (ص.ص.م) في تسويق منتجاتها

يهتم القسم الرابع من الاستبانة بإبراز العوائق التي تواجه المنشآت (ص.ص.م) وآثارها على عملية التسويق في منشآت العينة والتي تتمثل بالوضع السياسي

والمالي ومعرفة أصحاب المنشأة بأهمية التسويق والتوجه التسويقي إلى جانب عائق المنافسة وتأثيره على عملية التسويق.

وبالإشارة إلى الجدول 5، ترى النسبة الأكبر من منشآت العينة أن التوجه الإداري بما يخص العملية التسويقية ومعرفة أصحاب المنشآت بأهمية التسويق هما أبرز العوائق التي تواجه المنشآت في تطوير العملية التسويقية لمنتجاتها. كما تشير النتائج إلى أن الوضع السياسي والمالي لهما تأثير واضح وملمس على العملية التسويقية بشكل عام، في حين كانت النسبة الأدنى للتركيز على المنتج بدلا من المستهلك كعائق أمام العملية التسويقية. ومن الجدير بالملاحظة أنه عندما سئل المشاركون في الدراسة عن أثر المنافسة على العملية التسويقية لمنتجات المنشأة، كان الرد بإيجابية تأثيرها، حيث بلغت نسبة الذين أيدوا تأثير المنافسة الإيجابي على المنشأة 62%.

جدول 5: العوائق التي تواجه العملية التسويقية في المنشآت (ص.ص م.)

العائق	لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوضع السياسي العام	0.8%	11.3%	1.9%	35%	51%
الوضع المالي للمنشأة	6.6%	27.3%	2.5%	37.5%	26.2%
معرفة أصحاب المنشآت بأهمية التسويق	1.4%	6%	6.9%	68.7%	17%
التركيز على المنتج أكثر من التركيز على حاجات المستهلك	23.8%	35.3%	15.3%	22.2%	3%
حجم المبيعات	5.8%	35.9%	5.5%	43.3%	9.6%
التوجه الإداري للمنشأة	0.5%	5.5%	5.2%	71.7%	17%

5-5 دور المؤسسات المساندة في الدعم الإداري والتسويقي للمنشآت (ص.ص م.)

توضح نتائج الاستبانة أن أكثر من نصف منشآت العينة (55%) لا تعلم بوجود مؤسسات مساندة لمجال أعمالها. وأن النسبة الأكبر من المنشآت التي تعلم

بوجودها هي تلك العاملة في أنشطة الزراعة بنسبة 23%، تليها العاملة في مجالات النقل والتخزين والاتصالات، والوساطة المالية بواقع 17% لكل منهما. إن النسبة الأكبر من المنشآت التي تعلم بوجود مؤسسات مساندة هي المنشآت العاملة في مناطق الخليل ونابلس بنسب 21.2% و 20% على التوالي. أما المنشآت العاملة في مناطق أريحا، طوباس، سلفيت، قلقيلية وشمال غزة، فإنها لا تكاد تعلم بوجود مثل هذه المؤسسات على الإطلاق. وأن المؤسسات الداعمة التي تعمل في مناطق نابلس وطولكرم هي الأكثر فعالية كما تراها المنشآت بنسب وصلت إلى حوالي 50% إلى كل منها.

بالرغم من أن حوالي 42.5% من منشآت العينة أفادت بوجود اتصال مباشر للمؤسسات المساندة مع منشآتهم، إلا أن 24.1% رأوا بوجود أدوار فعالة للمؤسسات المساندة. وبما أن المؤسسات المساندة تقدم مجموعة من البرامج الداعمة للمنشآت (ص.ص.م)، فقد تم السؤال عن مدى توفر هذه الخدمات لهم. ولقد أوضحت النتائج أن 16.4% فقط من أفراد العينة رأوا أن المؤسسات المساندة توفر لهم الدعم الإداري الجيد. وأن 7.1% فقط يروون في دور المؤسسات المساندة دوراً إيجابياً في تدريب الموظفين. أما عندما تعلق الأمر بالسؤال عن دور هذه المؤسسات في تقديم المعونات والدعم في تسويق منتجات وخدمات المنشآت (ص.ص.م)، فلم تتجاوز النسبة الـ 8%.

تتخذ أشكال المساعدة المقدمة من قبل المؤسسات المساندة للمنشآت (ص.ص.م) في مجال التسويق أشكالاً عدة، وتعد إقامة المعارض لمنتجات هذه المنشآت إحدى الطرق المستخدمة. أفادت 80.5% من منشآت العينة بعدم لعب المؤسسات المساندة دوراً إيجابياً في الترويج لمنتجاتها (ص.ص.م) عن طريق المعارض، في مقابل 7.1% فقط أشادوا بدورها إيجابي، فيما 12.3% منها أفادوا برأيهم المحايد في ذلك. كما من المفترض أن تلعب المؤسسات المساندة أدواراً توعوية بأهمية عملية التسويق واستخدام الأدوات والأساليب

التسويقية المختلفة في المنشآت (ص.ص.م)، إلا أن 79.2% من منشآت العينة أفادوا ضعف دور المؤسسات التوعوي في هذا المجال.

وتبدو الحاجة ملحة لتعزيز دور المؤسسات المساندة في دعم وتسويق منتجات المنشآت (ص.ص.م) كما تراها المنشآت نفسها. فبالرغم من عدم إيمان 23.6% من العينة بذلك، ووقوف 24.9% منها على الحياد، تؤيد أكثر من 50% من المنشآت تعزيز أدوار المنشآت المساندة في موضوع التسويق. ومن الجدير بالملاحظة أن غالبية الآراء المشككة بأدوار المؤسسات المساندة تأتي في غالبيتها من المنشآت التي لم تستفد من خدمات المؤسسات المساندة. إذ أن 93.3% من المنشآت غير المؤمنة بجودة خدمات المؤسسات المساندة في تدريب الموظفين، وخدماتها في تسويق المنتجات للمنشآت (ص.ص.م) هي في الأصل لم تشترك أو تستفيد من هذه الخدمات. وترتفع هذه النسبة فيما يخص الاستفادة من ترويج المنتجات خلال المعارض السنوية إلى 93.7%. في المقابل، فإن المنشآت التي استفادت من خدمات المؤسسات المساندة، فإن ما بين ثلثا إلى نصفها راضية عن مستوى الخدمة المقدمة (أنظر جدول 6).

جدول 6: نسب الرضا عن خدمات المؤسسات المساندة لكل من المنشآت المستفيدة وغير المستفيدة من هذه الخدمات *

خدمات المقدمة من قبل المؤسسات المساندة	المنشآت المستفيدة من خدمات المؤسسات المساندة		المنشآت غير المستفيدة من خدمات المؤسسات المساندة	
	المنشآت الراضية عن الخدمة (%)	المنشآت غير الراضية عن الخدمة (%)	المنشآت الراضية عن الخدمة (%)	المنشآت غير الراضية عن الخدمة (%)
دعم إداري	58.3	16.9	1.1	98.2
تدريب موظفين	34.9	64.6	2.7	93.3
تسويق المنتجات	36.6	62.8	2.5	93.3
ترويج منتجات عن طريق المعارض الموسمية	32.6	65.7	3.6	93.7

* إن مجموع النسب لا يساوي 100%، وتشكل النسب المتبقية منشآت العينة التي أجابت بالحياد.

5-6 التشبيك في المنشآت (ص.ص.م)

يتم استخدام التشبيك في المنشآت (ص.ص.م) كأداة تسويقية من أجل تحسين وضع المنشأة، ولهذا فقد تضمنت الاستبانة أسئلة لقياس مدى مراعاة مدراء المنشآت (ص.ص.م) لإقامة علاقات مع كل من مدراء المنشآت الأخرى، والمزودين، والمنشآت المنافسة، والمنشآت الكبرى. تبين نتائج الاستبانة أن أغلبية المنشآت (70%-86%) تقيم علاقات شخصية ومهنية قوية جداً مع مدراء المنشآت الأخرى، والمزودين، والمنشآت المنافسة، والمنشآت الكبرى (أنظر جدول 7).

جدول 7: علاقات مدراء المنشآت (ص.ص.م) مع مدراء المنشآت الأخرى، والمزودين، والمنشآت المنافسة، والمنشآت الكبرى

نوع العلاقة/ التشبيك	ممتازة	جيدة	متوسطة	مقبولة	سيئة
علاقات مدير المنشأة الشخصية مع:					
مدراء المنشآت (ص.ص.م) الأخرى	23.6	53.4	6	15.3	1.6
المزودين	29	57	4.4	8.2	1.4
المنشآت (ص.ص.م) المنافسة	20.3	48.8	10.7	18.6	1.6
مدراء المنشآت الكبيرة	20	58.6	6.8	14.5	0.0
علاقات مدير المنشأة المهنية مع:					
مدراء المنشآت (ص.ص.م) الأخرى	18.1	54.8	7.4	18.9	0.8
المزودين	26	60.5	5.2	6.6	1.6
المنشآت (ص.ص.م) المنافسة	15.9	52.6	5.2	25.5	0.8
مدراء المنشآت الكبيرة	16.2	61.4	6	16.4	0.0

كما أن غالبية المنشآت تسعى باستمرار من أجل بناء علاقات شخصية ومهنية مع مدراء المنشآت الأخرى، والمزودين، والزبائن، بنسب تراوحت ما بين 76.4% و94.8%. فيما تنخفض هذه النسب فيما يتعلق بالسعي نحو إقامة

علاقات مع كل من المنشآت المنافسة، والمنشآت الكبرى إلى 58.6% و9.6% على التوالي.

لكن من المفلت للنظر، أنه وبالرغم من أن غالبية منشآت العينة أفادت بإقامة، والسعي نحو إقامة، علاقات شخصية ومهنية جيدة وممتازة مع المنشآت والأشخاص سابقى الذكر، إلا أنها لا تعتقد بأهمية هذه العلاقات وتأثيرها الإيجابي على أداء المنشأة بنسب تجاوزت الثلثين. وكان الإيمان بالعلاقات المهنية أعلى منه فى العلاقات الشخصية، إذ يعتقد 57.5% من المنشآت بأن العلاقات الشخصية لا تسهل سير العمل فى المنشأة أكثر من العلاقات المهنية، فى مقابل 16.2% يعتقدون بغير ذلك. فىما أجابت بقية منشآت العينة بالحياد حىال هذه المسألة.

6- النتائج والتوصيات

قامت هذه الدراسة ببحث الجوانب المختلفة والمتعلقة بالعملية التسويقية لمنتجات المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية، وتضمنت أيضاً تحليل الوضع القائم لهذه المنشآت وتشخيص المشاكل والعوائق التي تمنع المنشأة من التقدم والازدهار من خلال اعتماد خطط تسويقية ذات كفاءة تتضمن استخدام أدوات وأنشطة تسويقية مختلفة. وفي المجمل، قامت الدراسة بالتحقيق في وجهات نظر أصحاب المنشآت (ص.ص.م) تجاه منشآتهم ودور المؤسسات المساندة لهذه المنشآت.

يعرض هذا الفصل أهم نتائج الدراسة، بالإضافة إلى تقديم التوصيات من أجل زيادة وعي أصحاب المنشآت (ص.ص.م) بعملية التسويق، وتعزيز دور المؤسسات الداعمة لهذه المنشآت من خلال توفير الدعم والتطوير للعملية التسويقية للمنشآت (ص.ص.م)، إضافة إلى رسم سياسات تهدف لخلق بيئة أفضل لهذه المنشآت وللمعملة التسويقية فيها.

6-1 أبرز النتائج

- ✧ إن معظم كتب ومناهج التسويق المخصصة للدراسات الأولية تركز بشكل ملفت للانتباه على السلع الاستهلاكية والأخطر من ذلك كله، إن المكتبة العربية بوجه عام والفلسطينية على وجه الخصوص تفتقر تماماً إلى كتب ومؤلفات تتناول موضوع تسويق الخدمات.
- ✧ تلعب الإدارة أو التوجه الإداري الدور الأكبر في خلق وعي بأهمية التسويق وتبني خطة تسويقية، إذ وجد أن التوجه الإداري المتمثل في موقف الإدارة وتصرفاتها إزاء التسويق كان أكبر عائق يواجه عملية التسويق. ويعود ذلك إلى كون مديري هذه المنشآت مالكيها وهم بالأغلب من حملة شهادة التوجيهي فأقل.

- ✧ أن المستهلك هو العامل الجوهري لعملية التسويق الذي تدور من حوله معظم نشاطات المنشأة. وهنا أيضاً يمكننا التنويه إلى أن رؤية المستهلك فقط كطرف تتم معه عملية التبادل لم تعد كافية ومجدية في عصرنا الحالي الذي يتمثل في زيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي، ووفرة البضائع بمختلف أنواعها، وزيادة وعي المستهلك. وتشير معظم الأدبيات إلى أهمية علاقة المستهلك بالمنشأة وكيفية تطويرها على المدى البعيد ليستفيد منها جميع الأطراف، ومدى نجاح المنشأة والقائمين عليها عند إنشاء علاقات وطيدة وطويلة الأمد مع مستهلكي منتجاتها.
- ✧ حوالي 96% من منشآت العينة ليس فيها دائرة تسويق، وأنه كلما كبر حجم المنشأة مثلاً بعدد العمال، ترتفع نسبة المنشآت التي لديها دائرة تسويقية. ففي حين أن 2.7% فقط من المنشآت التي تشغل أقل من 5 عمال لديها دائرة تسويقية، ترتفع النسبة إلى 8% في المنشآت التي تشغل ما بين 5-9 عمال، وإلى 71.4% في المنشآت التي تشغل ما بين 10-20 عاملاً.
- ✧ غالبية مديري المنشآت (ص.ص.م) في الأراضي الفلسطينية يملكون هذه المنشآت، حيث وصلت نسبتهم في العينة إلى قرابة 98%.
- ✧ يرتبط الإدراك لأهمية إنشاء دائرة تسويقية في المنشأة بمستوى التحصيل التعليمي لمدير المنشأة إلى حد ما. وفي هذا الإطار، تظهر الاستبانة أن حوالي 71% من المنشآت التي يوجد بها دائرة تسويقية يديرها أشخاص من حملة الشهادات الجامعية.
- ✧ 40% فقط من الذي يعتقدون بأن عملية التسويق مهمة يستخدمون أدوات تسويقية لترويج منتجاتهم، ويشير ذلك إلى أنه على الرغم من وعي فئة معينة من أصحاب المنشآت (ص.ص.م) بأهمية التسويق لمنشآتهم وأدائها، إلا أن أقل من نصفهم يستخدمون الأدوات التسويقية لترويج منتجاتهم وخدماتهم. وأن 9% فقط من الذين لا يوافقون على أن للوضع المالي للمنشأة تأثير على عملية التسويق يستخدمون الأدوات التسويقية.
- ✧ هنالك علاقة وثيقة بين كل من حجم المنشآت (ص.ص.م)، وحجم مبيعاتها، وتبني خطة تسويقية إلى جانب الوعي بأهمية التسويق. إذ تحقق المنشآت المتوسطة الحجم أعلى نسبة مبيعات، بينما تحقق المنشآت الصغيرة والصغيرة جداً نسبة

مبيعات أقل. وتتبنى المنشآت التي تحقق أعلى نسبة مبيعات وهي في أغليبتها منشآت متوسطة أو صغيرة خططا تسويقية بهدف زيادة مبيعاتها وتحسين أدائها في السوق.

- ✦ أكثر من 80% من المنشآت (ص.ص.م) تستخدم البيع الشخصي كأسلوب ترويجي، وهو من أقل الأساليب تكلفة، إذ لا يتطلب أكثر من بناء علاقات شخصية مع الزبائن والاستمرار في العلاقات الطيبة معهم.
- ✦ إن الحاجة ملحة لتعزيز دور المؤسسات المساندة في دعم وتسويق منتجات المنشآت (ص.ص.م) كما تراها المنشآت نفسها، إذ يؤيد أكثر من 50% من المنشآت (ص.ص.م) تعزيز أدوار المنشآت المساندة خاصة فيما يتعلق بموضوع التسويق.
- ✦ ضعف تغطية خدمات المؤسسات المساندة وعدم شموليتها لنسبة كبيرة من المنشآت، خاصة في مناطق أريحا، طوباس، سلفيت، قلقيلية وشمال غزة. لكن في حين توفر الخدمات فإنها تقدم فائدة حقيقية لحوالي ثلث منشآت العينة بحسب ما تعتقده المنشآت.
- ✦ ترى غالبية منشآت العينة بأهمية إقامة، علاقات شخصية ومهنية جيدة وممتازة مع مدراء المنشآت الأخرى، والمزودين، والمنشآت المنافسة، والمنشآت الكبرى، والزبائن. إلا أنها في ذات الوقت لا تعتقد بأهمية هذه العلاقات وتأثيرها الإيجابي على أداء المنشأة. وترى تلك المنشآت أن العلاقات المهنية في العمل أكثر قدرة على تسهيل سير العمل من العلاقات الشخصية.

6-2 التوصيات

أولاً: توصيات لصانعي القرار

- ✦ قيام الوزارات المختصة، كوزارة الاقتصاد المحلي بإقامة معارض موسمية أو دورية لعرض منتجات المنشآت (ص.ص.م)، بحيث يهتم كل معرض بقطاع اقتصادي معين من تلك التي تعمل بها المنشآت.

- ✧ إنشاء مؤسسة تسويقية يكون هدفها العمل على تسويق منتجات المنشآت (ص.ص.م) في السوق المحلي والأسواق الخارجية باستخدام أدوات تسويقية محددة، وبالتعاون مع المنشآت نفسها، بحيث تتحمل المؤسسة جزءاً من التكاليف.
- ✧ منح إعفاءات ضريبية للمنشآت (ص.ص.م) التي تتجح في الدخول إلى أسواق جديدة، مما يشجع على زيادة أعداد المنشآت الساعية للإنتاج لهذه الأسواق.
- ✧ منح إعفاءات ضريبية للمنشآت متوسطة الحجم بشكل خاص، والتي تتبنى خطأً تسويقية محددة وتقوم بترجمتها بوضع موازنة خاصة بالأهداف التسويقية.

ثانياً: توصيات إلى المؤسسات المساندة

- ✧ توسيع خدمات المؤسسات المساندة لتشمل برامج ودورات تدريبية تعنى بالنواحي التسويقية. إن الحاجة الأكثر إلحاحاً كخطوة مبدئية في موضوع التسويق هو نشر الوعي بأهمية التسويق كمفهوم مهم جداً لنجاح وتطوير وتوسيع أعمال المنشأة. حيث أن الجهل بأهمية التسويق يتبعه عدم اهتمام المنشآت بالاستفادة من الخدمات التسويقية للمؤسسات المساندة في حال توفرت. ولذلك، يمكن البدء بنشر الوعي بأهمية التسويق، ومن ثم الانتقال بشكل تدريجي إلى التعريف بالوسائل والأدوات التسويقية البسيطة، وصولاً إلى المفاهيم التسويقية الحديثة، مع مراعاة مناسبة طبيعة عمل ومكان تواجد كل منشأة مع الأدوات التسويقية التي يتم طرحها.
- ✧ الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال تسويق منتجات المنشآت (ص.ص.م)، كتجربة مؤسسة أوكسفام (Oxfam) التي عملت من خلال مبدأ التجارة العادلة (Fair Trade) على جمع المنشآت الكبرى بالمنشآت الأصغر لفتح سبل التعاون والاستفادة المتبادلة فيما بينهما في مجال تبادل الخبرات والمعرفة. بالإضافة إلى إمكانية تعزيز فرص استخدام منتجات المنشآت (ص.ص.م) كمدخلات لمنتجات المنشآت الكبرى.
- ✧ عدم الاكتفاء بالتركيز في الخدمات على مدن النشاط الاقتصادي الرئيسية مثل نابلس، الخليل ورام الله. والعمل على توسيع تلك الخدمات لتصل إلى المناطق الأقل حظاً مثل أريحا، طوباس، سلفيت، قلقيلية وشمال غزة.

- ✧ التعاقد مع مؤسسات الدعاية والإعلان لترويج منتجات المنشآت (ص.ص.م) من خلال الاتفاق على عروض تصمم خصيصاً للمنشآت (ص.ص.م)، بحيث تشمل أعداداً كبيرة منها، وبأسعار أقل من حالات التعاقد الفردي.
- ✧ تطوير فرص تسويقية تتعدى الأسواق المحلية إلى الأسواق الخارجية من خلال التواصل مع المؤسسات المساندة في دول المنطقة، وإشراك المنشآت (ص.ص.م) في المعارض الإقليمية التي تقام لعرض المنتجات المشابهة في الدول المجاورة.
- ✧ ضرورة العمل بشكل مكثف مع المنشآت (ص.ص.م) من خلال إيجاد دوائر متخصصة بتقديم خدمات الاستشارات التسويقية المبنية على تشخيص لحالة المنشأة وتقديم الاستشارات لهم بناءً على الوضع العام للمنشأة.
- ✧ تنظيم وفود من أصحاب هذه المنشأة لزيارة معارض دولية شبيهة بمنشآتهم للاستفادة من وسائل التسويق المستخدمة لديهم.
- ✧ عمل معرض دائم في الغرف التجارية أو المؤسسات المساندة الأخرى لعرض منتجات هذه المنشآت.
- ✧ على المؤسسات المساندة كالغرف التجارية عمل لجان قطاعية للمنشآت (ص.ص.م) للمتابعة في إيجاد الأسواق ومتابعة الهموم التسويقية لمنشآت القطاع، بالإضافة إلى عمل دراسات تسويقية بين الفترة والأخرى للوقوف على المشاكل التسويقية لكل قطاع وإيجاد الحلول المناسبة لها. وتمثيل منشآت القطاع والدفاع عنها أمام الجهات ذات العلاقة.

ثالثاً: توصيات لأصحاب المنشآت (ص.ص.م)

- ✧ يجب زيادة التركيز من قبل أصحاب المنشأة على تعزيز وترويج الاسم التجاري للمنتج، حيث أن ذلك يزيد من قوة ربط ذهن المستهلك مع المنتج بشكل مستمر. ولهذا يجب على أصحاب المنشآت إعطاء منتجاتهم أسماء تجارية معينة والعمل على ترويج هذا الاسم بشكل دائم وزرعه في ذهن المستهلك من خلال أساليب الترويج المختلفة كالدعاية والإعلان في الصحف والإذاعات والتلفزة المحلية، بالإضافة إلى استخدام اللوحات الإعلانية كبيرة الحجم خاصة في ظل انخفاض تكاليفها النسبية مقارنة بوسائل ترويج أخرى.

- ❖ في حال عدم القدرة المالية على إنشاء دائرة تسويقية، ينصح أصحاب المنشآت (ص.ص.م) بالاستعانة بشخص ذي خبرة في مجال التسويق لرسم خطة تسويقية بسيطة وواضحة وتناسب قدرة المنشأة المالية على الصرف على الأدوات التسويقية القادرة على تحسين أداء المنشأة متمثلاً بزيادة المبيعات. ويترتب على ذلك تخصيص ميزانية تسويقية مبنية على حاجات المنشأة وقدراتها والأهداف التسويقية التي تم تطوير الخطة من أجلها.
- ❖ استحداث مهمات تسويقية تناط بموظف في المنشأة (ص.ص.م) أو توظيف شخص و توكيله بالمهام التسويقية العديدة وذلك بما يتناسب مع قدرات المنشأة المالية.
- ❖ التركيز على المستهلك أكثر من التركيز على السلعة من خلال التواصل وتبادل المعلومات مع الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد مما يتيح الفرصة لأصحاب المنشآت لتطوير منتجاتهم بما يتناسب وحاجات زبائنهم. حيث أن المنتج الذي يراعي حاجات المستهلك يكون قادراً على خلق الترويج الخاص به، ويتناقله الناس سريعاً بناءً على تجاربهم الإيجابية، وبذلك تصبح كلمة المستهلك (word of mouth) أداة تسويقية فعالة.

مراجع

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إحصاءات الحسابات القومية، سنوات متعددة، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني(1994)، التعداد العام للمنشآت 1994 - النتائج النهائية، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء المركزي (1999)، تحديث سجل المنشآت 1999 - النتائج الرئيسية، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني(2004)، التعداد العام للمنشآت الاقتصادية 2004 - النتائج الأساسية، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2007)، جداول المياه في الأراضي الفلسطينية 2006، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني(2007 ب)، المنشآت الاقتصادية النتائج النهائية - التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت 2007، رام الله فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2008 ب)، مسح أجهزة الحاسوب والإنترنت والهواتف النقالة 2006، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2008)، إحصاءات التجارة الخارجية: السلع والخدمات- نتائج رئيسية 2007، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009 أ)، النتائج النهائية للتعداد - ملخص السكان والمساكن 2007، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009 ب)، مسح التجمعات السكانية لعام 2008، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009 ج)، مسح البيئة المنزلي 2008، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009 د)، إحصاءات النقل والاتصالات في الأراضي الفلسطينية: التقرير السنوي 2008، رام الله- فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009 هـ)، مسح قطاع الأعمال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات 2007، رام الله- فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009 و)، التقرير التحليلي لواقع النفاذ والاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية، رام الله- فلسطين.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (إسكوا) (2002)، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار: في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا. الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.

سلطة النقد، التقارير السنوية لسلطة النقد (التقريرين الأول والثاني، 1995، 1996)، سنوات متعددة، رام الله- فلسطين.

عطياني، نصر والحاج علي، سارة (2009)، مشاكل المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في فلسطين، ماس.

ماس. (2009)، المراقب الاقتصادي والاجتماعي الربعي، عدد 18. أيلول 2009. رام الله- فلسطين.

مكحول، باسم (2005)، منشآت الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين: الواقع والاحتياجات، مركز بيسان للبحوث والإنماء. رام الله- فلسطين.

مهنا، علي وأبو بكر، أحمد (2001)، المؤسسات الصغيرة.. دورها في الاقتصاد الفلسطيني وأثر العقوبات الاقتصادية والإجراءات الإسرائيلية الأخيرة عليه، إتحاد الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية، فلسطين.

- Adcock, D., Halborg, A. & Ross, C., (2001), Marketing: Principles and Practice, Prentice Hall, U. K.
- Analouli, Farhad & Al-Madhoun, Mohammed (2006), Empowering SME Managers in Palestine. Ashgate Publishing Limited- England.2.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., Hill, J. (1995), Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach, Prentice-Hall International, London.
- Dean, J., Holmes, S., Smith, S., Understanding Business Networks: Evidence from the Manufacturing and Service Sectors in Australia, Journal of Small Business Management 35, no. 1 (1997), pp. 78-84.
- Dodd, S., Social Network Membership and Activity Rates: Some Comparative Data, International Small Business Journal 15, no. 4 (1997), pp. 80-87.

- Donckels, R., Lambrecht, J., The Network Position of Small Business: An Exploratory Model, *Journal of Small Business Management* 29, no. 2 (1997), pp. 13-25.
- Franklin S. Houston, The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not, *The Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 2 (Apr., 1986), pp. 81-87.
- Gilmore, A., Carson, D. (1999), Entrepreneurial marketing by networking, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 12 No.2, pp.31-38.
- Gilmore, A., Carson, D., Rocks, S., Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity
International Business Review, Volume 15, Issue 3, June 2006, Pages 278-293.
- Huang, X., Brown, A. (1999), An analysis and classification of problems in small business, *International Small Business Journal*, Vol. 18 No.1, pp.73-85.
- Investment Guide to Palestine (2008), Palestine Investment Conference, Bethlehem, May 21- 23, 2008.
- Kenny, B. and Dyson, K. (1989), *Marketing in Small Business*, Routledge, London.
- Kinnear, T., Taylor, J. (1991), *Marketing Research, an applied approach*, McGraw – Hill, 1991: pp6.
- Knoke, D., Kuklinski, K., (1991), *Network Analysis: Basic Concepts, in Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life*. London: Sage Publications.
- Kohli, A., Jaworski, B. (1990), Market Orientation: the construct, the research prepositions, the managerial implications, *Journal of Marketing*. Vol54:1-18.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004), *Principles of Marketing* (10th edition), chapter 1, pp15-22.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990), The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54 pp.20-35.
- Pelham, A.M. (2000), Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 No.1, pp.48-67.
- Scarborough, N., Wilson, D., Zimmerer, T., (2009), *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*, (Ninth Edition), pp301-317.
- Simpson, M., Taylor, N. (2002), The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 No.4, pp. 370-382.
- Strong, C., (1997), The role of Fair Trade Principles within Sustainable Development, *Sustainable Development* 5 (1), pp1-10.
- Wilson, Nicholas, Hogarth-Scott, Sandra & Kathryn Watson (1996), Do small businesses have to practice marketing to survive and grow?, *Marketing intelligence & planning*, ppt. 6-18.
- World Bank, *Economic Monitoring Note for West Bank and Gaza*, 30 April 2009.