



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

صناعة الدباغة والصناعات القائمة على استغلال الجلود الطبيعية  
في الضفة الغربية وقطاع غزة:  
الظروف الحالية والآفاق

باسم مكحول

نيسان 1998

338.476752  
M235s  
c. 1



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

**صناعة الدباغة والصناعات القائمة على استغلال الجلود الطبيعية  
في الضفة الغربية وقطاع غزة:  
الظروف الحالية والآفاق**

**باسم مكحول**

**نيسان 1998**

حقوق الطبع والنشر محفوظة © 1998 معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)  
ص.ب. 19111 ، القدس و ص.ب. 303، رام الله  
تلفون: 9987053/4، فاكس: 9987055، بريد إلكتروني: MAS@planet.edu

#### مجلس الأمناء:

أحمد قريع، ادمون عصفور، أنيس فوزي قاسم (أمين السر)، جورج العبد، حسن ابو ليدة، طاهر كنعان (الرئيس)، كمال حسونة (أمين الصندوق)، ماهر المصري، مريم مرعي، ناديا حجاب، نبيل قسيس، هاني أبو دية، يوسف صايغ

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، هو مؤسسة وطنية مستقلة للبحوث التطبيقية الاقتصادية والاجتماعية يقوم بتقديم التحليل المتخصصة حول السياسات والاستراتيجيات الهامة في تطور الاقتصاد الفلسطيني، وقد تم تأسيسه في 1994.

يهدف ماس في فترة الانتقال إلى الدولة لدعم صانعي القرار الفلسطيني وكذلك المؤسسات والمنظمات التي تعمل على تطوير و بناء الاقتصاد، وذلك من خلال توفير البحوث التحليلية حول خيارات السياسات التي من شأنها تعزيز عملية اتخاذ القرار. ويسعى ماس أيضا إلى التعاون الوثيق مع أكاديميين ومجموعات بحث تجمعها أهداف واهتمامات مشتركة.

يركز برنامج البحوث الحالي على القضايا الاقتصادية والاجتماعية ذات الأهمية الخاصة في مرحلة بناء المؤسسات الفلسطينية العامة وهي: دراسة السياسات التجارية والصناعية، المالية العامة، السياسات النقدية، الموارد البشرية والعمالة، الضمان الاجتماعي، ومراقبة المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية.

#### منشورات المعهد

##### أبحاث:

- القدرة التنافسية للصناعة الفلسطينية مقارنة بالصناعة الأردنية، 1996
- برنامج التشغيل في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1996
- تقييم اولي للنظام الضريبي في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1996
- النظام المصرفي الفلسطيني: الواقع والامكانات، 1996
- نحو استراتيجية تنموية فلسطينية، 1996
- العلاقات التجارية بين فلسطين واسرائيل: منطقة تجارة حرة ام اتحاد جمركي؟ 1996
- برامج ايجاد فرص العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1996
- نظام التكافل الاجتماعي غير الرسمي (غير المماسس) في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1997
- قطاع السياحة الفلسطيني: الوضع الراهن وإمكانيات المستقبل، 1997
- مستويات المعيشة في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1997
- مؤسسات الدعم الاجتماعي في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1997
- فرص وامكانيات التصنيع في فلسطين، 1997
- صناديق التقاعد والتأمين الصحي في اماكن العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1997
- تأثير العملية السلمية على صناعة النسيج والملابس في فلسطين، 1997
- فلسطين واسرائيل: علاقات التعاقد من الباطن في صناعة الملابس، 1997

##### قراءات اولية في التقارير الاحصائية لدائرة الاحصاء المركزية :

- اسعار المستهلك، 1996 (نافد)
- المسح الديمغرافي للعام 1995، 1996 (نافد)
- المسح الصناعي-1994 : نتائج أساسية، التقرير الأول، 1997
- مسح الخدمات-1994 : نتائج أساسية، التقرير الأول، 1997
- الحسابات القومية الفلسطينية -1994: تقديرات اولية، 1997

##### أوراق للنقاش:

- خيارات السياسات التجارية للضفة الغربية وقطاع غزة، 1997
- الصحة في فلسطين، الامكانيات والتحديات، 1997
- البنية التحتية في الضفة الغربية وقطاع غزة: المؤسسات والنمو، 1997

##### المراقب الاقتصادي

- عدد رقم 1، حزيران 1997
- عدد رقم 2، كانون اول 1997

##### المراقب الاجتماعي

- عدد رقم 1، كانون ثاني 1998

للحصول على المنشورات: يرجى الاتصال بالمدير الاداري والمالي للمعهد على العنوان اعلاه.



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

صناعة الدباغة والصناعات القائمة على استغلال الجلود الطبيعية  
في الضفة الغربية وقطاع غزة:  
الظروف الحالية والآفاق

باسم مكحول

نيسان 1998

صناعة الدباغة والصناعات القائمة على استغلال الجلود الطبيعية في الضفة الغربية وقطاع  
غزة:  
الظروف الحالية والآفاق

تأليف: باسم مكحول، استاذ الاقتصاد المساعد، جامعة النجاح الوطنية، نابلس

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

القدس ورام الله

نيسان 1998

حقوق الطبع والنشر محفوظة © (ماس)

---

---

## ملخص

بحثت هذه الدراسة الظروف الحالية لصناعة الدباغة وصناعة الأحذية والملابس الجلدية، وأدائها، ومشاكلها، والآفاق المستقبلية لتطورها. وقد تبين أن صناعة الدباغة تلعب دوراً هامشياً من حيث مساهمتها في كل من الإنتاج والتوظيف، إلا أنها تلعب دوراً رئيسياً في تزويد صناعة الأحذية والملابس الجلدية بجزء من احتياجاتها من الجلود الطبيعية.

يوجد حالياً في فلسطين 15 مذبغة، وتعاني جميعها من مجموعة من المشاكل، منها: قدم معدات الإنتاج المستخدمة، وعيوب عديدة في الجلود الخام خاصة ضرب السكين والتقوب، ونقص في المهارات العمالية ومصادر التمويل، وآثار الإغلاق الإسرائيلي، وضعف خدمات البنية التحتية، وارتفاع تكلفة مدخلات الإنتاج من المواد الكيماوية، وانقطاع مصادر المياه والكهرباء أو تذبذبها، والآثار البيئية السلبية، وتراجع المنافذ التسويقية وتذبذبها. وقد انعكست هذه المشاكل سلباً على أداء الصناعة بشكل يهدد مستقبلها وقدرتها على الاستمرار. تبين من المعطيات الحالية أن مستقبل الصناعة مهدد بالخطر ما لم يتم اتخاذ مجموعة من الإجراءات والسياسات الهادفة لتخفيف حدة المشاكل المذكورة أعلاه، وبالتالي تحسين جودة المنتجات كأساس للاستراتيجية التنافسية.

تستخدم الجلود المصنعة محلياً بشكل أساسي في صناعتي الأحذية والملابس الجلدية. وتلعب صناعة الأحذية دوراً رئيسياً في الإنتاج والاستخدام والتصدير، إلا أنها وكبقية الأنشطة الصناعية تعاني من مشاكل عدة من حيث آثار الإغلاق، والتسويق والتمويل، وغيرها من المشاكل. وقد حققت صناعة الأحذية نجاحاً نسبياً في السوق الإسرائيلية على أساس السعر والجودة، إلا أنها بدأت تواجه منافسة قوية من الأحذية الإسرائيلية والأحذية الأوروبية والأحذية المستوردة من دول شرق آسيا. ومن المتوقع أن تزداد حدة المنافسة في ظل التوجهات الإسرائيلية لتحرير التجارة الخارجية. سيعتمد مستقبل صناعة الأحذية في فلسطين على قدرتها على تحسين جودة الإنتاج وخلق تميز سلعي كأساس للاستراتيجية التنافسية.

أما في صناعة الملابس الجلدية، فإن منتجاً واحداً يسيطر على ثلثي الصناعة، وقد حققت هذه الصناعة نجاحات كبيرة في السوق الإسرائيلية على أساس السعر والجودة. إلا أن المشكلة الرئيسية التي تواجهها هي المنافسة غير العادلة مع التجار الإسرائيليين في سوق السياحة في منطقة القدس، بالإضافة إلى اعتمادها بشكل كبير على نشاطات التعاقد من الباطن مع شركات إسرائيلية، مما قد يخلق مشاكل حقيقية إذا تحولت هذه النشاطات إلى دول أخرى.

وبشكل عام، فإن مستقبل صناعة الدباغة والصناعات القائمة على الجلود الطبيعية يعتمد على مدى قدرتها على تحسين جودة منتجاتها، إذ إن المنافسة القائمة على النوعية والتميز السلعي هي الأنسب لهذه الصناعات.

## شكر وعرافان

يود الباحث أن يتقدم بالشكر الى شركات الدباغة وصناعة الجلود في الضفة والقطاع على تعاونها في تقديم المعلومات لإنجاز هذه الدراسة. ويود الباحث أيضاً أن يتوجه بالشكر إلى كل من الدكتور محمد نصر والسيد جواد عابدين الذين قدموا المداخلات الرئيسية في الندوة التي جرت في معهد ماس لمراجعة النسخة الأولى من البحث. فلقد استفاد المؤلف من مراجعة المقيمين ومن المناقشات المثمرة التي دارت في الندوة. واخيراً يود الباحث أن يعبر عن امتنانه وتقديره إلى كل من الدكتور نعمان كنفاني والدكتور رضوان شعبان الذين قدموا ملاحظات مكتوبة على الدراسة تتعلق بالمضمون والمنهجية والتحرير. ولقد ساهمت هذه الملاحظات بتطوير الدراسة واغنائها.

انجزت هذه الدراسة بدعم من صندوق المساعدات الفنية الذي يديره المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار (بكدار).

## تقديم

هذه دراسة اخرى تصدر عن معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) ضمن برنامج ابحاث سياسات الصناعة. ولقد تم ضمن إطار هذا البرنامج نشر مجموعة دراسات تتناول "القدرة التنافسية للصناعة الفلسطينية مقارنة بالصناعة الاردنية" (1996) و "فرص وإمكانيات التصنيع في فلسطين" (1997) و "تأثير العملية السلمية على صناعة النسيج والملابس في فلسطين" (1997) و "علاقات التعاقد بالباطن في صناعة النسيج بين فلسطين وإسرائيل" (1997). ولقد نشر المعهد أيضاً مراجعة للمسح الصناعي الأول 1994 الذي قامت به دائرة الإحصاء المركزية، ضمن سلسلة قراءات أولية في التقارير الإحصائية.

تركز الدراسة الحالية على قطاع الدباغة والصناعات الجلدية في فلسطين. وعلى الرغم من المساهمة النسبية المحدودة لهذا القطاع في القيمة المضافة الإجمالية للقطاع الصناعي، إلا ان الأهمية التاريخية لهذا القطاع فضلاً عن فرص توسعه في المستقبل تبرر ضرورة تناوله بالتفصيل. ان هناك ما يزيد على 600 منشأة في الضفة والقطاع ترتبط اعمالها بشكل او بآخر بالجلود ومنتجاتها. تخلص الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات تعطي صورة واعدة فيما يتعلق بصناعة الملابس الجلدية ولكنها اقل تفاؤلاً فيما يتعلق بصناعة الاحذية. اما بالنسبة للتوصيات فإنها ترمي بشكل عام الى تحسين نوعية الجلود الطبيعية عبر اجراءات بسيطة نسبياً والى توفير مناخ استثماري ونتاجي اكثر ملائمة لتطوير القدرة التنافسية للصناعات الجلدية.

نبيل

مدير

قسيس

المعهد





## المحتويات

1	1- مقدمة
2	1-1 المسح الميداني والبيانات
5	2- صناعة الدباغة وتهيئة الجلود
6	1-2 العمليات والطاقة الإنتاجية
9	2-2 المدخلات وتكلفة الإنتاج
9	1-2-2 الجلد الخام
12	2-2-2 تكلفة المواد الخام الأخرى والعمل
14	3-2 الأسواق، ومعدات الإنتاج، والتمويل
16	4-2 السياسات العامة تجاه المدابغ وآثارها البيئية
18	5-2 أداء الصناعة
19	1-5-2 الإنتاجية والربحية
20	2-5-2 القدرة التنافسية
23	6-2 التغيرات التي أعقبت العملية السلمية والمشاكل الحالية
27	7-2 آفاق الصناعة
31	3- الصناعات القائمة على الجلود الطبيعية
32	1-3 صناعة الأحذية
33	1-1-3 بنية صناعة الأحذية
35	2-1-3 أداء صناعة الأحذية
36	1-2-1-3 الإنتاجية والربحية
38	2-2-1-3 القدرة التنافسية
39	3-1-3 المشاكل الحالية والآفاق
40	2-3 صناعة الملابس الجلدية
44	4- ملخص واستنتاجات
44	1-4 المدابغ
46	2-4 الصناعات القائمة على الجلود
49	المراجع
[41]	الجدول

## لائحة الجداول

- جدول (1): مؤشرات عامة للصناعات التحويلية والمدابع وصناعة الأحذية في الضفة الغربية وقطاع غزة (باستثناء القدس) - 1994 [43]
- جدول (2): عدد المؤسسات والعاملين في الصناعات الجلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة (باستثناء القدس) - 1994 [44]
- جدول (3): إنتاج ومبيعات الصناعات الجلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة (باستثناء القدس) - 1994 (1000 دولار أمريكي) [44]
- جدول (4): توزيع المنشآت حسب حجم العمالة في الضفة الغربية بما في ذلك القدس الشرقية - 1994 [45]
- جدول (5): كمية الجلود المصنعة - 1996 [45]
- جدول (6): عدد الحيوانات المذبوحة داخل المسالخ وخارجها - 1996 [46]
- جدول (7): عدد الحيوانات المذبوحة في مسالخ البلدية في الضفة الغربية للفترة كانون ثان حتى أيار 1996 [46]
- جدول (8): مدخلات الإنتاج السلعية وغير السلعية للصناعات الجلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة (باستثناء القدس) (1000 دولار أمريكي) [47]
- جدول (9): توزيع مبيعات الصناعات الجلدية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة (باستثناء القدس) [47]
- جدول (10): صافي القيمة المضافة للصناعات الجلدية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة (باستثناء القدس) (1000 دولار أمريكي) [48]
- جدول (11): متوسط أسعار الجلود المصنعة الفلسطينية والمستوردة (دولار أمريكي لكل قدم مربع) [48]
- جدول (12): متوسط أسعار الجلود الفلسطينية حسب النوعية (دولار أمريكي لكل قدم مربع) [49]
- الجدول (13): متوسط أسعار الجلود نصف المصنعة (المخللة) (دولار أمريكي) [49]
- جدول (14): متوسط تراجع الإنتاج للسنوات 1993 حتى 1996 كل سنة مقارنة بالسنة السابقة [50]
- جدول (15): التوزيع الجغرافي للمنشآت العاملة في الصناعات الجلدية [50]
- جدول (16): مؤشرات اقتصادية للصناعات الجلدية بين مراكز الإنتاج الرئيسية (1000 دولار أمريكي) [51]
- جدول (17): مؤشرات اقتصادية مقارنة للصناعات الجلدية بين مراكز الإنتاج الرئيسية (دولار أمريكي) [51]

## 1- مقدمة

كان من بين نتائج العملية السلمية في الشرق الأوسط، أن حصل الفلسطينيون، ودرجة محدودة جداً، على إمكانية التحكم في مستقبلهم، ورسم سياسات وبرامج اقتصادية تحقق أهدافاً اقتصادية عديدة. وقد خلقت هذه التطورات فرصاً وتحديات اقتصادية كبيرة لمستقبل الاقتصاد الفلسطيني. ومن بين الآثار الايجابية المتوقعة نتيجة لهذه التطورات - وخاصة نتيجة لتوقيع اتفاقية إعلان المبادئ واتفاقية أوسلو وما أعقب ذلك من تشكيل للسلطة الوطنية الفلسطينية - خلق مناخ اقتصادي مستقر وبيئة استثمارية ملائمة. قد يعمل مثل هذا الاستقرار على جذب رؤوس الأموال الفلسطينية والعربية والأجنبية للمناطق الفلسطينية، بالإضافة إلى تدفق المساعدات الدولية للسلطة الوطنية، وخلق فرص تصديرية جديدة للسلع الفلسطينية، وكذلك زيادة الطلب الكلي نتيجة لتشكيل مؤسسات السلطة الوطنية، ومن المتوقع أن تخلق هذه العوامل فرصاً استثمارية عديدة وتزيد ثقة المستثمر بجدوى الاستثمار في الاقتصاد الفلسطيني.

إلا أن التغيرات السياسية في المنطقة ستخلق، في الوقت ذاته، تحديات كبيرة للاقتصاد الفلسطيني، إذ أن الاتفاقيات الثنائية بين إسرائيل والدول العربية المجاورة ستمكّن إسرائيل من استيراد عمالة رخيصة نسبياً بشكل مباشر، أو غير مباشر، من خلال تحويل نشاطات التعاقد من الباطن إلى هذه الدول، كما يحدث حالياً في صناعة الخياطة التي تحول جزء كبير منها إلى الأردن. كما أن العديد من دول المنطقة بما فيها السلطة الوطنية، تتجه نحو تحرير التجارة الخارجية، مما سيخلق صغوطاً تنافسية كبيرة للشركات الفلسطينية، إذ أن العديد من دول المنطقة تتمتع بمزايا تنافسية تعتمد على انخفاض تكلفة الإنتاج، خاصة مصر والأردن. لذا فإن محاولة رسم أية سياسة اقتصادية لا بد وأن تعتمد على دراسة دقيقة للفرص والتحديات الحالية والمستقبلية من أجل التوصل إلى قرارات ملائمة، لأن مثل هذه القرارات سيكون لها أثر كبير على مستقبل الاقتصاد الفلسطيني وقدرته على الاستمرار.

في ضوء هذه التغيرات والاعتبارات، تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة الجوانب الرئيسية المتعلقة بصناعة الدباغة والصناعات الجلدية القائمة على الجلود الطبيعية في فلسطين. وقد تم اختيار هذه الصناعات للدراسة والتحليل للسببين التاليين:

أولاً: يعتقد العديد من الخبراء و أصحاب القرار في القطاعين العام والخاص أن لهذه الصناعات مستقبلاً واعداً، وأن بإمكانها أن تلعب دوراً ريادياً في مستقبل الاقتصاد الفلسطيني. لقد بني مثل هذا الاعتقاد على النجاح النسبي الذي حققته هذه الصناعات، خاصة صناعة الأحذية والملابس الجلدية، وذلك من خلال قدرتها على تصدير جزء كبير من إنتاجها إلى إسرائيل والأسواق الخارجية.

ثانياً: رغبة وزارة الصناعة الفلسطينية في إجراء دراسات اقتصادية شاملة لبعض الصناعات من أجل التعرف على ظروفها وإمكانيات تطويرها ورسم السياسات الملائمة لمساعدة هذه الصناعات.

سنتناقش هذه الدراسة الظروف الحالية في هذه الصناعات (الدباغة، والأحذية، والملابس الجلدية) من حيث حجم إنتاجها، وعدد المنتجين، وتكاليف الإنتاج، والتسويق، ومعدات الإنتاج، ورأس المال المستثمر، وعنصر العمل، والصيانة. كما تهدف الدراسة إلى تقييم أداء هذه الصناعات من حيث الإنتاجية والربحية، ومن حيث القدرة التنافسية، بالإضافة إلى دراسة التطورات التي حصلت عليها عقب العملية السلمية. كما تقدم الدراسة بعض المقترحات التي يعتقد الباحث أنها ستساعد على تحسين أداء هذه الصناعات وتطوير آفاقها المستقبلية.

وتركز الدراسة على ثلاث صناعات هي: الدباغة، والأحذية، والملابس الجلدية التي تعتمد على الجلود الطبيعية. أما بقية الصناعات القائمة على الجلود مثل الحقائب فإنها لن تغطي في هذه الدراسة بسبب عدم استخدامها للجلود الطبيعية في فلسطين حالياً. إلا أن بعض الجداول تشمل بعض البيانات حول صناعة الحقائب وذلك من أجل إعطاء صورة أولية حول هذه الصناعة، إلا أن التركيز سيكون على الصناعات القائمة على الجلود الطبيعية.

## 1-1 المسح الميداني والبيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام مصادر أولية وثانوية للبيانات. حيث تم تصميم استمارتين للمسح الميداني، وجهت الأولى إلى أصحاب المدايع، ووجهت الثانية إلى أصحاب مصانع الأحذية والملابس الجلدية. وقد تم مسح جميع المدايع العاملة في الضفة الغربية والتي يبلغ عددها 15 مذبغة.

كما تم اختيار عينة غير عشوائية من مصانع الأحذية، وذلك بعد التشاور مع ذوي الاطلاع على أوضاع الصناعة، وقد تم اختيار 12 شركة على أساس حجم إنتاجها وشهرة اسمها التجاري في السوق. وتقدر حصة هذه الشركات بـ 65% من صناعة الأحذية التي تستخدم الجلود الطبيعية. أما صناعة الملابس الجلدية، فقد تم مقابلة أكبر منتجين والذين تقدر حصتهما بـ 72% من هذه الصناعة. كما أن هناك حوالي 25 مشغل خياطة صغير لإنتاج الملابس الجلدية تنتشر في منطقتي القدس ونابلس، وقد تم مقابلة اثنين من هؤلاء المنتجين.

لم يكن بالإمكان فصل البيانات التي تخص الجلود الطبيعية، من حيث التكلفة والإنتاجية، لأن مصانع الأحذية تنتج أصنافاً عديدة من الأحذية، منها ما يستخدم الجلود الطبيعية ومنها ما يستخدم الجلود الصناعية والبلاستيك والاقمشة ومواد أخرى. لذا فقد تم استخدام بيانات المسح الميداني وبيانات دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية معاً، وأعطيت الأولوية لبيانات المسح الميداني. كما أن بيانات دائرة الإحصاء مجمعة

وكلية، مما يعيق إجراء تحليل لبعض الجوانب الرئيسية لهذه الصناعات مثل التوزيع الجغرافي للإنتاج والأداء، وفروق الأجور، وغيرها من الجوانب. أما على مستوى المحافظات، فإن بيانات دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية المنشورة جمعت كافة الصناعات الجلدية معاً، مما يعيق إجراء أية مقارنة بين هذه المحافظات فيما يخص الجلود الطبيعية. أما بالنسبة للبيانات التي تتعلق بالملابس الجلدية، فقد كان الأمر أكثر تعقيداً إذ أن بيانات دائرة الإحصاء تعتبرها جزءاً من صناعة الملابس والنسيج، مما اقتضى عدم استخدام بيانات هذه الدائرة بالنسبة لهذه الصناعة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإطار الزمني لبيانات دائرة الإحصاء يعود للعام 1994، بينما تم إجراء المسح الميداني في منتصف العام 1997. مما قد يظهر اختلاف بعض التقديرات والاستنتاجات المبنية على هذه التقديرات، وكان ذلك واضحاً في حالة صناعة الدباغة حيث وجدت فروق شاسعة بين بيانات دائرة الإحصاء وبيانات المسح الميداني.

وفي إطار المسح الميداني تمت مقابلة مجموعة من الخبراء وذوي الاطلاع والمنتجين الرئيسيين في كل صناعة للتعرف على انطباعاتهم حول وضع هذه الصناعات ونقاط ضعفها، ونقاط قوتها، وآفاق تطورها. حيث تمت مقابلة ثلاثة منتجين للأحذية، واثنين من موزعي الأحذية، واثنين من تجار الجملة للأحذية، وثلاثة من مالكي المدابغ، واثنين من مالكي مصانع الملابس الجلدية.

أما المصادر الثانوية للبيانات فقد شملت منشورات دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، خاصة التعداد العام للمنشآت - 1994، والمسح الصناعي - 1994، ومنشورات ومصادر أخرى تم الإشارة إليها في النص وأدرجت في قائمة المراجع.



## 2- صناعة الدباغة وتهيئة الجلود

تلعب المدابغ دوراً اقتصادياً ثانوياً عند مقارنتها ببقية الصناعات الجلدية والنشاطات الصناعية الأخرى. إذ أن حصة المدابغ من إنتاج الصناعات التحويلية تبلغ 0.2%، وتبلغ حصتها من القيمة المضافة 0.03%، ولا تزيد حصتها من العمالة في الصناعات التحويلية عن 0.15% (أنظر إلى الجدول رقم 1). إلا أن الدور الاقتصادي للمدابع لا يقتصر فقط على مساهمتها في الإنتاج والتوظيف، بل يتعدى ذلك إلى دور المدابع في تزويد الصناعات القائمة على الجلود باحتياجاتها من الجلود الطبيعية، إذ أن المدابع الفلسطينية تزود صناعة الأحذية والملابس الجلدية بـ 17% و 15% من الجلود المستخدمة في هذه الصناعات على التوالي.

تعتمد المدابع الفلسطينية بشكل تام على الجلود المنتجة محلياً. وبما أن الجلود هي إنتاج جانبي (ثانوي) لعملية إنتاج اللحوم، فإن الكميات المعروضة من الجلود الخام تعتمد على الطلب على اللحوم. لذا فإن زيادة الطلب على اللحوم سيؤدي إلى ذبح المزيد من الحيوانات، وبالتالي إنتاج المزيد من الجلود. إلا أن قرار ذبح الحيوان لا يتأثر كثيراً بقيمة جلده، إذ تبلغ قيمة الجلد 2% من قيمة لحم الحيوان المذبوح. إلا أن ذلك لا يقلل من الأهمية الاقتصادية للجلود، إذ تقدر قيمتها بمليون دولار، كما شجع توفر هذه الجلود على بناء العديد من المدابع في فلسطين. تعود مهنة الدباغة في فلسطين إلى عشرات السنين، حيث تم توارث هذه المهنة من جيل لآخر، إلا أن الإنتاج على نطاق واسع بدء منذ مطلع الثلاثينات من هذا القرن، حيث تم بناء ثلاث مدابع في منطقة الخليل (البحر الميداني)، وقد شهدت صناعة الدباغة تطوراً وتوسعاً كبيرين منذ مطلع السبعينات. وقد ارتبط تطور هذه الصناعة بصناعة الدباغة الإسرائيلية مثلها في ذلك مثل بقية الأنشطة الصناعية الأخرى في فلسطين. فقد شهدت صناعة الدباغة في إسرائيل تراجعاً كبيراً في نشاطها، إذ كان هناك 70 مدبغة في إسرائيل عام 1977، وانخفض هذا العدد إلى 5 مدابع عام 1997، منها مدبغتان يتوقع أن تتوقفا عن العمل قريباً. تشمل أسباب تراجع صناعة الدباغة في إسرائيل عدم قدرة المدابع الإسرائيلية على منافسة الجلود المستوردة من أوروبا بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج في إسرائيل، وتراجع الدعم الحكومي للمدابع في إسرائيل، وازدياد القيود والقوانين البيئية المفروضة على المدابع، مما جعل صناعة الدباغة غير مرغوبة مقارنة بالنشاطات الصناعية الأخرى، وأدى بالتالي إلى خروج العديد من المدابع من الصناعة وتوقفها عن العمل. وقد قام مستثمرون



ورجال أعمال وعمال سابقون في هذه المداينغ بشراء معداتها وتجهيزاتها واحضارها إلى الضفة الغربية لبناء مداينغ في فلسطين، خاصة في منطقتي نابلس والخليل<sup>1</sup>، إذ يوجد حالياً 15 مديغة توظف 61 عاملاً وتنتج ما قيمته 2.043 مليون دولار من الجلود وتدفع ما مقداره 176.6 ألف دولار تعويضات للعاملين (انظر الجداول رقم 1، 2، 3).

## 1-2 العمليات والطاقة الإنتاجية

يجب أن تمر الجلود الخام في أربع مراحل إنتاجية قبل إمكانية استخدامها في صناعة أية سلع جلدية، وهذه المراحل هي:

### (1) مرحلة ما قبل الدباغة:

في هذه المرحلة يتم تحضير الجلد للدباغة، إذ يتم نقع الجلود بسائل كيميائي لإزالة الشعر ثم إزالة مخلفات الدهون واللحوم عن الجلد، ثم التجبير وإعادة غسل الجلد وتنظيفه من المخلفات الكيميائية. وإذا لم يتم استخدام الجلود مباشرة، فإنه لا بد من حفظها لمنع تعفنها، ويتم ذلك إما بتغطية الجلد بطبقة من الملح (حتى 3% من وزن الجلد)، أو تجفيف الجلد وذلك بنشره في الهواء الطلق. وتتطلب عملية التجفيف عناية فائقة لتجنب حروق الشمس وتشقق الطبقات الداخلية للجلد. بعد الانتهاء من عمليات ما قبل الدباغة تحضر الجلود للمرحلة القادمة وهي الدباغة.

### (2) الدباغة:

تهدف الدباغة إلى تقوية الجلد وجعله قابلاً للثني. هناك طريقتان للدباغة، هما: طريقة الدباغة النباتية وطريقة الدباغة بالكروم. تتم الدباغة النباتية بتعليق الجلود داخل وعاء كبير يحوي مساحيق الدباغة النباتية لمدة تتراوح من 16 ساعة إلى يوم كامل، أما الدباغة بالكروم فتتم عن طريق نقع الجلود في مسحوق ملح الكروم والملح العادي لعدة ساعات. وقد أحدثت هذه الطريقة ثورة في صناعة الدباغة لأنها أقل تكلفة وأكثر سرعة من الدباغة النباتية. إلا أن دباغة الكروم تجعل الجلد أكثر صلابة مقارنة

<sup>1</sup> ويقدر بعض التجار الذين يتعاملون مع المداينغ الإسرائيلية أن حجم الإنتاج يقدر بـ 12 ألف جلد ضأن وماعز، و8 آلاف جلد بقر شهرياً (مقابلته مع السيد نبيل يعقوب الذي يتعاقد مع مداينغ إسرائيلية لتزويدها بجلود شبه مصنعة).

بالجلود المدبوغة نباتياً. وللتغلب على هذه المشكلة يجب استخدام الزيوت والصابون في مرحلة التشطيب لتطرية الجلد.

بعد إتمام عملية الدباغة، تغسل الجلود جيداً بالمياه لإزالة مخلفات مواد الدباغة لأن بقاء هذه المواد داخل طبقات الجلد يمنع مواد الصباغة من الوصول إليها مما ينعكس سلباً على نوعية الجلود النهائية. وبعد غسل الجلود يتم تسويتها وتركها لتجف. يقسم جلد البقر، عادة، إلى طبقتين: طبقة داخلية تعرف بـ "شبلط" وطبقة خارجية. وتستخدم الطبقة الداخلية في صناعة الأجزاء الداخلية من الأحذية والحقائب ذات النوعية المتدنية، أما الطبقة الخارجية، فهي أقوى وسعرها أعلى مقارنة بالطبقة الداخلية، وتستخدم في الأجزاء الخارجية من الأحذية والحقائب ذات المواصفات والجودة العالية.

### (3) عملة الصباغة

بعد تسوية الجلود وتجفيفها، فإنها توضع في وعاء متحرك مليء بمواد الصباغة اللازمة لتحويل لون الجلد إلى اللون المطلوب، وتكون الأصباغ ذات أساس مائي أو زيتي.

### (4) عملية التشطيب

تهدف عملية التشطيب إلى حماية الجلد وتليينه وتنعيم ملمسه الخارجي وإطالة عمره. هناك عدة مواصفات وأهداف للتشطيب، منها: حماية لون الجلد من التغير مع مرور الوقت، وزيادة مقاومته للثني والاحتكاك، وامتصاص المياه، واللمعان، وغير ذلك من الخصائص والمواصفات التي يمكن إضافتها للجلد حسب الطلب. وفي المراحل النهائية للتشطيب تتم تسوية سطح الجلد وتجفيفه بشكل تام. وإذا لم يستخدم الجلد المصنع مباشرة فيجب حفظه في ظروف مثالية من حيث درجة الرطوبة والحرارة، وذلك لمنع ظهور حشرة العث التي تتلف الجلد.

أما من حيث شكل الملكية، فإن جميع المدايع العاملة في فلسطين مملوكة من قبل فلسطينيين، و38% منها شركات فردية، و62% منها شركات مساهمة محدودة (البحث الميداني). وتعتبر معظم المدايع صغيرة الحجم من حيث حجم العمالة، إذ تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن 57% من المدايع توظف أقل من خمسة عمال وأن 26% منها توظف ما بين 5 و

9 عمال. كما أن 13 مديغة تنتج جلوداً كاملة التصنيع، بينما تنتج البقية (مديغتين) جلوداً شبه مصنعة (مخللة). وتتركز المدايع في منطقة الخليل التي يوجد فيها 11 مديغة. ويعزى تركيز المدايع في منطقة الخليل إلى الأسباب التالية: أن معظم هذه المدايع هي ورش عائلية وجميعها مملوكة لعائلة واحدة هي عائلة الزعترى، بالإضافة إلى وجود صناعة الأحذية المزدهرة في منطقة الخليل والتي تستوعب معظم إنتاج المدايع من الجلود. هذا وتخصص مدايع الخليل في إنتاج جلود الأبقار مع أن بعضها ينتج كميات قليلة جداً من جلود الماعز. أما فيما يتعلق بأعمار المدايع، فإن أربعاً منها أسست في مطلع الثلاثينات، وتم تأسيس البقية في منتصف السبعينات ومطلع الثمانينات. وتسيطر 3 مدايع في منطقة الخليل على 51% من إنتاج جلود الأبقار، مما أعطى هذه المدايع قوة احتكارية مرتفعة مقارنة بالمدايع الأخرى. أما جلود الضأن، فإن إنتاجها يقتصر على مديغتين فقط، واحدة في نابلس والأخرى في سلفيت. وتفسر قلة عدد المدايع التي تنتج جلود الضأن بالأسباب التالية:

1. يتطلب تصنيع جلود الضأن جهداً أكبر ووقتاً أطول وتكلفة أكثر مقارنة بجلود الأبقار. إذ أن خطوات الإنتاج اللازمة لها أكثر من تلك اللازمة لجلود الأبقار وخاصة عملية إزالة الصوف، وأنها تتطلب ظروف إنتاج تكون أكثر نظافة، كما أن صباغة جلود الضأن تعاد 6 إلى 7 مرات في حين تصبغ جلود الأبقار مرتين فقط.
2. إنتاج جلود الأبقار أكثر ربحية من إنتاج جلود الضأن، لأن جلد البقر يمكن أن يقسم إلى طبقتين، وهذه العملية غير ممكنة بالنسبة لجلود الضأن.
3. المنافذ التسويقية لجلود الأبقار متوفرة أكثر مقارنة بجلود الضأن.

أما المدايع التي تنتج جلوداً شبه مصنعة (مخللة) فإنها تقوم بعمليات ما قبل الدباغة (إزالة الشعر والدهون وتنظيف الجلد وحفظه بالمواد الكيماوية) والتي تشكل حوالي 40% من العمليات الإنتاجية. وتنتج إحدى هذه المدايع جلود الأبقار والضأن معاً، أما المديغة الأخرى فإنها تنتج فقط جلود الضأن. كما أن هناك مديغتين تحت التأسيس واحدة في نابلس والأخرى في سلفيت.

يقدر الإنتاج في فلسطين من الجلود بـ 2.276 مليون قدم مربع (انظر الجدول رقم 5) منها 69% جلود أبقار و25% جلود ضأن و6% جلود ماعز. لقد تم خلال العام 1996 تصنيع ما معدله 36 ألف جلد بقر في الضفة الغربية تنتج ما مقداره 1.56 مليون قدم مربع من الجلود المصنعة. هذا ويقدر متوسط مساحة جلد البقر بـ 40 قدماً. أما جلود الضأن، فقد قدر عددها بـ 72 ألف جلد وبمتوسط 8 أقدام للجلد الواحد مما يجعل الكمية الإجمالية 0.576

مليون قدم مربع. أما جلود الماعز، فيقدر عددها بـ 20 ألف جلد ماعز وبمتوسط 7 أقدام للجلد الواحد، مما يعني أن الكمية الإجمالية من جلود الماعز تقدر بـ 0.14 مليون قدم مربع. ويعزى تدني كمية جلود الماعز المصنعة إلى انحسار منافذها التسويقية واقتصار استخدامها على صناعة الأحذية.

## 2-2 المدخلات وتكلفة الإنتاج

توزع تكاليف الإنتاج في صناعة الدباغة بشكل رئيسي بين الجلود الخام والمواد الكيماوية المستخدمة في الإنتاج. سيتم تقسيم دراسة تكاليف الإنتاج إلى قسمين: يركز الأول منهما على الجلود الخام من حيث مصادرها وكمياتها وتكلفتها. أما الجزء الثاني فيركز على مدخلات الإنتاج الأخرى، خاصة المواد الكيماوية، والمياه، والكهرباء، وتكلفة العمل.

### 2-2-1 الجلد الخام

تحصل المدابغ الفلسطينية على الجلود من مصدرين: الأول هو المسالخ البلدية حيث تنتقل الجلود من المسالخ يومياً إلى المدابغ، والمصدر الثاني هو تجار الجلود الذين يقومون بجمع الجلود من محلات بيع اللحوم في القرى والمخيمات والبيوت، خاصة في فترات الأعياد والمناسبات الاجتماعية. وتختلف أهمية كل من هذه المصادر في توفير الجلود للمدبغ من مدبغة لأخرى، إلا أن نسبة الجلود التي توفرها المسالخ تتراوح ما بين 60% إلى 80%. وتوفر المسالخ، في المعدل، 73% من جلود الأبقار المستخدمة في المدابغ، و50% من جلود الضأن والماعز، بينما يوفر تجار الجلد 27% من جلود الأبقار و50% من جلود الماعز والضأن (البحث الميداني). هذا وتحصل إحدى المدابغ في مدينة نابلس على ما معدله 1200 جلد ضأن شهرياً (حوالي 20% من كمية الجلود التي تستخدمها تلك المدبغة) من مناطق الخط الأخضر خاصة مناطق شفاعمرو والناصرية. وبشكل عام لا تعاني المدابغ من مشاكل حقيقية في الحصول على حاجتها من الجلود، باستثناء فصل الشتاء حيث ينخفض عدد الحيوانات المذبوحة إلى 40% من الأعداد المذبوحة في فصل الصيف.

تتفاوت أسعار الجلود الخام ونوعيتها بشكل كبير تبعاً لمصدرها، إذ يبلغ متوسط سعر جلد الضأن والماعز المذبوحة خارج المسالخ 50% من سعر تلك المذبوحة داخل المسالخ

البلدية. ويعزى سبب هذه الفجوة الكبيرة في الأسعار إلى أن جودة الجلود التي يوفرها التجار تكون أقل من تلك التي توفرها المسالخ البلدية. حيث يغطي تجار الجلود مساحات جغرافية واسعة لجمع الجلود، إذ قد يمر وقت طويل بين ذبح الحيوان وجمع جلده من قبل التجار، وخلال هذه الفترة يترك الجلد دون عناية مناسبة<sup>2</sup>. كما أن بعض التجار يجمع أعداداً صغيرة نسبياً من الجلود مما يجعل عملية نقلها يومياً للمدابع غير مجدية اقتصادياً مما يدفع التاجر إلى حماية الجلد من التعفن بتمليحه وحفظه لعدة أيام قبل نقله للمدبغة، وهذه العملية قد لا تتم بالشكل الصحيح والملائم مما يلحق الضرر بالجلود، وقد تضرر العديد من أصحاب المدابع من هذه المشكلة. أما الجلود التي تأتي من المسالخ فتنتقل يومياً إلى المدابع وتصل بحالة جيدة مقارنة بتلك التي يجمعها التجار.

هناك 17 مسلخاً بلدياً تتواجد في المدن والبلدات الرئيسية في الضفة الغربية، وفي قطاع غزة توجد 5 مسالخ. وتدار هذه المسالخ تحت إشراف السلطات البلدية في كل منطقة، حيث تخضع عملية الذبح لرقابة صحية مباشرة. ويمنع ذبح الحيوانات خارج هذه المسالخ في المناطق التي تشملها حدود البلدية المشرفة على المسلخ بشكل عام، إلا في حالات معينة مثل مناسبات الأعياد والأعراس وفي رمضان. أما الحيوانات المذبوحة خارج حدود البلديات المشرفة على المسلخ فلا تخضع لرقابة صحية مباشرة، خاصة في القرى والمخيمات. ولا تتوفر بيانات دقيقة حول أعداد الحيوانات المذبوحة خارج المسالخ، إلا أن تقديرات دائرة البيطرة في نابلس تقدر هذه النسبة بـ 40% في الضفة الغربية و 25% في قطاع غزة. ويعزى ارتفاع هذه النسبة في الضفة الغربية مقارنة بقطاع غزة إلى توفر أراضي الرعي بمساحات أكبر في الضفة الغربية مقارنة بقطاع غزة. وتقدر أعداد الضأن والماعز في الضفة بمليون رأس مقارنة بـ 400 ألف رأس في قطاع غزة (دائرة البيطرة، وزارة الزراعة، نابلس).

تتصدر مصادر الجلود الرئيسية في الضفة الغربية وقطاع غزة ( الضفة والقطاع) بجلود الضأن والأبقار والماعز<sup>3</sup>. وتشكل الضفة الغربية المصدر الرئيسي لجلود الضأن حيث تنتج حوالي 89% مقارنة بـ 11% تنتج في قطاع غزة. تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أن ما مجموعه 106 ألف رأس من الضأن ذبحت في الضفة الغربية منها 76 ألفاً ذبحت داخل المسالخ و30 ألفاً ذبحت خارج المسالخ. أما في قطاع غزة فقد ذبح 10 آلاف

<sup>2</sup> أفاد ذوو الاطلاع أن الجلد يبدأ بالتعفن بعد ثلاث ساعات من الذبح إذا لم تتم معالجته كيميائياً.  
<sup>3</sup> تشمل المصادر الأخرى كميات محدودة جداً من جلود الجمال والخنازير.

رأس من الضأن في المسالخ و2500 رأس خارج المسالخ. كما أن 91% من جلود الماعز انتجت في الضفة الغربية و 9% منها أنتجت في قطاع غزة. ويعزى هذا الفرق في كميات الجلود المنتجة في كل من الضفة والقطاع للسببين التاليين: أولاً - انخفاض مستويات المعيشة في قطاع غزة مقارنة بالضفة الغربية مما يدفع المواطنين في القطاع إلى الإقبال على بدائل أقل تكلفة من لحم الضأن والماعز مثل لحوم الأبقار والدجاج والسمك وغيرها. إذ تشير بيانات دائرة الإحصاء إلى أن متوسط ما تنفقه الأسرة على اللحوم في قطاع غزة يشكل 60% مما تنفقه الأسرة في الضفة الغربية (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1997). فانياً - يدفع عدم توفر أراضي الرعي في قطاع غزة مقارنة بالضفة الغربية المواطنين إلى الاعتماد على اللحوم المستوردة خاصة من إسرائيل.

أما فيما يتعلق بإنتاج جلود الأبقار، فإن 51% من الكمية تنتج في الضفة الغربية و 49% منها تنتج في قطاع غزة، حيث تم في العام 1996 ذبح 37350 رأساً داخل المسالخ و13675 رأساً خارج المسالخ في الضفة والقطاع. وتستخدم جميع كميات الجلود الناتجة عنها في الضفة الغربية حيث لا يتم تصدير جلود خام حالياً إلى إسرائيل، مع العلم أنه كان هناك تصدير للجلود الخام إلى إسرائيل قبل منتصف السبعينات.

تتذبذب أعداد الحيوانات المذبوحة بين أشهر وفصول السنة، حيث يزداد الإنتاج في أشهر الصيف. ويعزى ذلك إلى ازدياد عدد الزائرين الفلسطينيين من الدول العربية والخارج إلى ذويهم في المناطق الفلسطينية، وكذلك ارتفاع أعداد حالات الزواج في فصل الصيف. كما أن الإنتاج يزداد خلال شهر رمضان وخلال فترة عيد الأضحى، ويتراجع الإنتاج في بقية الشهور. ويتضح ذلك من البيانات الواردة في الجدول رقم (7) الذي يبين أعداد الحيوانات المذبوحة في المسالخ في الضفة الغربية خلال خمسة شهور من العام 1997.

يعتمد سعر الجلود الخام على عدة عوامل من أهمها نوعية الجلد ومصدره، هذا وتبنى أسعار جلود الضأن والماعز على القطعة (الجلد)، أما جلود الأبقار فإنها تبنى على المساحة، وفي المعدل يبلغ سعر جلد الضأن 2.85 دولاراً للحيوان المذبوح في المسلخ و1.7 دولاراً للحيوان المذبوح خارج المسلخ، أما جلد الماعز فإن سعره يقدر بنصف سعر جلد الضأن، في حين يبلغ سعر القدم المربع من جلد البقر 0.46 دولاراً (المسح الميداني).

## 2-2-2 تكلفة المواد الخام الأخرى والعمل

تعتمد صناعة الجلود على استخدام المواد الكيماوية والمياه بكثافة، إذ تستخدم المواد الكيماوية في جميع مراحل الإنتاج، أما المياه فإنها تستخدم فقط في مرحلة ما قبل الدباغة وفي مرحلة الدباغة. ويستخدم حوالي 50 نوعاً من المواد الكيماوية في صناعة الجلود، أهمها: الكروم، والأسيد (الحامض)، والجير، والملح، والزيت، والشحوم، والأصبغ، ومستحضرات التشطيب. ويشير الجدول رقم (8) إلى أن 96% من الاستهلاك الوسيط (تكلفة المواد والخدمات) يخصص لتغطية تكلفة المستلزمات السلعية (جلود، مواد كيماوية، مياه، كهرباء، وغيرها) وأن 4% منه يخصص لتغطية تكلفة المستلزمات غير السلعية (خدمات صناعية وغير صناعية). كما أن 92% من تكلفة مستلزمات الإنتاج السلعية تخصص للمواد الخام (جلود ومواد كيماوية) و3% للمحروقات والزيوت، و2% للكهرباء، و2% للمياه، و1% لبقية المستلزمات السلعية (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996). ولم تفصل بيانات دائرة الإحصاء تكلفة المواد الخام بين تكلفة الجلود والمواد الكيماوية، إلا أن نتائج المسح الميداني بينت أن تكلفة الجلود تشكل 45% وتشكل تكلفة المواد الكيماوية 55% من تكلفة المواد الخام.

تشير البيانات السابقة إلى أن تكلفة المواد الكيماوية تزيد عن تكلفة الجلود، وتخلق هذه الحقيقة مشكلة كبيرة للمدابع وتؤثر سلباً على قدرتها التنافسية، فقد اشتكى جميع أصحاب المدابع من ارتفاع تكلفة المواد الكيماوية التي يفرضها التاجر الإسرائيلي، إذ أن جميع المواد الكيماوية تستورد من إسرائيل أو عبر وكيل إسرائيلي لأن الاستيراد المباشر غير مجد اقتصادياً، إذ أن تكلفة الشراء من إسرائيل وعبر وكيل إسرائيلي أقل من الاستيراد المباشر من الدول الأوروبية. هذا وقد اقترح بعض أصحاب المدابع تشكيل اتحاد خاص بهم يتولى مسؤولية استيراد المواد الخام مباشرة الأمر الذي يمكنه توفير ما معدله 25% من تكلفتها مقارنة بالوضع الراهن (الاستيراد من إسرائيل أو عبر وكيل إسرائيلي)<sup>4</sup>.

تعتبر المياه عنصر إنتاج رئيسي بالرغم من أن حصتها من تكلفة مستلزمات الإنتاج السلعية لا تتجاوز 2%، إذ أن توفر المياه خلال عمليات الإنتاج يؤثر بشكل مباشر على نوعية الجلود المصنعة، فإذا لم يتم نقع وغسل الجلود بشكل مناسب خلال عمليات ما قبل الدباغة والدباغة، فإن بعض المخلفات الكيماوية قد تبقى داخل طبقات الجلد وتجف داخل طبقات الجلد مما يؤثر سلباً على نوعية الجلود المصنعة، خاصة ليونتها ولمسها ومقاومتها للثني

<sup>4</sup> تم مؤخراً تأسيس اتحاد للصناعات الجلدية، إلا أنه ما زال في مراحله الأولى، ولم ينجز بعد ما يتوقعه منه الأعضاء المشاركون.

والاحتكاك. إن عدم توفر المياه من المشاكل الرئيسية التي تواجه المدابغ في منطقة الخليل، وستتم مناقشة هذه القضية في الأجزاء القادمة.

ينطبق الأمر ذاته على الكهرباء حيث تشكل حصتها 2% من تكلفة مستلزمات الإنتاج السلعية، إلا أن توفر الكهرباء وانتظام ترددها يعتبر من العوامل المؤثرة في جودة الجلود المصنعة. وهذه مشكلة أخرى تعاني منها المدابغ وستناقش في الأجزاء القادمة.

تقدر دائرة الإحصاء عدد العاملين في المدابغ بـ 69 عاملاً منهم 40 يعملون بأجر والباقي هم أصحاب المدابغ وأفراد عائلاتهم، ويعمل 88% من العاملين بأجر في الإنتاج وتعمل البقية في الإدارة ووظائف أخرى (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996). وقد تبين من المسح الميداني أن عدد العاملين في المدابغ يقدر بـ 109 منهم 69 يعملون بأجر. وقد يعزى هذا الفرق في تقدير عدد العاملين إلى فروق في الإطار الزمني بين التقديرين، إذ أن بيانات دائرة الإحصاء تعود للعام 1994 أما المسح الميداني فيعود للعام 1996. أما من حيث المستوى التعليمي للعاملين، فإن مدبغتين فقط توظفان خريجي جامعات وبقية العاملين من حملة شهادات التوجيهي أو أقل. كما أن جميع العاملين اكتسبوا مهاراتهم داخل المدابغ، وتقدم خمس مدابغ حوافز مادية للعاملين لديها على شكل مكافأة على إنجاز مهام معينة أو في نهاية الشهر. وتوفر جميع المدابغ تأميناً ضد الحوادث للعاملين كما هو محدد في القانون. وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (1) إلى أن متوسط أجره السنوية تصل إلى 4145 دولاراً ومتوسط تعويضات العاملين (بما فيها الأجور) 4418 دولاراً أي أن متوسط الأجر الشهري يصل إلى 345 دولاراً.

أما حصة عنصر العمل من تكاليف الإنتاج فهي منخفضة مقارنة بتكلفة المواد الكيماوية والجلود. إذ تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (1) إلى أن الاستهلاك الوسيط بلغ 1.899 مليون دولار مقابل 176.7 ألف دولار تكلفة تعويضات العمال<sup>5</sup>. إلا أن 29 من العاملين في المدابغ يعملون بدون أجر، وعند احتساب الفرصة البديلة لهم على أساس أن كل منهم سيعمل بأجر يساوي متوسط أجره العامل، فإن تكلفة العمل الحقيقية ستكون أعلى من 176.7 ألف دولار مما سيقبل من القيمة المضافة الصافية لصناعة الدباغة.

<sup>5</sup> لا يشمل الاستهلاك الوسيط تكلفة العمل.



## 2-3 الأسواق، ومعدات الإنتاج، والتمويل

شهدت المنافذ التسويقية للجلود الفلسطينية المصنعة تغيراً جوهرياً بعد بدء الانتفاضة عام 1987، فكان يتم تصدير معظم الجلود إلى إسرائيل قبل الانتفاضة، فقد كانت تتم إعادة تصدير الجزء الأكبر من تلك الجلود إلى دول أوروبية، إلا أنه وبعد عام 1987 بدأت هذه المنافذ التسويقية بالتراجع، حيث لم تصدر المدابغ في العام 1994 أية كمية من الجلود المصنعة (انظر الجدول رقم 9). تقتصر المنافذ التسويقية الحالية للجلود الفلسطينية على أسواق الضفة والقطاع باستثناء مدبغة واحدة من مدينة الخليل تصدر 40% من إنتاجها إلى إسرائيل ومدبغة أخرى في نابلس تصدر 50% من إنتاجها من الجلود شبه المصنعة (المخللة) إلى إسرائيل<sup>6</sup>. ومنذ العام 1996 قام تاجر فلسطيني بتصدير كميات كبيرة من الجلود شبه المصنعة إلى إيطاليا من أجل إتمام تصنيعها (الدباغة والصبغة والتشطيب)، ويتم بيع النخب الأول من تلك الجلود في إيطاليا وتتم إعادة تصدير الباقي إلى المناطق الفلسطينية حيث تستخدم في صناعة الملابس الجلدية.

يتركز الطلب على الجلود الفلسطينية في أربعة مراكز رئيسية هي القدس الشرقية، والخليل، ونابلس، وقطاع غزة. ويتم تصريف 95% من جلود الضأن في منطقة القدس الشرقية و5% منها في بقية مناطق الضفة الغربية. أما جلود الأبقار، فإن 85% منها يستخدم في الضفة الغربية و15% منها في قطاع غزة، ويصرف 95% من جلود الأبقار المستخدمة في الضفة الغربية في منطقة الخليل لمصانع الأحذية (البحث الميداني)، أما المركز الثاني لاستخدام جلود الأبقار فهو مدينة نابلس حيث يوجد أكبر مصنع أحذية في فلسطين.

أما بالنسبة للقنوات التوزيعية للجلود، فإن 62% من المدابغ تعتمد على البيع المباشر فقط للزبائن، حيث يتم إرسال الجلود مباشرة للمصانع. أما بقية المدابغ فإنها تستخدم البيع المباشر للزبائن وتجار الجملة معاً، حيث أن 68% من مبيعاتها تتم بشكل مباشر، و32% من خلال تجار الجملة.

أما المعدات المستخدمة في المدابغ، فإن غالبيتها معدات مستعملة تم شراؤها من المدابغ الإسرائيلية التي توقفت عن العمل ومعظمها قديمة جداً. ينطبق ذلك بشكل رئيسي على

<sup>6</sup> الجلود شبه المصنعة عبارة عن جلود تم تحضيرها إلى مرحلة الدباغة أي تم إزالة الشعر ومخلفات الدهون عنها، وتعرف هذه الجلود بـ (المخللة).

المدايغ التي تنتج جلود الضأن والماعز، أما المدايغ المتخصصة بجلود الأبقار، فإن بعضها قد اشترى معدات جديدة من أوروبا من خلال وكلاء إسرائيليين. وقد تبين أن مديغتين تستخدمان معدات حديثة نسبياً (عمرها 10 سنوات)، وأن مديغتين تستخدمان معدات ذات مستوى متوسط (عمرها 15 سنة)، وأن أربع مديغ تستخدم معدات قديمة جداً (عمرها يزيد عن 20 سنة). غالبية هذه المعدات أوروبية الأصل خاصة من إيطاليا وألمانيا وهولندا (البحث الميداني).

تبين من المسح الميداني أن أصحاب المدايغ لديهم اطلاع ومعرفة بالتطورات التقنية التي حدثت في مجال الدباغة ويدركون مدى قدم معداتهم، إلا أن معظمهم يشكو من قلة موارد التمويل اللازمة لشراء معدات حديثة. لذا فإن ست مديغ ليس لديها خطط لتحديث معداتها في المدى القريب، وخمس مديغ أخرى تخطط لتحديث معداتها إذا ما توفر التمويل لذلك من مصادر أخرى غير مصادرهم الذاتية.

تعتمد جميع المدايغ على مهارات محلية لصيانة المعدات، ولا تعتمد أي منها حالياً على شركات الصيانة الإسرائيلية. كما تعتمد ثمان مديغ على مهارات ذاتية في الصيانة، وتعتمد ثلاث أخرى على مهاراتها الذاتية وخبراء من السوق المحلي، كما طورت جميع المدايغ مهارات ذاتية للقيام بالعمليات الأساسية للصيانة. أما قطع الغيار فإنها تأتي من ثلاثة مصادر: محلية وإسرائيلية وأوروبية، وتقدر حصة قطع الغيار الفلسطينية 10% من مجمل النفقات على قطع الغيار، و40% للقطع الإسرائيلية، و50% للقطع الأوروبية (البحث الميداني).

تم تمويل جميع المدايغ من خلال توفيرات ذاتية لأصحابها وأقاربهم (في حالة المشاركة). وقد تراوح رأس المال التأسيسي للمدايغ ما بين 10 آلاف دينار أردني إلى 60 ألف دينار، وبلغ متوسط رأس المال التأسيسي لكل مديغة 25 ألف دينار (البحث الميداني). يتضح من الجدول رقم (1) أن القيمة الدفترية في نهاية العام 1994 للمدايغ بلغت 1.983 مليون دولار مما يعني أن المدايغ تصنف ضمن المشاريع الصغيرة. إذ بلغ متوسط القيمة الدفترية حوالي 15 ألف دولار لكل مديغة مقارنة بـ 23 ألف دولار لكل منشأة تعمل في الصناعات التحويلية (انظر الجدول رقم 1). كما أن حصة كل عامل من رأس المال تبلغ 2870 دولاراً في المدايغ مقارنة بـ 5818 دولاراً في الصناعات التحويلية.

## 2-4 السياسات العامة تجاه المدابغ وآثارها البيئية

يمكن القول أنه لا توجد سياسات عامة تجاه المدابغ، لا قبل تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية ولا بعد ذلك. فقبل تشكيل السلطة الوطنية تعرضت جميع الأنشطة الصناعية، بما فيها المدابغ، إلى مجموعة من القيود والعقبات من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلية أدت إلى تشوه القطاع الصناعي من حيث مساهمته في الناتج القومي، ومن حيث مستوى التقنيات المستخدمة وغير ذلك من مظاهر التشوه. ولا يزال معظم هذه القيود قائماً، وخاصة سيطرة السلطات الإسرائيلية على المعابر، وسياسة الإغلاق. وبالرغم من جهود السلطة الوطنية الفلسطينية الهادفة إلى توفير بيئة اقتصادية مشجعة، إلا أن هذه الجهود لا تزال في مرحلتها الأولى.

لا تتمتع المدابغ في فلسطين بأية حوافز تشجيعية مثل حوافز البحث والتطوير أو الإعانات المباشرة، حتى أن 90% من أصحاب المدابغ يعتبرون الضرائب التي تفرض عليهم مرتفعة جداً. وكما لا توجد معايير بيئية واضحة تفرض على المدابغ، وقد خلق غياب مثل هذه المعايير جواً من الحيرة وعدم الوضوح لأصحاب هذه المدابغ، مما يعيق عملها بشكل مباشر. ولن يكون بإمكان المدابغ الاستفادة من قانون تشجيع الاستثمار الفلسطيني الذي يعطي حوافز للشركات التي تصدر ما نسبته 25% أو أكثر من إنتاجها، لأن معظم المدابغ لا تصدر أي شيء من إنتاجها.

ولا تستفيد جميع المدابغ من خدمات المؤسسات المساندة، إذ تقتصر الخدمة التي يتلقونها من الغرف التجارية على الحصول على تصاريح للسفر إلى إسرائيل. كما أن العديد من أصحاب المدابغ يشكون من مطالبة وزارة العمل لهم بتطبيق بنود قانون العمل الجديد الذي يفرض على المؤسسات تطبيق أنظمة تعويض العاملين في نهاية الخدمة، والاجازات المرضية، والتأمين الصحي، وبدل العمل الإضافي، وغيرها من القيود. ويعتبر أصحاب المدابغ قانون العمل وكأنه عنصر مثبط للإنتاج لأنه سيؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج وبالتالي تراجع هذه الصناعة.

أما بالنسبة للآثار البيئية للمدabغ، فإن هذه القضية تكتسب اهتماماً كبيراً لدى الجهات الرسمية والشعبية. يعتبر الكثيرون أن المدابغ تشكل مصدراً للمشاكل البيئية، إذ أنها تنتج ثلاثة

أشكال من المخلفات: الروائح، والمخلفات الصلبة، والمخلفات السائلة. وتزداد حدة الآثار البيئية إذا علمنا أن جميع المدابغ تقع داخل المناطق السكنية أو قريبة جداً منها، ففي منطقة الخليل تقع جميع المدابغ في المنطقة الصناعية إلا أن البلدية تمنح تراخيص للبناء السكني في هذه المنطقة، وتقع المدابغ على بعد أمتار معدودة من البيوت السكنية أو الشوارع الرئيسية. ويصل الأمر إلى وجود المدبغة في الطابق الأول من بناية سكنية في بعض الحالات. وقد خلق قرب المدابغ من المباني السكنية والشوارع الرئيسية مشكلة بيئية تتمثل بالروائح الكريهة التي تتبعث من المدابغ، وبالرغم من وجود مواد كيميائية تعمل على تقليل الروائح المنبعثة من المدابغ، إلا أنها لا تستخدم على نطاق واسع لأسباب مادية ولاعتقاد بعض أصحاب المدابغ أن هذه المواد لا تحد من الروائح بشكل فعّال.

إضافة إلى الروائح الكريهة، فإن المدابغ تخلق مخلفات صلبة وأخرى سائلة. وتتكون المخلفات الصلبة من الصوف والدهون وغيرها. ويتم جمع هذه المخلفات في مكبات النفايات العامة ثم حرقها من قبل جميع المدابغ التي تنتج جلود الأبقار والماعز. أما المدابغ التي تنتج جلود الضأن فكانت هناك محاولة لجمع الصوف وبيعه لبعض التجار، إلا أن العملية كانت غير مجدية اقتصادياً، إذ أن تكلفة جميع الصوف وتنظيفه من المواد الكيميائية تزيد عن قيمته السوقية. لذا فإن جميع المدابغ تجمع المخلفات الصلبة ويتم التخلص منها في مكبات النفايات العامة أو حرقها. وفيما يتعلق بمخلفات الدهون فإن هناك إمكانية لجمعها واستخدامها في صناعة الصمغ اللاصق، وهذه العملية لم تجرب بعد في فلسطين بالرغم من أنها تستخدم وبنجاح في مصر، إلا أن نوي الاطلاع أفادوا أن كمية الدهون في المدابغ الفلسطينية قد لا تكون كافية لاستخدامها في صناعة الصمغ بشكل مجد اقتصادياً.

أما المخلفات السائلة فإنها تشكل أخطر المخلفات وخاصة لما تشكله من تهديد لمصادر المياه. إذ أن عمليات الدباغة والصبغة والتشطيب تستخدم عشرات الأنواع من المواد الكيميائية، وتحتوي مخلفات المياه على مواد كيميائية خطيرة خاصة أملاح الكروم والحمض (الأسيد). وخلال العمليات الإنتاجية تمتص الجلود جزءاً بسيطاً من مادة الكروم ويبقى حوالي 80% منه في المياه العادمة التي يتم التخلص منها بضعها إلى شبكات الصرف الصحي دون أية معالجة تستهدف التخلص من هذه المخلفات الكيميائية. يدرك أصحاب المدابغ خطورة هذه المخلفات وقد سارعت إحدى المدابغ إلى دراسة إمكانية بناء محطة تنقية للمياه العادمة، وقد تبين أن تكلفة بناء وتشغيل المحطة تزيد عن رأس مال المدبغة. وقد يكون الحل الأمثل من خلال تجميع المدابغ في موقع واحد أو موقعين وبناء محطة تنقية مركزية لجميع هذه المدابغ،

كما أن ذلك قد يمكّن أصحاب المدابغ من استغلال مخلفات الدهون في صناعة الصمغ اللاصق.

## 2-5 أداء الصناعة

أداء الصناعة هو مقياس متعدد الجوانب يعكس نتائج سلوك مؤسسة أو صناعة معينة، ويشمل الأداء الربحية والكفاءة الإنتاجية والتوزيعية، وتوزيع الأسهم والتطور والتوظيف (Scherer and Ross, 1990). وعند تقييم أداء المدابغ الفلسطينية، برزت فروق كبيرة بين البيانات التي وفرتها دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية ونتائج المسح الميداني الذي قام به الباحث. وكما أشير سابقاً، فإن هذه الفروق قد تنجم عن اختلاف الإطار الزمني للمسح الذي تم من أجل هذه الدراسة وبيانات دائرة الإحصاء، أو ربما نجم ذلك عن حالة استثنائية (Outlier)، إذ أن بعض المدابغ قد حققت نتائج ضعيفة في موسم معين ومدابغ أخرى حققت نتائج قوية في ذلك الموسم، وبما أن دائرة الإحصاء تقوم بتجميع البيانات لكافة المدابغ، فإن النتائج قد تتحاز باتجاه المدابغ ذات الأداء الضعيف. كما أنه قد يكون هناك عدم دقة في البيانات التي جمعتها دائرة الإحصاء من المدابغ. وهناك سببان يدعمان هذه الإمكانية: الأول هو ازدياد عدد العاملين في المدابغ من 69 عاملاً في العام 1994 إلى 109 عمال في العام 1997، أي ما يعادل نمواً في التوظيف نسبته 57%. إن السؤال الذي يطرح هنا هو: كيف تفسر هذه الزيادة في التوظيف إذا كانت المدابغ تحقق خسائر. والسبب الثاني هو أن ست مدابغ تخطط لتحديث معداتها وأن مدبغتين قد باشرتا في ذلك، كما أن ثلاث مدابغ تخطط للاندماج لبناء مدبغة حديثة في مدينة الخليل، لذا فإن أية استنتاجات تبنى على بيانات دائرة الإحصاء تشير إلى أن صناعة الدباغة غير مربحة وغير مجدية. وفي هذه الدراسة سيتم استخدام بيانات دائرة الإحصاء ونتائج المسح الميداني، مع التركيز على نتائج المسح الميداني حيث يمكن ذلك.

إن الأداء الإجمالي للمدبغ مقاساً بالقيمة المضافة ضعيف جداً، حيث أنه وحسب بيانات دائرة الإحصاء بلغت القيمة المضافة 7% من إنتاج المدابغ مقارنة بـ 38% للصناعات التحويلية. وتظهر هذه الحقيقة مشكلة خطيرة جداً تهدد مستقبل هذه الصناعة وخاصة قدرتها التنافسية. فمن جهة يشير ارتفاع حصة المواد الخام (الجلود والمواد الكيماوية) من قيمة الإنتاج إلى تدني قيمة العمليات الإنتاجية التي تنفذها المدابغ أو أن المنتجين يقومون

فقط بعمليات إنتاجية قليلة، أي أن درجة التكامل العمودي في الصناعة متدنية. وفي كلا الحالتين فإن القيمة السوقية لما يقوم به المنتجون متدنية. وفي حالة المدابغ الفلسطينية، فإن انخفاض القيمة المضافة هو مؤشر على انخفاض جودة الجلود المصنعة محلياً. وما يدعم هذا التوجه هو أن جميع مؤسسات العينة التي تستخدم الجلود الفلسطينية شكت من تدني نوعية هذه الجلود. ومن جهة أخرى، فإن صناعة المدابغ لم تخلق قيمة مضافة تكفي لتغطية تكلفة العمل المستخدم في الإنتاج، مما يعني أن أرباح المدابغ كانت سالبة. إلا أن البحث الميداني أشار إلى أن المدابغ حققت في العام 1996 ربحاً يقدر بـ 14% من المبيعات قبل الضرائب<sup>7</sup> وسيتم تقييم أداء المدابغ في الجزأين القادمين من حيث الإنتاجية والربحية والقدرة التنافسية.

## 2-5-1 الإنتاجية والربحية

تعتمد إنتاجية عنصر العمل على عوامل بشرية وأخرى غير بشرية عديدة ومتداخلة، وسيتم في هذه الدراسة قياس الإنتاجية باستخدام متوسط القيمة المضافة لكل عامل أو متوسط إنتاجية كل دولار أمريكي ينفق على الأيدي العاملة (أي مقدار القيمة المضافة التي يخلقها كل دولار أنفق على عنصر العمل). يأخذ المقياس الأول بعين الاعتبار جميع العاملين (بأجر وبدون أجر)، أما المقياس الثاني فإنه يأخذ بعين الاعتبار العاملين بأجر فقط.

يتضح من الجدول رقم (1) أن متوسط القيمة المضافة لكل عامل في صناعة الدباغة يقدر بـ 2087 دولاراً مقارنة بـ 6815 دولاراً لكل عامل في الصناعات التحويلية، أي أن إنتاجية العامل في المدابغ تعادل 30% فقط من إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية. إلا أن متوسط أجره العامل في المدابغ تزيد عن متوسط أجره العامل في الصناعات التحويلية، إذ بلغ ذلك المتوسط 4145 دولاراً في المدابغ، و3342 دولاراً في الصناعات التحويلية.

ويمكن التوصل إلى نتائج مشابهة عند استخدام المقياس الثاني للإنتاجية، إذ بلغت إنتاجية كل دولار منفق على العمال في المدابغ 0.81 دولاراً مقابل 2.96 دولاراً في الصناعات التحويلية (انظر الجدول رقم 1)، أي أن كل دولار أنفق على العمال في المدابغ يخلق 81% من قيمته، أي ما يعادل 27% في القيمة التي يخلقها كل دولار أنفق على العمال في الصناعات التحويلية (انظر الجدول رقم 1). سيصبح هذا المؤشر أسوأ في حالة احتساب الفرصة البديلة للعاملين بدون أجر في المدابغ. ويشير هذا إلى أن المدابغ حققت خسائر في العام 1994. أحد الأسباب التي قد تفسر هذه الفجوة الكبيرة في الإنتاجية بين المدابغ

<sup>7</sup> لم تحدد بعض مؤسسات العينة نسبة الربح، إلا أن البعض الآخر، وخلال مقابلة الباحث، أفاد أن أرباحهم تتراوح ما بين 10% و18% من المبيعات قبل دفع مستحقات الضريبة.

والصناعات التحويلية هو تدني حصة كل عامل من رأس المال المستثمر في المدايع، وهنا تجدر الإشارة إلى تدني دقة البيانات المنشورة حول رأس المال المستثمر في المدايع. حيث بلغت حصة كل عامل من رأس المال المستثمر 2874 دولاراً في صناعة الدباغة و5818 دولاراً في الصناعات التحويلية (إنظر الجدول رقم1)، مما يعني أن حصة العامل من رأس المال المستثمر في المدايع تشكل نصف كثافة استخدام رأس المال في الصناعات التحويلية. هذا لا يعني بالضرورة أن تقنيات الإنتاج ذات الكثافة العمالية أقل إنتاجية من تلك التقنيات ذات الكثافة الرأسمالية. إلا أنه من المتوقع أن تزداد إنتاجية العامل عند ازدياد رأس المال المستثمر لذلك العامل. يلعب مستوى تقنيات الإنتاج المستخدمة في المدايع دوراً أساسياً في الأداء الحالي الضعيف للصناعة ومستقبلها، إذ أن معظم المعدات المستخدمة حالياً في المدايع هي معدات مستعملة تم شراؤها من مدايع إسرائيلية، كما أشير سابقاً، ويزيد عمرها عن 20 سنة مما أسهم في تدني نوعية منتجات الجلود الفلسطينية.

هناك أسباب أخرى تفسر تدني إنتاجية العامل في المدايع، منها تراجع المنافذ التسويقية للجلود الفلسطينية وتذبذبها، وسياسة الإغلاق وما نجم عنها من انخفاض في الطاقة الإنتاجية المستغلة في المدايع، إذ أن جميع المدايع لا تعمل بطاقتها الإنتاجية الكاملة. ويتراوح مستوى الطاقة الإنتاجية المستغلة ما بين 20% و80%، وتستغل خمس مدايع أقل من 50% من طاقتها الإنتاجية وتستغل خمس مدايع أخرى ما بين 51% إلى 65% وتستغل مذبغة واحدة 80% من طاقتها الإنتاجية. إن وجود طاقة إنتاجية غير مستغلة يشير إلى أن هناك إمكانية لزيادة الإنتاج دون التوسع في المنشآت القائمة، إلا أن ذلك يتطلب توسيع المنافذ التسويقية وتحسين خدمات جمع الجلود الخام ونقلها للمدايع. كما أن تذبذب التيار الكهربائي ومصادر المياه وانقطاعها، خاصة في منطقة الخليل، يسهم في تدني الإنتاجية، هذا إضافة إلى أن 30% من المدايع تعاني من تذبذب في الحصول على الجلود الخام مما يسهم، أيضاً، في تدني إنتاجيتها.

## 2-5-2 القدرة التنافسية

أفاد زوو الاطلاع على صناعة الجلود أن أفضل أنواع الجلود الخام تنتج في بريطانيا، وتأتي إفريقيا في المرتبة الثانية، تليها في ذلك منطقة الشرق الأوسط. كما أفاد هؤلاء أن الجلود الخام الفلسطينية من أفضل الأنواع في العالم ويعزى ذلك إلى عادات الاستهلاك للمستهلك الفلسطيني الذي يفضل لحم الحيوانات صغيرة السن. لذا فإن الحيوانات تذبح وهي

صغيرة السن نسبياً مما يجعل جلودها ذات نوعية أفضل من جلود الحيوانات كبيرة السن. إلا أن القدرة التنافسية للجلود المصنعة يعتمد على العمليات الإنتاجية وجودة مواد التشطيب، أيضاً.

حدد منتجو ومستخدمو الجلود خمسة معايير تؤثر على القدرة التنافسية للجلود الفلسطينية في الأسواق المحلية. وتشمل هذه المعايير الأسعار، والجودة (الليونة، الملمس، مقاومة الاحتكاك، تناسق التشطيب وغيرها)، وتوفرها على مدار أيام السنة، والتميز السلعي، وتسهيلات الدفع. وتواجه الجلود الفلسطينية منافسة قوية من الجلود الصناعية والطبيعية المستوردة في أوروبا وخاصة إيطاليا وتركيا، وفي إسرائيل.

أشارت نتائج المسح الميداني إلى تدني نوعية الجلود الفلسطينية ودرجة تنوعها وتميزها مقارنة بالجلود المتسوردة. إذ أن غياب المواصفات والمقاييس لصناعة الجلود يدفع أصحاب المدابغ للاعتماد على خبرتهم الشخصية في التصنيع.

وفيما يلي نتائج المسح الميداني فيما يخص المعايير التي تحدد القدرة التنافسية للجلود الفلسطينية:

#### 1- الأسعار:

تتفاوت أسعار الجلود المصنعة بشكل كبير حسب درجة تصنيف الجلد (النخب)، وجودة التشطيب المطلوبة، لذا فإن الأسعار المستخدمة هنا ستكون متوسط الأسعار. ويقل متوسط سعر الجلود الفلسطينية عن الجلود المستوردة والإسرائيلية كما يتضح من الجدول رقم (11)، ففي المعدل يقل سعر جلد البقر المحلي بـ 35% و 22% مقارنة بالجلود الإسرائيلية والأجنبية على التوالي. كما أن جلد الضأن يقل بـ 47% مقارنة بالجلد الإسرائيلي و 39% أقل من الجلود الأجنبية، أما جلد الماعز فإنه يقل بـ 45% عن الجلد الإسرائيلي. هذا وتحدث أخطاء عديدة في عملية فرز الجلود المحلية إلى انخاب، مما يدفع مستخدمي الجلود المحلية، أحياناً، إلى مقارنة النخب الأول من الجلود المحلية بالنخب الثاني والثالث من الجلود المستوردة. تعيق هذه الظاهرة تسويق الجلود المحلية، مما يدفع أصحاب المدابغ إلى تقليل أسعارها من أجل التخلص منها. وقد تبين من المسح الميداني أن الجلود المحلية تصنف على النحو التالي: 30% منها نخب أول، و 60% منها نخب ثان، و 10% منها نخب ثالث. ويبين الجدول رقم (12) أسعار الجلود حسب النخب. أما الجلود



نصف المصنعة (المخللة) فإنها لا تواجه منافسة مباشرة من أي طرف، ويبين الجدول رقم (13) متوسط أسعارها.

## 2- الجودة:

تبين من المسح الميداني أن الجلود الإسرائيلية والأجنبية المستوردة للمناطق الفلسطينية تتفوق في جودتها على الجلود المحلية، ويعزى تدني جودة الجلود المحلية إلى عدة أسباب منها: تدني مستوى المعدات الإنتاجية، ونوعية المواد الكيماوية المستخدمة، ومهارات الأيدي العاملة في المدابغ، وغياب المواصفات والمقاييس لصناعة الدباغة، كما تسهم عيوب الجلود الخام (ضرب السكين والثقوب) في تدني الجودة، ويحدث بعض هذه العيوب خلال عملية السلخ ويحدث بعضها قبل ذلك مثل حروق في الجلد، وخدوش وأمراض جلدية.

يعاني بعض مستخدمي الجلود الفلسطينية من عدم تناسق الجلد من حيث التشطيب (اللون، والسلك، والمرونة، والليونة، والملمس). وبشكل عام، هناك فجوة في الجودة في جميع أنواع الجلود الفلسطينية، إلا أن هذه الفجوة تزداد في جلود الضأن مقارنة بجلود الأبقار. إذ أن خمسة منتجين لجلود الأبقار يعتقدون أن إنتاجهم قريب جداً من نوعية الجلود الإسرائيلية والمستوردة، ويدرك البقية أن إنتاجهم أقل جودة من الجلود الإسرائيلية والأجنبية.

لقد انعكس تدني نوعية الجلود المحلية سلباً على سعرها في السوق، وأدى ذلك إلى تردد كبار مستخدمي الجلود في استخدام الجلود المحلية، وفي المقابل زيادة رغبتهم في استخدام الجلود المستوردة.

## 3- توفر الجلود:

إن قرب المدابغ الفلسطينية من مراكز استخدام الجلود (مصانع الأحذية والملابس الجلدية) يوفر ميزة تنافسية كبيرة لصالح المدابغ الفلسطينية، إذ أن أصحاب مصانع الأحذية والملابس الجلدية يمكنهم طلب كميات صغيرة من الجلود من المدابغ مما يجنبهم ضرورة تخزين كميات كبيرة من الجلود، مقارنة بالجلود المستوردة، وتزداد أهمية القرب الجغرافي للمدابغ من مراكز استخدام الجلود خلال فترات الإغلاق.

## 4- تسهيلات الدفع:

تتفوق المدابغ المحلية في مجال تسهيلات الدفع التي تقدمها لمستخدمي الجلود المحلية مقارنة بالجلود الأجنبية، إذ أن تسهيلات الدفع تمتد إلى 8 شهور أحياناً. إن مثل هذه التسهيلات لا تتوفر للتاجر الذي يستورد جلوداً إسرائيلية أو أجنبية، لذا فإن تسهيلات الدفع وتوفر الجلود على مدار السنة يعتبران من أهم عناصر المزايا التنافسية للمدابغ الفلسطينية.

#### 5- التنوع والتميز السلعي:

إن الجلود الإسرائيلية والأجنبية أكثر تنوعاً وتميزاً من الجلود المحلية ومتوفرة بمواصفات عديدة من حيث اللون، والسمك، والملس، والليونة وغيرها من المواصفات المطلوبة من مستخدمي الجلود. إلا أن أصحاب المدابغ الفلسطينية لا يعتبرون قلة التنوع في منتجاتهم مشكلة حقيقية، إذ يمكنهم تلبية جميع الطلبات وبالمواصفات المطلوبة.

بالإضافة إلى المنافسة القوية التي تواجهها المدابغ الفلسطينية مع الجلود المستوردة، هناك منافسة قوية فيما بينها على السعر والنوعية وتسهيلات الدفع، وقد أخذت هذه المنافسة البيئية بالتزايد بعد تراجع المنافذ التسويقية للجلود الفلسطينية.

أما فيما يتعلق بقدرة المدابغ الفلسطينية على منافسة الجلود الأردنية والمصرية، فقد أفاد أصحاب المدابغ أنهم يستطيعون منافسة الجلود الأردنية على أساس السعر والجودة. إلا أن تخوفهم الأساسي يأتي من الجلود المصرية التي تتفوق على الجلود المحلية من حيث السعر والجودة، لذا فإن توفر إمكانية استيراد الجلود المصرية في المستقبل قد يخلق مشاكل حقيقية قد تهدد مستقبل المدابغ الفلسطينية.

#### 2-6 التغييرات التي أعقبت العملية السلمية والمشاكل الحالية

شهدت صناعة الدباغة تراجعاً في إنتاجها بعد العام 1992 (بعد مؤتمر مدريد للسلام). بالرغم من أن جميع المدابغ شهدت تراجعاً في إنتاجها، إلا أن سبباً منها فقط حددت مقدار ذلك التراجع. ففي العام 1996 تراوح مقدار التراجع ما بين 10% إلى 40% (انظر الجدول رقم 14). وقد حدد أصحاب المدابغ أربعة أسباب لهذا التراجع هي:

1- تراجع أداء الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام بعد العام 1992، فمنذ آذار 1993 بدأت إسرائيل باستخدام سياسة الإغلاق مما دفع بالاقتصاد الفلسطيني إلى حالة من الركود. ونجم عن ذلك تراجع متوسط الدخل القومي للفرد بـ 39.4% و 37% ما بين العامين 1992 و 1996 في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة على التوالي (UN, 1996). وقد عمل تراجع أداء الاقتصاد الفلسطيني على المستوى الكلي إلى تراجع الطلب على منتجات الجلود. وبالرغم من عدم توفير بيانات دقيقة حول هذا التراجع إلا أن بعض موزعي الأحذية أفادوا بأنهم يلاحظون تراجعاً كبيراً في مبيعاتهم خلال فترات الركود الاقتصادي.

2- بالإضافة إلى تأثير الإغلاق على الطلب على منتجات الجلود، تحدث صعوبات كبيرة في الحصول على مدخلات الإنتاج، خاصة المستوردة منها بالرغم من أن الإغلاق يكون باتجاه واحد (من المناطق الفلسطينية إلى إسرائيل). كما يعيق الإغلاق الداخلي جمع وتدقيق الجلود الخام إلى المدابغ.

3- صعوبة إتمام المعاملات التجارية بين الضفة والقطاع، حيث هناك صعوبات كبيرة في نقل الجلود من وإلى قطاع غزة وكذلك صعوبات في تحصيل الدفعات المستحقة للمنتجين في الضفة الغربية بسبب صعوبة التنقل بين هذه المناطق.

4- ارتفاع حدة المنافسة مع الجلود المستوردة في أوروبا، خاصة الجلود الإيطالية، التي تتنافس بقوة على أساس السعر والجودة. وقد تم عرض فروق الأسعار في الأجزاء السابقة.

هذا وقد حاولت بعض المدابغ تخزين كميات كبيرة من الجلود المصنعة والمخللة، إلا أن تجربتها كانت غير مجدية اقتصادياً. إذ أن التخزين يجب أن يتم في ظروف مثالية من حيث الرطوبة والحرارة، بالإضافة للتكلفة المرتفعة نسبياً للتخزين. وقد خسرت إحدى المدابغ 25% من الجلود المخزنة بسبب عدم ملائمة ظروف التخزين، ولجأت بعض المدابغ في منطقة نابلس إلى حرق الجلود للتخلص منها بسبب تراجع الطلب عليها في بعض الأوقات.

تعاني صناعة الدباغة من عدة مشاكل عامة كبقية النشاطات الصناعية، بالإضافة إلى مشاكل تخص هذا القطاع، وقد عملت هذه المشاكل على إضعاف أداء صناعة الدباغة من حيث الإنتاجية والقدرة التنافسية. وفيما يلي استعراض ونقاش لهذه المشاكل:

1- تدني مستوى خدمات البنية التحتية، بما في ذلك مصادر المياه والكهرباء وشبكات الصرف الصحي وجمع المخلفات الصلبة. وتبرز هذه المشاكل بشكل رئيسي في منطقة الخليل، كالانقطاع المستمر لمصادر المياه، خاصة في فصل الصيف، مما يدفع أصحاب المدابغ إلى شراء المياه من مصادر أخرى تمتاز بارتفاع التكلفة وعدم توفرها بشكل دائم (المصدر البديل هو استخدام تنكات المياه المحملة على سيارات خاصة). كما تحدث انقطاعات عديدة في التيار الكهربائي في منطقة الخليل، بالإضافة إلى عدم ثبات قوة التيار وتردده. ويؤثر انقطاع مصادر المياه والكهرباء سلباً على جودة الجلود المصنعة، إذ أن صناعة الجلود تستخدم المياه والكهرباء في جميع مراحل الإنتاج. كما أن العديد من أصحاب المدابغ يعانون من مشكلة التخلص من المخلفات الصلبة والسائلة الناجمة عن عملهم، إذ أن هناك نقصاً في إعداد الحاويات وتأخراً في جمعها من قبل السلطات البلدية. كما أن شبكات الصرف الصحي غير متوفرة في بعض المناطق، ولا يكفي المتوفر منها لتصريف المخلفات السائلة. وقد عملت هذه المشاكل على زيادة حدة الآثار البيئية السيئة للمدبغ.

2- يخلق إغلاق الحدود بين إسرائيل والمناطق الفلسطينية العديد من المشاكل لصناعة الدباغة. حيث تواجه هذه الصناعة صعوبة في نقل الجلود الخام من قطاع غزة إلى الضفة الغربية، وكذلك من مدن الضفة الغربية إلى المدابغ خلال فترات الإغلاق الداخلي. كما يشكو العديد من أصحاب المدابغ من صعوبة الحصول على المواد الكيماوية خلال فترات الإغلاق واستغلال التجار الإسرائيليين لهم من خلال زيادة أسعار هذه المواد أو تزويدهم بمواد غير صالحة للاستعمال (منتهاية الصلاحية). كما تحدث صعوبات كبيرة في مجال الصيانة بسبب عدم توفر قطع الغيار. بالإضافة إلى تراجع المنافذ التسويقية خلال فترات الإغلاق بسبب عدم إمكانية نقل الجلود المصنعة إلى قطاع غزة وصعوبة نقلها إلى مصانع الأحذية والملابس الجلدية المحلية. وأخيراً، يسهم الإغلاق في انخفاض الطلب على منتجات الجلود، وبالتالي انخفاض الطلب على الجلود المصنعة<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> في العام 1996، بلغ عدد أيام الإغلاق في الضفة الغربية 141 يوماً منها 104 أيام إغلاقاً كاملاً، و37 يوماً إغلاقاً جزئياً. أما في قطاع غزة فقد بلغ عددها 149 يوماً منها 109 أيام إغلاقاً شاملاً و45 يوماً إغلاقاً جزئياً. وفي العام 1997، وحتى نهاية نيسان، فقد

3- أجمع أصحاب المدايح على أن العيوب (ضرب السكين والتقوب) التي تنجم عن الطريقة اليدوية لسلخ الجلد هي السبب الرئيسي لتدني جودة الجلود المصنعة في فلسطين، إن تأثير مشكلة ضرب السكين على أداء المدايح تزداد حدة إذا ما علمنا أن العديد من ضربات السكين لا يمكن تحديدها إلا في مراحل متقدمة في العمليات الإنتاجية مما يزيد من تكلفة الإنتاج، إذ أن أصحاب المدايح يواجهون صعوبات كبيرة في تسويق الجلود التي يظهر فيها تأثير ضربات السكين، حيث تباع هذه الجلود على أنها من النخب الثاني أو الثالث ذات الأسعار المنخفضة نسبياً. إذ تقل أسعار النخب الثاني بـ 25% عن سعر النخب الأول من الجلود. ويقدر أصحاب المدايح أن حوالي 90% من جلود الحيوانات المذبوحة خارج المسالخ تعاني من ضربات السكين وأن حوالي 10% إلى 15% منها يعاني ضربات سكين عميقة وتقوباً. هذا لا يعني أن جلود الحيوانات المذبوحة في المسالخ لا تعاني من هذه المشاكل إلا أن حدتها أقل نسبياً.

4- يعاني جميع أصحاب المدايح من تراجع المنافذ التسويقية وتذبذبها، وذلك تبعاً لتراجع الأداء الاقتصادي بشكل عام، حيث يحدث تراجع في الطلب على الجلود ومنتجاتها. إضافة إلى ارتفاع حدة المنافسة مع الجلود المستوردة وخاصة الإيطالية منها، التي تنافس بقوة على أساسي السعر والجودة.

5- مشاكل ذات علاقة بعمليات الصيانة وقطع الغيار، وخاصة عدم توفر قطع الغيار خلال فترات الإغلاق وارتفاع تكلفتها إن توفرت. بالرغم من أن أصحاب المدايح لا يعتبرون مشاكل الصيانة ذات أهمية كبيرة (باستثناء مدينتين)، إلا أنهم يرغبون في الحصول على تدريب مهني متقدم لعمال الصيانة في مدايحهم.

6- يعاني بعض المدايح (أربع مدايح) من نقص في توفر العمالة الماهرة، ويعاني بعضها من ارتفاع تكلفة ما هو متوفر من العمالة الماهرة. هذا وأبدى جميع أصحاب المدايح رغبتهم في تدريب العاملين لديهم في جميع المراحل الإنتاجية وخاصة في حقلي الصباغة والتشطيب، إذ أن هذه الحقول شهدت تطورات كبيرة جداً في السنوات الأخيرة.

---

بلغ عدد أيام الإغلاق 31 و 11 يوماً لكل من الضفة الغربية وقطاع غزة على التوالي(دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1997).

7- هناك تدمير كبير من قبل أصحاب المدابغ حول طبيعة العلاقة مع المؤسسات العامة، خاصة البلديات ووزارة الصحة. إذ أن البلديات لا تتبع سياسة واضحة تجاه تخطيط المواقع الصناعية، حيث تم منح تراخيص لبناء سكني في المناطق الصناعية (كما حدث في الخليل). وقد شجع ذلك على ازدياد حدة التوتر والخلاف بين السكان و أصحاب المدابغ حول الآثار البيئية، وخاصة الروائح الكريهة المنبعثة من المدابغ. كما أن ضعف التنسيق بين الجهات العامة خاصة البلديات والوزارات المعنية (الصحة والحكم المحلي) أحدث إرباكاً كبيراً لأصحاب المدابغ، بالإضافة إلى الخلافات المتواصلة مع وزارة الصحة بخصوص الروائح المنبعثة من المدابغ والمخلفات السائلة والصلبة.

8- غياب المواصفات والمقاييس التي تحدد مواصفات الجلود المنتجة مما أسهم في تدني القدرة التنافسية لهذه الجلود. وقد ظهر ذلك بشكل واضح في الأخطاء المتكررة في عملية فرز الجلود إلى الأنخاب الثلاثة (أول، ثان، ثالث)، بحيث أن الأسعار المطلوبة لا تتفق مع درجة تصنيف الجلد، مما خلق مشاكل تسويقية عدة.

9- عدم كفاية مصادر التمويل اللازمة (إضافة إلى المصادر الذاتية)، لتحديث المعدات، إذ أن العديد من أصحاب المدابغ لديهم رغبة في تحديث معداتهم إلا أن عدم توفر التمويل يمنعهم من ذلك.

## 7-2 آفاق الصناعة

تبين من الجزء السابق أن صناعة الدباغة في فلسطين تعاني من مشاكل عدة، منها أن المعدات المستخدمة قديمة جداً، ومحدودية كمية الجلود الخام المتوفرة، ونوعية هذه الجلود ذات العيوب العديدة، والأساليب البدائية في جمع الجلود ونقلها للمدبغ، وارتفاع تكلفة المواد الكيماوية المستخدمة في الصناعة، وارتفاع تكلفة الخدمات من مياه وكهرباء وتذبذب هذه الخدمات وانقطاعها، ونقص المهارات العمالية، وضعف خدمات البنية التحتية والبلدية. فهل يمكن، مع وجود كل هذه المشاكل والمعوقات، وجود صناعة دباغة ناجحة تستطيع البقاء والمنافسة في المستقبل إذا أخذت بعين الاعتبار إمكانية تحرير التجارة بين دول المنطقة وتخفيض القيود التجارية بين هذه الدول؟ وما هي أسس الاستراتيجية التنافسية لهذه الصناعة؟

من الناحية النظرية يمكن أن تبنى الاستراتيجية على أساس الجودة أو على أساس تقليل تكلفة الإنتاج الموجه للسوق ككل أو نحو فئة محدودة من السوق.

يشير الأداء الحالي للمدابع إلى أن مستقبلها ليس واعدًا، بما في ذلك حتى مدابع منطقة الخليل التي تعتمد على مصانع الأحذية المحلية في تصريف إنتاجها من الجلود، إذ قد يكون من الأوفر لصناعة الأحذية الاعتماد على الجلود المستوردة. ويفضل العديد من أصحاب المصانع التي تستخدم الجلود المصنعة الجلود المستوردة حتى مع ارتفاع أسعارها، لذا فإن المدابع الفلسطينية تواجه تحدياً كبيراً يهدد مستقبلها. إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أنه ليس بالإمكان تطوير هذه الصناعة وتحديثها. سيعتمد مستقبل هذه الصناعة على مجموعة الإجراءات والسياسات الهادفة إلى تحسين نوعية الإنتاج، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. إن مثل هذه الإجراءات لا بد وأن تعمل على توسيع المنافذ التسويقية المحلية والخارجية، إضافة إلى تأثير هذه الإجراءات، فإن مستقبل هذه الصناعة سيتأثر بفرص وآفاق الصناعات القائمة على الجلود الطبيعية وخاصة صناعة الأحذية والملابس. وفيما يلي بعض الإجراءات والسياسات التي يعتقد الباحث أنها ستساعد على تحسين آفاق المدابع الفلسطينية:

1- تغيير طريقة سلخ الجلد من الطريقة اليدوية المستخدمة حالياً إلى طريقة آلية وذلك لتجنب العيوب الناجمة عن ضرب السكين والثقوب في الجلد (ضربة السكين تحدث خلال عملية السلخ) ويحل استخدام الطريقة الآلية لسلخ الجلد مشكلة ضرب السكين والثقوب، كما أن هذه الطريقة رخيصة نسبياً مقارنة بالطريقة اليدوية. لقد تم تركيب جهاز سلخ آلي في مسلخ نابلس إلا أنه لم يستخدم حتى الآن، ويعود ذلك إلى أن إزالة الجلد بهذه الطريقة تعمل على تحويل لون الطبقة الخارجية للحم من الأبيض إلى الأحمر، مما يقلل إقبال المواطنين على شراء هذا اللحم، وبالتالي يحجم الموزعون عن توزيع هذه اللحم.

2- توسيع خدمات المسالخ البلدية لتشمل المناطق خارج حدود البلديات، وذلك لتقليل عدد الحيوانات المذبوحة خارج المسالخ، حيث سيسهم ذلك في تحسين نوعية الجلود من حيث عدد ضربات السكين ومن حيث إيصال الجلود إلى المدابع يومياً، لأن جلود الحيوانات المذبوحة خارج المسالخ تحتوي، عادة، على عدد من ضربات السكين والثقوب أكثر مقارنة بتلك المذبوحة في المسالخ، كما أنها تصل إلى المدابع بعد مرور فترات زمنية أطول.

3- توفير مصادر التمويل لشراء معدات حديثة، إذ أن تقنيات الدباغة شهدت تطوراً كبيراً وخاصة في مجالي الصباغة والتشطيب. وقد عملت هذه التطورات على تحسين نوعية الإنتاج وجودته. وهناك العديد من أصحاب المدايغ الفلسطينية ممن لديهم الرغبة في تحديث معداتهم، إلا أن عدم كفاية مصادر التمويل تمنعهم من ذلك. وفي هذا الإطار تخطط شركة فلسطين للاستثمار الصناعي لبناء مدبغة حديثة في مدينة الخليل، وسيكون المشروع المقترح شراكة مع مستثمر ايطالي وثلاث مدايغ قائمة في الخليل. وقد تم إعداد دراسة جدوى اقتصادية للمشروع واعتماده في شركة فلسطين للاستثمار الصناعي التي ستقوم بتوفير التمويل، وسيوفر المستثمر الايطالي المعدات والتدريب على استخدامها وسيتم تسويق جزء من الإنتاج في ايطاليا. أما أصحاب المدايغ القائمة فإنهم سيقدمون جزءاً من التمويل وسيقومون بإدارة المشروع وتشغيله. هذا وسيتم دمج المدايغ الثلاث القائمة في الخليل مع بعضها البعض، كما سيتم بناء محطة تنقية للمياه العادمة التي يولدها المشروع لتقليل الآثار البيئية الناتجة عنه.

4- تحسين خدمات البنية التحتية والبلدية خاصة المياه والكهرباء وشبكات الصرف الصحي وجمع النفايات. يلعب تقليل انقطاع المياه والتيار الكهربائي وتذبذبها دوراً رئيسياً في تحسين جودة الجلود المصنعة. كما أنه لا بد من توفير وتحسين شبكات الصرف الصحي وخدمات جمع النفايات.

5- توفير التدريب المتخصص للعمال ليشمل جميع مراحل الإنتاج بما في ذلك الدباغة، والصباغة، والتشطيب، كما أن هناك حاجة ماسة لتوظيف مهندس كيميائي واحد على الأقل في كل مدبغة وذلك لتحديد الاستخدام الأمثل للمواد الكيماوية في التصنيع، إذ أن معظم أصحاب المدايغ والعاملين فيها ليس لديهم تعليم أو تدريب متخصص في هذا المجال. يكتسب هذا الإجراء أهمية كبيرة لأن العديد من مستخدمي الجلود المحلية يشكون من عدم تناسق هذه الجلود (من حيث السمك واللون وغير ذلك)، ومن تدني نوعية مواد الصباغة والتشطيب، ومن كثرة أخطاء فرز الجلود إلى أنخاب حسب جودتها. سيتسبب عدم إدخال تحسينات في هذا المجال في خسارة المدايغ جزءاً كبيراً من منافذها التسويقية وخاصة في ظل توفر إمكانية استيراد جلود أقل تكلفة وذات جودة أعلى من الجلود المحلية. وفي هذا الإطار أفاد أكبر منتج للملابس الجلدية أنه على استعداد لشراء الجلود المحلية وبسعر أعلى في حالة تحسين جودتها.



6- يعاني جميع أصحاب المدابغ من ارتفاع تكلفة المواد الكيماوية، ومن عدم توفرها في بعض الأحيان. ويمكن تخفيف حدة هذه المشكلة في حالة استيراد هذه المواد بشكل مباشر من الدول الصانعة بشرط أن يكون حجم الطلبات كبير نسبياً، وذلك بتجميع احتياجات جميع المدابغ. وقد اقترح أصحاب المدابغ أن يقوم بهذه المهمة اتحاد المنتجين، حيث يمكن توفير ما يقرب من 25% من تكلفة هذه المواد حسب تقديرات أصحاب المدابغ. وبالرغم من أن كل منتج يستطيع استيراد هذه المواد على انفراد مباشرة من الدول الأوروبية إلا أن التكلفة تكون مرتفعة نسبياً بسبب صغر حجم هذه الطلبات.

في حالة تطبيق بعض هذه الإجراءات، فإن أفضل استراتيجية للمنافسة ينبغي أن تعتمد على تحسين الجودة. إذ أن العديد من العوامل تدفع باتجاه التركيز على الجودة، منها: محدودية كميات الجلود الخام المنتجة في فلسطين، وتذبذبها بين فصول السنة مما قد يحرم المدابغ من إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم. كما أن المواد الكيماوية المستوردة ذات تكلفة مرتفعة، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة عنصر العمل والمياه والكهرباء في فلسطين مقارنة بالدول الأخرى. كما أن صادرات الجلود الفلسطينية (خاصة الملابس الجلدية) تنافس على أساس الجودة بشكل أساسي. لذا فإن أية محاولة لتوسيع المنافذ التسويقية للجلود الفلسطينية يجب أن تعتمد على تحسين الجودة والتميز السلعي.

### 3- الصناعات القائمة على الجلود الطبيعية

لم تعد الجلود الطبيعية مهمة كما كانت في الحضارات السابقة، إلا أنها ما زالت تستخدم في صناعة العديد من السلع بما في ذلك الأحذية، والملابس والقبعات، والأثاث البيتي، والحقائب، والأحزمة والسروج، وغيرها من السلع. وتفضل الجلود الطبيعية على الجلود الصناعية والمواد البلاستيكية لعدة أسباب، منها: ديمومة الجلد الطبيعي، ولمسه، وقابليته لإعادة التشكيل والتصنيع. كما تفضل الجلود الطبيعية على غيرها في صناعة الأحذية لقدرتها العالية على امتصاص الرطوبة وفقدانها (حتى 30% من وزنها)، ولمقاومتها للثني والاحتكاك وقدرتها على إعادة التطابق مع حجم القدم. (di Valentin, 1972). بما أن الطلب على الجلود المصنعة هو طلب مشتق من الطلب على السلع التي تدخل الجلود الطبيعية في صناعتها، فإن دراسة الظروف الحالية للمدابع الفلسطينية ومستقبلها يتطلب معرفة ظروف الصناعات التي تستخدم الجلود الطبيعية ومستقبلها.

تستخدم الجلود الطبيعية المصنعة في فلسطين بشكل أساسي في صناعة الأحذية والملابس الجلدية، وتستخدم بشكل محدود جداً في إنتاج السروج والحقائب اليدوية. وسترکز هذه الدراسة على صناعة الأحذية والملابس الجلدية.

تقدر الكمية الإجمالية المستخدمة حالياً من الجلود الطبيعية في فلسطين بـ 13 مليون قدم مربع (المسح الميداني)، يشكل الإنتاج المحلي 17.5% منها ويتم استيراد الباقي من إسرائيل ودول أخرى، خاصة إيطاليا وتركيا. وتستخدم صناعة الأحذية تسعة ملايين قدم مربع من هذه الجلود، وتستخدم صناعة الملابس الجلدية 3.9 مليون قدم مربع. تشكل جلود الأبقار المصنعة محلياً 17% من الكمية الإجمالية المستخدمة في الصناعات الجلدية و15% من جلود الضأن، أما جلود الماعز فإنها تغطي جميع احتياجات السوق المحلية. وتتنوع صناعة الأحذية 70% من الإنتاج المحلي وتتنوع صناعة الملابس الجلدية 29% منها، ويستخدم الباقي لصناعة السروج والحقائب اليدوية. تشكل الجلود المستوردة ما نسبته 82.5% من مجمل الكمية المستخدمة في الصناعات الجلدية. وقد بلغت كميات كل من جلود الأبقار والضأن المستوردة من إسرائيل عام 1996 أربعة ملايين قدم مربع، ومليون قدم مربع على التوالي. كما تم استيراد 3.44 مليون قدم مربع من جلود الأبقار و2.22 مليون قدم مربع من جلود الضأن من دول أخرى (البحث الميداني، ومقابلات مع أصحاب المنشآت).

### 3-1 صناعة الأحذية

تعتبر صناعة الأحذية من الصناعات الرائدة في فلسطين من حيث مساهمتها في كل من الإنتاج، والقيمة المضافة، والعمالة، ومن حيث دورها المتوقع في المستقبل<sup>9</sup>. وترجع أهمية هذه الصناعة لسنوات عديدة، إذ شكلت مصانع الأحذية 13% من مجمل الصناعات التحويلية عام 1966 (افطيمة، 1993). كما أنها استوعبت ما نسبته 5.5% من العمالة في الصناعات التحويلية عام 1969 (UN, 1981)<sup>10</sup>. وتلعب صناعة الأحذية في وقتنا الحاضر دوراً اقتصادياً مهماً في الاقتصاد الفلسطيني، إذ تشير البيانات المتوفرة إلى وجود 532 مؤسسة تعمل في إنتاج الأحذية، منها 518 تعمل في الضفة الغربية والقدس الشرقية، و14 تعمل في قطاع غزة (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1995)، وتعمل معظم هذه المؤسسات والورش في منطقة الخليل ونابلس (إنظر الجدول رقم 15). وحسب معطيات الدليل التجاري والصناعي الذي أعدته غرفة تجارة وصناعة الخليل عملت 436 مؤسسة في صناعة الأحذية عام 1996. ويمكن تفسير هذا التركيز الجغرافي لصناعة الأحذية في منطقة الخليل لتركيز مدابغ الجلود فيها، حيث أن 95% من إنتاج هذه المدايح يستخدم من قبل منتجي الأحذية المحليين.

يقدر عدد العاملين في هذه الصناعة بـ 2776 عاملاً، 64% منهم يعملون بأجر و36% منهم من أصحاب المؤسسات وأفراد عائلاتهم الذين يعملون بدون أجر (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996). لم تتغير حصة صناعة الأحذية في العمالة منذ العام 1969، إذ بلغت هذه النسبة 5.5% من مجمل العاملين في الصناعات التحويلية (باستثناء القدس الشرقية)، أما مساهمة صناعة الأحذية في كل من القيمة المضافة والإنتاج فقد بلغت 4.2% و3.6% على التوالي من مجمل الصناعات التحويلية (إنظر الجدول رقم 1).

<sup>9</sup> كما هو معروف، تشمل صناعة الأحذية أصنافاً عدة من الأحذية، منها تلك المصنوعة من الجلود الطبيعي، والجلد الصناعي، والبلاستيك، والاقمشة. تركز الدراسة فقط على الأحذية التي يدخل في صناعتها الجلود الطبيعية، إلا أن العديد من مصانع وورش الأحذية تنتج أكثر من صنف من الأحذية، مما يجعل عملية فصل المنتجات عن بعضها البعض عملية غير ممكنة، خاصة أن البيانات التي تنشرها دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية لا تقسم الإنتاج حسب نوع الجلود المستخدمة: هل هي جلود طبيعية أو صناعية، أو مواد بلاستيكية. لذا فإن جزءاً من التحليل سيضم جميع أصناف الأحذية، وسيتركز الجزء الآخر على أحذية الجلد الطبيعي. ينطبق الأمر كذلك على صناعة الملابس الجلدية حيث لا تميز البيانات المنشورة بين الجلود الطبيعية والجلود الصناعية.

<sup>10</sup> كان هناك 486 مؤسسة تعمل في صناعة الأحذية من بين 3792 مؤسسة عاملة في الصناعات التحويلية. وكان معظم مصانع الأحذية صغير الحجم بحيث أن 90% منها وظفت أقل من 5 عمال.

### 3-1-1 بنية صناعة الأحذية

تتكون صناعة الأحذية من 518 مؤسسة تعمل في الضفة الغربية و14 مؤسسة تعمل في قطاع غزة، وجميعها مملوكة من قبل الفلسطينيين. ومعظم هذه المؤسسات صغير الحجم، إذ بلغ متوسط عدد العاملين في كل مؤسسة 5 أشخاص. ويتضح من الجدول رقم (4) أن 65% من المؤسسات العاملة في الضفة الغربية توظف أقل من 5 أشخاص، ويوظف 25% منها ما بين 5 و9 أشخاص، ويوظف 7% منها ما بين 20 و49 شخصاً، ويوظف 1% منها أكثر من 100 شخص. أما في قطاع غزة، فإن 13 مؤسسة توظف أقل من 5 أشخاص، وتوظف مؤسسة واحدة ما بين 5 و9 أشخاص (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1995أ). أما بالنسبة للشكل القانوني للملكية، فإن 60% من المؤسسات العاملة في الضفة الغربية هي مؤسسات فردية، و37% منها مؤسسات مشتركة، وفي قطاع غزة 11 مؤسسة فردية ومؤسسة واحدة عبارة عن شركة (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1995ب).

لا تتوفر بيانات دقيقة حول حجم إنتاج صناعة الأحذية من حيث عدد الأحذية المصنوعة وتوزيعها حسب أصناف الجلود المستخدمة في إنتاجها. إلا أن رئيس اتحاد الصناعات الجلدية زود الباحث بتقدير أولي حول حجم الإنتاج وتوزيعه، ووفقاً لهذا التقدير فإن عدد المشاريع الصغيرة (حسب عدد العمال) يقدر بـ 500 مؤسسة تنتج ما معدله 80 زوجاً يومياً، على افتراض أنها تعمل 300 يوم عمل، فإن إنتاجها يقدر بـ 12 مليون زوج أحذية. كما يوجد حوالي 30 مصنعاً كبيراً يقدر إنتاج كل منها 1200 زوج يومياً، وبذلك يكون إنتاجها 10.8 مليون زوج سنوياً، مما يجعل الإنتاج الكلي 22.8 مليون زوج أحذية.

أما من حيث توزيع الإنتاج حسب الصنف، فإن المطلعين على أوضاع هذه الصناعة يقدرون أن 30% من الإنتاج يتكون من أحذية تستخدم الجلود الطبيعية، أي ما يعادل 6.84 مليون زوج من الأحذية. بما أن كل حذاء يحتاج إلى 1.3 قدم مربع من الجلد، فإن كمية الجلود الطبيعية المستخدمة تقدر بـ 9 ملايين قدم مربع، وتشكل جلود الأبقار ما معدله 95% من تلك الكمية، والباقي عبارة عن جلود ضأن وماعز (البحث الميداني). أما من حيث توزيع أحذية الجلود الطبيعية، فإن 50% من الإنتاج أحذية رجالية، و30% منه أحذية نسائية، و10% منه أحذية ولادية، و10% منه أحذية بنائية (البحث الميداني).

بلغ متوسط رأس المال المستثمر في كل مؤسسة تعمل في صناعة الأحذية 17.9 ألف دولار، مقارنة بـ 28 ألف دولار متوسط رأس المال المستثمر في المؤسسات التي تعمل في الصناعات التحويلية. ويشير تدني متوسط رأس المال المستثمر في صناعة الأحذية إلى سهولة الدخول إلى هذه الصناعة، ومما يدعم هذا الاستنتاج أن هناك 300 مؤسسة في صناعة الأحذية يعمل فيها 3 أشخاص أو أقل. كذلك الأمر بالنسبة لمعدات الإنتاج المستخدمة (معظمها أوروبية المصدر وخاصة من ألمانيا وإيطاليا)، فهي في هذه الصناعة غير معقدة ويمكن الحصول عليها وصيانتها بسهولة. ويتراوح عمر المعدات المستخدمة من 15 إلى 20 سنة، ويعتمد 70% من مؤسسات العينة على القدرات الذاتية والمحلية في صيانة المعدات. وتعتمد ثلاث مؤسسات فقط من مؤسسات العينة على إسرائيل لصيانة معداتها. وتستورد معظم قطع الغيار المستخدمة من أوروبا وإسرائيل.

أما بالنسبة لكثافة استخدام رأس المال، فإن متوسط رأس المال لكل عامل يبلغ 3402 دولار. لذا فإن صناعة الأحذية تعتبر ذات كثافة عمالية أعلى عند مقارنتها بالصناعات التحويلية، التي يبلغ متوسط رأس المال فيها لكل عامل 5818 دولاراً. إن اعتماد صناعة الأحذية على عنصر العمل بشكل مكثف يشير إلى مشكلة مستقبلية قد تعاني منها هذه الصناعة، ألا وهي قدرتها على المنافسة السعرية في الأسواق المحلية والخارجية، إذ أن ارتفاع تكلفة العمل في فلسطين مقارنة بالدول المحيطة (خاصة الأردن ومصر) ودول جنوب شرق آسيا يفقد صناعة الأحذية قدرتها على تقليل تكلفة الإنتاج<sup>11</sup>. وعند إضافة تكلفة الاستهلاك الوسيط، والاهتلاكات إلى تكلفة العمل للحصول على تقدير إجمالي التكلفة، يلاحظ أن تكلفة عنصر العمل تشكل 21.3% من مجمل التكاليف. إضافة إلى ذلك تشكل تكلفة العمل 38% من القيمة المضافة و16.4% من قيمة الإنتاج (انظر الجدول رقم 1). يشكل ارتفاع تكلفة عنصر العمل أحد العوامل الأساسية المؤثرة على القدرة التنافسية لصناعة الأحذية الفلسطينية، وهذه القضية ستناقش لاحقاً.

وتواجه جميع مؤسسات الأحذية التي شملتها العينة مشكلة تذبذب منافذ التسويق منذ توقيع اتفاقية إعلان المبادئ عام 1993. وقد قام 55% من المؤسسات بتخفيض الإنتاج منذ ذلك التاريخ بنسب تتراوح ما بين 15% إلى 25% يعزى تذبذب المنافذ التسويقية إلى تراجع

<sup>11</sup> قد تتعارض هذه النتيجة مع الاعتقاد السائد أن تقنيات الإنتاج ذات الكثافة العمالية أكثر ملاءمة للاقتصاد الفلسطيني، وذلك لتوفر عنصر العمل. إلا أن تحسين القدرة التنافسية لصناعة الأحذية الفلسطينية يتطلب زيادة الاعتماد على رأس المال لتقليل أهمية عنصر العمل في تكلفة الإنتاج، وقد يكون هذا التوجه ضرورياً لمواجهة المنافسة السعرية التي ستخلقها الأحذية المستوردة من دول شرق آسيا وبعض الدول العربية في حالة تحرير التجارة الخارجية.

أداء الاقتصاد الفلسطيني على المستوى الكلي، وعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية، وسياسة الطوق الأمني الذي تفرضه إسرائيل. كما واجهت جميع مؤسسات العينة ارتفاعاً في تكلفة الإنتاج بسبب ارتفاع تكلفة مدخلات الإنتاج. كما تعمل هذه المؤسسات دون مستوى طاقتها الإنتاجية الكاملة بمتوسط 45% من طاقتها الإنتاجية، إذ تراوحت الطاقة الإنتاجية المستغلة ما بين 10% إلى 70%، وتعزى أسباب عدم استغلال كامل الطاقة الإنتاجية إلى تراجع المنافذ التسويقية، ويعتبر 50% من مؤسسات العينة أن الإغلاق هو السبب الرئيسي لذلك.

شهدت نشاطات التعاقد من الباطن مع شركات الأحذية الإسرائيلية تراجعاً كبيراً منذ العام 1992. إذ يقدر ذوو الاطلاع على أوضاع الصناعة أن 8% فقط من إنتاج الأحذية يتم لصالح شركات إسرائيلية (تعاقد من الباطن)، وأن 5% من إنتاج أحذية الجلود الطبيعية يتم على أساس التعاقد من الباطن، وفي حالات قليلة تقوم الشركات الإسرائيلية بتزويد التصاميم والنماذج والمواصفات للمنتج الفلسطيني ويقوم المنتج الفلسطيني باختيار مدخلات الإنتاج بما في ذلك نوعية الجلود (البحث الميداني). إلا أن المنتجين الفلسطينيين بدأوا يعانون من تذبذب وتراجع حجم الطلبات من الشركات الإسرائيلية في السنوات الأخيرة. وعند الاستفسار عن أسباب ذلك التراجع، أشار أصحاب المؤسسات إلى الإغلاق وإلى تراجع الظروف الاقتصادية وإلى المشاكل السياسية من ضمن الأسباب الرئيسية الذي ساهمت في عزوف الشركات الإسرائيلية عن نشاطات التعاقد مع شركات فلسطينية. كما دفع ازدياد حدة المنافسة مع منتجات دول شرق آسيا بعض الشركات الإسرائيلية إلى التوقف عن الإنتاج، وبالتالي إلى توقف التعاقد من الباطن، وقيام هذه الشركات باستيراد وتوزيع منتجات من دول شرق آسيا ذات النوعية الأفضل والسعر الأقل، خاصة الأحذية الرياضية.

### 3-1-2 أداء صناعة الأحذية

تسمح البيانات المتوفرة بتقييم أداء صناعة الأحذية من ناحية الإنتاجية والربحية والقدرة التنافسية، إلا أن البيانات التي نشرتها دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية تشمل جميع أصناف الأحذية، مما يعني أن الإنتاجية المبنية على هذه البيانات تخص جميع أصناف الأحذية. أما بالنسبة للقدرة التنافسية فإنه سيتم التركيز على أحذية الجلود الطبيعية حسب نتائج المسح الميداني وآراء ذوي الاطلاع على أوضاع هذه الصناعة.

### 3-1-2-1 الإنتاجية والربحية

بلغ متوسط إنتاجية العامل (مقاسة بالقيمة المضافة) 5164 دولاراً، وهي أقل من متوسط إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية والتي تقدر بـ 6814 دولاراً. ويمكن تفسير هذا الفرق في الإنتاجية جزئياً بالاعتماد على متوسط رأس المال لكل عامل. إذ بلغ متوسط رأس المال لكل عامل في صناعة الأحذية 58% من متوسط قيمته في الصناعات التحويلية. ولا بد من التأكيد هنا أن هذا لا يعني بالضرورة أن تقنيات الإنتاج ذات الكثافة العمالية أقل إنتاجية من تلك ذات الكثافة الرأسمالية، إلا أن إنتاجية العامل لا بد وأن تزداد عند استخدام تقنيات أحدث ومزيداً من رأس المال<sup>12</sup>.

بلغت حصة القيمة المضافة 43% من قيمة الإنتاج، وهذه النسبة أعلى منها في الصناعات التحويلية حيث بلغت حصة القيمة المضافة 38% من الإنتاج<sup>13</sup>. وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن القيمة المضافة تتوزع على النحو التالي: 37% منها تذهب للعاملين، و11% لمخصصات الاهتلاك. وعند خصم مدفوعات الملكية والتحويلات الأخرى (4.11 مليون دولار) فإن الدخل الصافي يقدر بـ 2.79 مليون دولار، أي ما يعادل 21% من القيمة المضافة.

يتضح من الجدول رقم (16) أن التوزيع الجغرافي للإنتاج والقيمة المضافة يتركز في منطقة الخليل، يليها في ذلك منطقة نابلس، ثم قطاع غزة فالقدس الشرقية. وتشمل الأرقام الواردة في الجدول صناعة الدباغة والأحذية والحقائب الجلدية ولا تشمل الملابس الجلدية لأنها تدرج ضمن صناعة الملابس والنسيج. وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (16) إلى أن 67% من القيمة المضافة للصناعات الجلدية في الضفة الغربية (باستثناء القدس الشرقية) وقطاع غزة يتركز في منطقة الخليل و27% منها في منطقة نابلس. كما أن هناك فروقاً كبيرة في متوسط إنتاجية العامل بين مراكز الإنتاج الرئيسية، حيث سجلت أعلى المستويات في القدس الشرقية ورام الله ثم نابلس وقطاع غزة والخليل (انظر الجدول رقم 17). وكما أشير

<sup>12</sup> لا تسمح البيانات المتوفرة باختبار العلاقة بين كثافة رأس المال وإنتاجية عنصر العمل، كما أن نوعية البيانات المتوفرة موضع تساؤل. وشملت البيانات التي نشرتها دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية على مستوى المحافظات جميع الصناعات الجلدية (المدايع، والأحذية، والحقائب) بشكل لا يسمح بالتمييز بين أي من هذه الصناعات. واعتماداً على البيانات المتوفرة لأربعة مناطق هي قطاع غزة، الخليل، نابلس، ورام الله تم حساب معامل الارتباط البسيط، إلا أنه لا يمكن استخلاص أية علاقة سببية بالاعتماد على معامل الارتباط. ولا يمكن تحليل الانحدار نظراً لعدم توفر بيانات كافية لذلك.

<sup>13</sup> بالرغم من ارتفاع حصة القيمة المضافة في الإنتاج في صناعة الأحذية مقارنة بالصناعات التحويلية، إلا أن إنتاجية العامل في صناعة الأحذية تقل عن إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية. ويمكن أن يعزى ذلك لسببين، هما: الأول- ارتفاع محتوى العمل (Labor Content) في صناعة الأحذية والذي يمكن قياسه باستخدام حصة عنصر العمل (الأجور) من القيمة المضافة، حيث بلغت حصة أجور وتعويضات العمال في صناعة الأحذية 37% مقارنة بـ 33% في الصناعات التحويلية. والسبب الثاني هو انخفاض متوسط رأس المال للعامل في صناعة الأحذية مقارنة بقيمته في الصناعات التحويلية كما ذكر سابقاً.

سابقاً فإن هذه البيانات حول الإنتاجية هي أرقام مجمعة لمختلف أقسام الصناعات الجلدية، وبالتالي لا يمكن تفسير فروق الإنتاجية بسبب عدم تفصيل البيانات لكل صناعة على حدة، وحسب حجم المؤسسة وكثافة استخدام رأس المال وفي كل صناعة، وفي كل مركز إنتاج.



تعتمد القدرة التنافسية على أداء منتجات الأحذية الفلسطينية في الأسواق المحلية وأسواق التصدير من حيث مدى إقبال المستهلكين عليها، ويعكس هذا قدرتها على المنافسة السعرية أو النوعية. إن الأداء التنافسي العام لصناعة الأحذية الفلسطينية ضعيف نسبياً عند مقارنتها بالأحذية المستوردة من دول شرق آسيا وأوروبا وبالأحذية الإسرائيلية. وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) إلى أن 71% من إنتاج الأحذية الفلسطينية، يتم تصريفها في السوق المحلية ويصدر 29% منها إلى إسرائيل والتي تعيد تصدير 5% منها تحت أسماء وعلامات تجارية إسرائيلية. وقد حققت الأحذية الفلسطينية نجاحاً نسبياً في السوق الإسرائيلية حيث استطاعت أن تنافس على أساس السعر والجودة لذوي الدخل المحدود والمتوسط. إلا أن هذا النجاح يعزى لأسباب إضافية (بالإضافة إلى السعر والنوعية)، وخاصة الحماية الحقيقية التي تتمتع بها الأحذية الفلسطينية في السوق الإسرائيلية بسبب الحماية الناجمة عن الجمارك التي تفرضها إسرائيل على الأحذية المستوردة من دول شرق آسيا. ويقدر معدل الحماية الحقيقي بـ 13%، إلا أن هذه الحماية ستزول في نهاية العام 1998 حيث تعمل إسرائيل على تحرير تجارتها مع هذه الدول (World Bank, 1993)، لذا فإن المزيد من الضغوط التنافسية ستواجه الأحذية الفلسطينية في السنوات القادمة.

يواجه حوالي 82% من المؤسسات التي شملتها العينة منافسة قوية في السوق المحلية، وتأتي المنافسة من ثلاثة مصادر، هي: منتجات أحذية محلية، والأحذية الإسرائيلية، والأحذية المستوردة من دول شرق آسيا. ويواجه حوالي 73% من المؤسسات منافسة قوية من قبل شركات محلية على أساس الأسعار والنوعية وتسهيلات الدفع للموزعين. كما يواجه 45% من المؤسسات منافسة قوية مع منتجات الأحذية الإسرائيلية على أساس النوعية، إلا أن المصدر الرئيسي للمنافسة هو الأحذية المستوردة من دول شرق آسيا. هذا وقد نجح أحد المنتجين الفلسطينيين في تصدير ما قيمته 5 ملايين دولار إلى الولايات المتحدة ما بين العامين 1994 و1996، إلا أن هذا المنتج فقد سوقه في الولايات المتحدة بعد ذلك لعدم قدرته على منافسة عرض الأسعار الذي فازت به شركات صينية، وتحاول بعض الشركات الفلسطينية حالياً وبمساعدة مؤسسة أمريكية تعرف بـ DAI تصدير منتجات الأحذية إلى أسواق بعض الدول الخليجية.

أما بالنسبة للمنافسة السعرية، فإن متوسط سعر الحذاء الأوروبي المصنوع من الجلد الطبيعي يقدر بضعف مثيله المحلي، إلا أنه لا توجد منافسة مباشرة بين الأحذية المحلية وتلك الأوروبية، إذ أن فئة المستهلكين المستهدفة مختلفة لهذه الأصناف، لذا لا يوجد منافسة مباشرة بينهما. كما أن جميع مؤسسات العينة تترك الفجوات الكبيرة في النوعية بين الأحذية المحلية وتلك المستوردة، وأن الأحذية المستوردة أكثر تنوعاً من المحلية، إلا أن الأحذية المحلية لديها ميزة مهمة ألا وهي التسهيلات في الدفع التي تقدمها للموزعين.

عند استطلاع آراء المنتجين حول المنافسة المحتملة مع منتجات الأحذية في الدول العربية المجاورة، أبدت الشركات تخوفاً كبيراً من الأحذية المصرية. إذ أنه يعتقد أن الأحذية المصرية تتفوق على الأحذية المحلية من حيث السعر والجودة معاً، إلا أن المنتجين المحليين يستطيعون منافسة الأحذية الأردنية على أساس النوعية، وليس بإمكانهم فعل ذلك على أساس الأسعار.

### 3-1-3 المشاكل الحالية والآفاق

تعاني صناعة الأحذية من مشاكل عدة، منها: المشكلات التي تتعلق بالجلود المستخدمة في الصناعة ومدخلات الإنتاج الأخرى، وخدمات البنية التحتية، والإغلاق، وتذبذب المنافذ التسويقية، والضغوط التنافسية، والنقص في بعض المهارات ومشاكل الصيانة.

تعاني جميع شركات العينة من ارتفاع تكلفة الخدمات المكملة وخاصة الكهرباء، ومن تذبذب التيار الكهربائي وانقطاعه أحياناً. كما يخلق الإغلاق مشاكل عدة لصناعة الأحذية بضمنها مشاكل الحصول على مدخلات الإنتاج، وقطع الغيار وتسويق الإنتاج، إذ أن الإغلاق يعيق وصول الجلود الخام من قطاع غزة إلى الضفة الغربية، ومن المدن الفلسطينية إلى المدايح، وخاصة في حالة الإغلاق الداخلي، وهذا بدوره يعيق تدفق الجلود إلى مصانع الأحذية. كما تحدث صعوبات كبيرة في صيانة المعدات خلال فترات الإغلاق وذلك لعدم توفر قطع الغيار. هذا بالإضافة إلى تراجع المنافذ التسويقية حيث تحدث صعوبات في نقل المنتجات للأسواق الإسرائيلية وإلى أسواق قطاع غزة، وحتى إلى أسواق الضفة الغربية في بعض الأحيان. وبشكل عام يحدث تراجع كبير في الطلب على منتجات الجلود الطبيعية بما فيها الأحذية خلال فترات الإغلاق نظراً لتراجع الأداء الاقتصادي العام الذي يرافق الإغلاق.

إضافة إلى ما سبق، تعاني مصانع الأحذية من تراجع المنافذ التسويقية وتذبذبها بسبب تراجع أداء الاقتصاد الفلسطيني وما يرافقه من تراجع في الطلب على منتجات الجلود الطبيعية. كما أن ارتفاع حدة المنافسة من قبل الأحذية المستوردة، وخاصة تلك المستوردة من دول شرق آسيا، قد أسهم في تراجع المنافذ التسويقية للأحذية الفلسطينية. كما يعاني العديد من المصانع من ارتفاع تكلفة قطع الغيار وعدم توفرها في بعض الأحيان. وقد عملت هذه المشاكل والعقبات على إضعاف أداء صناعة الأحذية من حيث الإنتاجية، ومن حيث قدرتها على المنافسة.

عند استطلاع آراء أصحاب مصانع الأحذية حول توقعاتهم لمستقبل الصناعة، أبدى العديد منهم تخوفاً وعدم تفاؤل بشكل عام. ويعزى هذا التخوف إلى عدم الاستقرار والغموض الذي يحيط بمستقبل الحلول السلمية في المنطقة، وأبدى البعض الآخر تخوفاً من الضغوط التنافسية التي تخلفها الأحذية المستوردة، وركز البعض كذلك على غياب السياسات العامة الداعمة للصناعة أو ضعفها. وبشكل عام سيعتمد مستقبل هذه الصناعة على السياسات والإجراءات اللازمة لتحسين نوعية المنتجات، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية. ويجب التركيز على تطوير المهارات العمالية وتحديثها، وخاصة في مجالي التصميم والتشطيب. إذ أن القدرة التنافسية لا بد وان تعتمد على عنصر الجودة والنوعية المميزة، وإلا فإنه يمكن القول أن مستقبل هذه الصناعة ليس واعدًا.

### 3-2 صناعة الملابس الجلدية

تلعب صناعة الملابس الجلدية دوراً اقتصادياً كبيراً، وخاصة في مدينة القدس والمناطق المحيطة بها. إذ يوجد حوالي 27 منتجاً فلسطينياً للملابس الجلدية، ويقدر حجم إنتاجهم السنوي بـ 86000 قطعة (معظم الإنتاج من الجاكيتات) وتبلغ قيمتها حوالي 10 ملايين دولار أمريكي. ويعمل في هذه الصناعة حوالي 350 عاملاً في فصل الشتاء و250 عاملاً في الفصول الأخرى. تتميز صناعة الملابس الجلدية بسيطرة منتج واحد، إذ تقدر

حصته من إنتاج هذه الصناعة بـ 64%، وحصّة المنتج الذي يليه 8%، أما بقية المصانع فهي عبارة عن مشاغل خياطة صغيرة.

تستخدم صناعة الملابس الجلدية حوالي 3.9 مليون قدم مربع من الجلود، منها 23% جلود مصنعة ومخلّلة في فلسطين<sup>14</sup>. وقد شكّلت الجلود كاملة التصنيع والمصنعة في فلسطين 15% من الكمية الإجمالية، أما بقية الجلود المخلّلة فإنها تصدر إلى إيطاليا ثم يعاد استيرادها واستخدامها في صناعة الملابس الجلدية من قبل أحد المنتجين. كما أن حوالي 70% من الجلود المستخدمة في هذه الصناعة تستورد من إيطاليا، ويستورد الباقي من إسرائيل (البحث الميداني).

حققت صناعة الملابس الجلدية إنجازات كبيرة في الأسواق من حيث الأسعار والجودة، إذ أن العديد من المنتجين الفلسطينيين ينتجون لصالح شركات وشبكات توزيع إسرائيلية مشهورة جداً. كما أن المنتج الرئيسي في هذه الصناعة يصدر حوالي 90% من إنتاجه إلى إسرائيل، وأن 73% من الإنتاج الكلي للصناعة يتم على أساس التعاقد من الباطن مع شركات إسرائيلية، ويسوّق 21% من الإنتاج في منطقة القدس الشرقية. إلا أن سوق القدس يستوعب حوالي 50% من إنتاج المشاغل الصغيرة.

تشكل السياحة (الأجنبية، والمحلية وخاصة من فلسطيني الداخل) السوق الرئيسية للملابس الجلدية في منطقة القدس، إلا أن طلب السياح يتذبذب بشكل كبير من شهر لآخر، وحسب أعداد السياح وموطنهم. وقد أفاد ذوو الاطلاع على أوضاع هذه الصناعة أن الطلب في الأشهر الثلاثة الأولى من السنة يتراجع بشكل كبير نظراً لتدني عدد السياح. إلا أن الطلب يزداد بشكل كبير في الفترة الممتدة من آذار حتى تموز نظراً لتوافد الحجاج المسيحيين وخاصة من مصر (الأقباط) وقبرص وتركيا، إلا أن أعلى مستويات الطلب على الملابس الجلدية تحدث في الفترة الممتدة من شهر آب حتى نهاية السنة وذلك لتوافد السياح وخاصة من دول أوروبا الغربية وأمريكا. إن توافد السياح على القدس يعتبر من الأسباب الرئيسية لتركز معظم مصانع ومشاغل الألبسة الجلدية في منطقة القدس، إذ أن جميع هذه المصانع والمشاغل تمتلك معارض وشبكات توزيع ذاتية في القدس (البحث الميداني).

<sup>14</sup> كمية الجلود المستخدمة في صناعة الملابس الجلدية حسبت على افتراض أن كل جاكيب يحتاج إلى 45 قدماً مربعاً وأن عدد الجاكيبات يقدر بـ 86000 جاكيت في العام 1996، وبذلك تكون كمية الجلود المستخدمة حوالي 3.87 مليون قدم مربع (البحث الميداني).

تواجه مصانع ومشاعل الملابس الجلدية منافسة حادة من مصدرين، هما: أولاً - منافسة محلية مع منتجين آخرين وتتم هذه المنافسة على أساس السعر والجودة معاً، والاسم التجاري. ثانياً - منافسة المنتجين والموزعين الإسرائيليين في سوق السياحة في القدس. ويشتكى العديد من المنتجين الفلسطينيين من سياسة وكالات السياحة الإسرائيلية والأدلاء السياحيين الإسرائيليين التي تحت السياح على تجنب المناطق المأهولة بالسكان الفلسطينيين، مما يفقدهم جزءاً كبيراً من مبيعاتهم لصالح التجار الإسرائيليين.

تم تصدير 4% من منتجات الملابس الجلدية في العام 1997 إلى السويد وبعض دول أمريكا اللاتينية. وكان أدائها في هذه الأسواق جيداً من حيث الجودة والأسعار، إلا أن ضعف المهارات التسويقية والتصديرية يعيق زيادة التصدير لهذه الأسواق (البحث الميداني). تستوعب أسواق الضفة والقطاع 2% من الملابس الجلدية، ويعزى تدني هذه النسبة إلى ارتفاع أسعار هذه المنتجات، إذ يقدر سعر الجاكيت الجلدي (نوعية متوسطة) بـ 150 دولاراً (البحث الميداني).

المشكلة الرئيسية التي تواجه هذه الصناعة هي المنافسة غير العادلة مع المنتجين والموزعين الإسرائيليين في منطقة القدس وذلك للسيطرة على الطلب الذي يوفره سوق السياحة. كما أن اعتماد هذه الصناعة بشكل كبير على نشاطات التعاقد من الباطن مع شركات إسرائيلية قد يخلق مشاكل مستقبلية لهذه الصناعة. إذ أن نشاطات التعاقد من الباطن غير مستقرة وقد لا تستمر في المستقبل، إلا أن المنتجين الفلسطينيين ليسوا متخوفين من إمكانية تحويل هذه النشاطات إلى دول مجاورة، وخاصة إلى الأردن ومصر اللتين تتمتعان برخص الأيدي العاملة مقارنة بفلسطين. إلا أنه لا يوجد ما يمنع انتقال نشاطات التعاقد من الباطن إلى هذا الدول، كما حدث مؤخراً في قطاع مشاعل الخياطة. وبشكل عام فإن مستقبل صناعة الملابس الجلدية في فلسطين يبدو واعداً إذا ما تم توسيع منافذها التسويقية، مع ضرورة التركيز على تحسين الجودة والتميز السلعي كأساس لتعزيز قدرتها التنافسية.



## 4- ملخص واستنتاجات

تم التعرف في هذه الدراسة على الظروف والأوضاع الحالية لمداغ الجلود والصناعات القائمة على الجلود الطبيعية، بما في ذلك صناعة الأحذية والملابس الجلدية، من حيث عدد المنتجين وتوزيعهم، والإنتاج والتكاليف، والتسويق، ومعدات الإنتاج والصيانة، ورأس المال المستثمر في هذه الصناعات. كما تمت دراسة أداء هذه الصناعات وتقييمه من حيث الإنتاجية والقدرة التنافسية. هذا بالإضافة إلى دراسة المشاكل الحالية والتغيرات التي رافقت العملية السلمية، ومناقشة المقترحات التي تؤدي إلى تطوير أداء هذه الصناعات مستقبلاً.

وقد اختيرت هذه الصناعات للدراسة والتحليل لسببين، هما: أولاً- أن هناك العديد من الخبراء في القطاعين العام والخاص الذين يعتقدون أن الصناعات الجلدية هي من الصناعات الرائدة وقد يكون لها مستقبل واعد، وقد بني هذا الموقف اعتماداً على النجاح النسبي الذي حققته صناعة الأحذية والملابس الجلدية من حيث قدرتها على تصدير جزء كبير من إنتاجها. ثانياً- رغبة وزارة الصناعة الفلسطينية في إعداد مجموعة من الدراسات لبعض القطاعات الصناعية للتعرف على أوضاعها ورسم سياسات مناسبة لهذه الصناعات.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استمارتين للبحث الميداني، ووجهت الأولى للمداغ، ووجهت الأخرى لمصانع الأحذية والملابس الجلدية. وقد شملت عينة الدراسة جميع المداغ العاملة (15 مدبغة)، وعينة غير عشوائية من مصانع الأحذية شملت 12 مصنعاً من المصانع الرائدة والمؤثرة، كما تم جمع بيانات من أكبر مصنعين لصناعة الملابس الجلدية يحوزان على 72% من مجمل صناعة الملابس الجلدية بالإضافة إلى مشغلين للملابس الجلدية.

## 4-1 المداغ

تلعب صناعة الدباغة دوراً اقتصادياً غير مهم نسبياً، إذ تقدر حصتها من كل من الإنتاج والقيمة المضافة للصناعات التحويلية بـ 0.2% و 0.03% على التوالي، كما تبلغ حصتها من العمالة 0.15%، إلا أن المدابغ تلعب دوراً رئيسياً في تزويد صناعة الأحذية والملابس الجلدية بمادة الجلود الطبيعية، إذ أنها توفر 17% من الجلود الطبيعية المستخدمة في صناعة الأحذية و 15% من تلك المستخدمة في صناعة الملابس الجلدية.

يعمل في فلسطين حالياً 15 مدبغة، جميعها في الضفة الغربية، وقد بدأت هذه الصناعة منذ مئات السنين، إلا أن الإنتاج الواسع للجلود بدأ منذ مطلع الثلاثينات، حيث تم بناء ثلاث مدابغ في منطقة الخليل، وارتبط تطور صناعة الدباغة في فلسطين بتطور صناعة الدباغة الإسرائيلية، حيث شهدت صناعة الدباغة في إسرائيل تراجعاً كبيراً مما ساهم في تطور صناعة الدباغة الفلسطينية. ويقدر حجم الإنتاج الحالي بـ 2.276 مليون قدم مربع 69% منها جلود أبقار، و 25% منها جلود ضأن و 6% منها جلود ماعز. وتعتمد المدابغ الفلسطينية على الجلود المحلية والتي تعتبر من أفضل أنواع الجلود الخام في العالم، وتشكل تكلفة المواد الكيماوية المستخدمة في دباغة الجلود الطبيعية الجزء الأكبر من تكاليف الإنتاج.

تعاني جميع المدابغ من عقبات ومشاكل عديدة، منها: أن معدات الإنتاج مستعملة وقديمة جداً، وعيوب في الجلد الطبيعي وخاصة ضرب السكين خلال عملية سلخ الجلود، ونقص في المهارات والتمويل، وسياسة الطوق الأمني، وضعف البنية التحتية، وارتفاع تكلفة المواد الكيماوية، وتذبذب مصادر المياه والكهرباء وارتفاع تكلفتها، والمشاكل البيئية، وضعف المنافذ التسويقية. وقد عملت هذه العقبات والمشاكل على إضعاف أداء صناعة الدباغة من حيث الربحية والإنتاجية وقدرتها التنافسية الحالية، كما أنها تهدد قدرتها على البقاء والمنافسة حتى في السوق المحلية.

تشير الظروف الحالية للمدابغ إلى أن مستقبلها ليس واعداً وأنها مهددة، إلا أن قدرتها على البقاء والمنافسة يمكن تحسينها من خلال الإجراءات والسياسات التالية:

1- تغيير طريقة سلخ الجلد حيث تؤدي الطريقة اليدوية المستخدمة حالياً إلى إحداث ثقوب وضربات سكين، ويمكن تجنب هذه المشكلة باستخدام الطريقة الآلية لسلخ الجلد.



- 2- توسيع نطاق عمل المسالخ البلدية خارج حدود البلديات لتشمل القرى والمخيمات، مما يساعد على تقليل مشكلة ضرب السكين وإيصال الجلود إلى المدايح بسرعة وكفاءة أفضل.
- 3- تحسين خدمات البنية التحتية والخدمات البلدية للمدايح، وخاصة ما يتعلق بمصادر المياه والكهرباء وشبكات الصرف الصحي وجمع النفايات.
- 4- تنظيم دورات تدريبية متخصصة للعاملين في المدايح لتحسين قدراتهم الإنتاجية، وخاصة في مجالات الدباغة والصباغة والتشطيب.
- 5- دراسة إمكانية شراء المواد الكيماوية المستخدمة في الدباغة من خلال اتحاد الصناعات الجلدية، حيث يستطيع أصحاب المدايح تنسيق احتياجاتهم من هذه المواد وطلبها دفعة واحدة من المصدر، إذ أن ذلك سيوفر 25% من تكلفة هذه المواد.

تبدو استراتيجية المنافسة القائمة على التميز السلي والجودة هي الأنسب لصناعة الدباغة مقارنة بالاستراتيجية القائمة على أساس تقليل تكلفة الإنتاج. هناك عدة أسباب تدعم هذا التوجه منها: صغر كميات الجلود المنتجة وتذبذبها بين فصول السنة مما يحرم المدايح من إمكانية الاستفادة من اقتصادات الحجم، كما أن المواد الكيماوية تستورد بكميات صغيرة ومكلفة نسبياً بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة عنصر العمل في فلسطين وتكلفة المياه والكهرباء التي تحد من إمكانية تقليل التكلفة. بالإضافة إلى أن معظم الصادرات من المنتجات الجلدية هي من نوعية عالية الجودة، وقد نجحت في أسواق التصدير لنوعيتها وليس لسعرها، لذا فإن أية محاولة لزيادة الطلب على المنتجات الجلدية الفلسطينية لا بد وأن تركز على المنافسة النوعية.

#### 4-2 الصناعات القائمة على الجلود

تستخدم جميع الجلود المصنعة محلياً من قبل منشآت محلية، وخاصة صناعة الأحذية والملابس الجلدية، حيث يوجد 532 منشأة في صناعة الأحذية منها 518 تعمل في الضفة الغربية بما في ذلك القدس الشرقية. ويعمل في هذه المنشآت 2776 عاملاً وتساهم بـ 42% من القيمة المضافة للصناعات التحويلية ويقدر حجم إنتاجها بـ 22.8 مليون زوج من الأحذية من مختلف الأصناف حسب تقديرات رئيس اتحاد الصناعات الجلدية. تعاني صناعة الأحذية من مشاكل عدة كبقية الأنشطة الصناعية الأخرى، ومن هذه المشاكل تراجع المنافذ التسويقية

وتذبذبها، وسياسة الطوق الأمني، وندرة المهارات العمالية، وضعف السياسات العامة المشجعة، وضعف خدمات البنية التحتية.

حققت صناعة الأحذية الفلسطينية نجاحات نسبية في السوقين المحلية والإسرائيلية، إلا أن قدرتها التنافسية ضعيفة مقارنة بالمنتجات الأوروبية والإسرائيلية وتلك المستوردة من دول شرق آسيا. وتتنافس الأحذية الفلسطينية على أساس السعر والجودة في السوق الإسرائيلية لفئتي الدخل المتوسط والدخل المحدود. كما أن النجاح النسبي في السوق الإسرائيلية يعزى إلى الحماية الجمركية التي توفرها إسرائيل من خلال الجمارك التي تفرض على الأحذية المستوردة من دول شرق آسيا، إذ يقدر معدل الحماية الحقيقي بـ 14%، إلا أن هذه الحماية في طريقها إلى الزوال، حيث تعمل إسرائيل على تحرير تجارتها مع هذه الدول. لذا فإن الضغوط التنافسية ستزداد في السوقين المحلية والإسرائيلية في السنوات القريبة. ويواجه 82% من منشآت العينة منافسة قوية من ثلاثة مصادر: محلية، وإسرائيلية، ومنتجات دول شرق آسيا، كما يواجه 73% من منشآت العينة منافسة مع منشآت محلية على أساس النوعية والسعر وتسهيلات الدفع للموزعين، ويتنافس 45% منها منافسة قوية مع منتجات إسرائيلية، إلا أن المصدر الأقوى للمنافسة هو دول شرق آسيا، خاصة المنتجات الصينية.

يعتمد مستقبل صناعة الأحذية على مجموعة من الإجراءات والسياسات الهادفة إلى تحسين النوعية والإنتاجية، وبالتالي تطوير القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية. وينبغي التركيز على تطوير مهارات الأيدي العاملة، وخاصة في مجالي التصميم والتشطيب. وستخلق التغيرات الاقتصادية في مجال تحرير التجارة الدولية ضغوطاً تنافسية كبيرة لصناعة الأحذية الفلسطينية، لذا لا بد من تبني استراتيجية تنافسية قائمة على أساس التميز السلعي وتحسين الجودة.

أما بالنسبة لصناعة الملابس الجلدية فيوجد 27 مصنعاً ومشغلاً في فلسطين يقدر حجم إنتاجها بـ 86000 قطعة تصل قيمتها إلى 10 مليون دولار أمريكي. يعمل في هذه الصناعة 350 عاملاً في الشتاء و250 عاملاً في الصيف. وتتميز هذه الصناعة بسيطرة منشأة واحدة عليها، إذ تقدر حصة تلك المنشأة بـ 64% من إنتاج الصناعة، وحصة المنشأة التي تليها 8% من حجم الإنتاج، ويتوزع باقي الإنتاج على مشاغل صغيرة تتركز في منطقة القدس الشرقية. المشكلة الرئيسية التي تواجه هذه الصناعة هي المنافسة غير العادلة مع المنشآت الإسرائيلية في سوق السياحة في القدس الشرقية. كما أن اعتماد هذه الصناعة على نشاط التعاقد من

الباطن مع شركات إسرائيلية يعتبر مصدر خطورة كبيرة في حالة تحول نشاطات التعاقد من الباطن لدول أخرى مثل الأردن ومصر. إلا أن أصحاب هذه المنشآت لا يتوقعون حدوث ذلك في المستقبل المنظور. وبالرغم من أن هذه الصناعة قد حققت نجاحات كبيرة، إلا أن الضغوط التنافسية ستزداد في المستقبل القريب، لذا لا بد من إعادة هيكلة الصناعة بحيث يتم تطوير قدراتها التنافسية بالاعتماد على نوعية الإنتاج والتميز السلعي. يعتمد مستقبل الصناعات الجلدية بجميع فروعها (المدايح، والأحذية، والملابس الجلدية) على قدرتها على تحسين الجودة كأساس للاستراتيجية التنافسية.

## المراجع

- أولاً- باللغة العربية
- إفطيمة، سامي (1993). القطاع الصناعي في الضفة الغربية وقطاع غزة المحتلين: دراسة تحليلية للفترة 1968-1989. عمان: دار الكرمل.
- باير (ب.ت). الدباغة والصبغة والتشطيب. لفركون - ألمانيا.
- دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية (1995 أ). التعداد العام للمنشآت الصناعية: النتائج النهائية 1994. رام الله - فلسطين.
- \_\_\_\_\_ (1995ب). مشروع التصنيف السلي الموحد للضفة الغربية وقطاع غزة حسب التصنيف الدولي لجميع الأنشطة الاقتصادية. رام الله - فلسطين.
- \_\_\_\_\_ (1996أ). المسح الصناعي - 1994: نتائج أساسية، التقرير الأول. رام الله - فلسطين.
- \_\_\_\_\_ (1996ب). المسح الصناعي - 1994: نتائج المحافظات، التقرير الثاني. رام الله - فلسطين.
- \_\_\_\_\_ (1997). مستويات المعيشة في الأراضي الفلسطينية، التقرير السنوي ( تشرين أول 1995 - أيلول 1996). رام الله - فلسطين.
- شركة فلسطين للاستثمار الصناعي المساهمة المحدودة (1996). دراسة الجدوى الاقتصادية لمصنع جلود. نابلس.
- الغرفة التجارية الصناعية - الخليل (1996). الدليل التجاري الصناعي - الخليل.
- المتحدون للاستشارات الاقتصادية (1997). دراسة الجدوى الأولية لمصنع دباغة الجلود - رام الله.



## الجداول



جدول (1): مؤشرات عامة للصناعات التحويلية والمدابغ وصناعة الأحذية  
في الضفة الغربية وقطاع غزة (باستثناء القدس) - 1994

Table 1: General Indicators of the Manufacturing Sector, Tanning and Footwear Industries, 1994 (excluding East Jerusalem)

صناعة الأحذية Footwear	المدابغ Tanning	الصناعات التحويلية Manufacturing	البند Item
2578	69	46548	عدد العاملين # of Workers
1559	40	30840	عدد العاملين بأجر # of Employees
489	13	9660	عدد المنشآت # of Establishments
8769.4	198.3	270793.4	الأصول الثابتة (1000 دولار) Fixed Assets (US\$ 000)
4893.6	166	10308	الأجور (1000 دولار) Wages (US\$ 000)
4975.9	176.7	107123.9	تعويضات العاملين (1000 دولار) Compensations (US\$ 000)
13315	144	317222	القيمة المضافة (1000 دولار) Value Added (US\$ 000)
30250	2043	824344	قيمة الإنتاج (1000 دولار) Gross Output (US\$ 000)
%44	%7	%38	نسبة القيمة المضافة للإنتاج Value Added to Gross Output

Source: PCBS (1996a)

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996أ



جدول (2): عدد المؤسسات والعاملين في الصناعات الجلدية في الضفة الغربية  
وقطاع غزة (باستثناء القدس) -1994

Table 2: Number of Establishments and Engaged Workers in the  
West Bank and Gaza Strip (excluding East Jerusalem)

عمالين بأجر Employees	من أفراد الأسرة Family Workers	أصحاب العمل Owners	إناث Females	ذكور Males	عدد العاملين Number of Workers	عدد المؤسسات No. of Establishments	النشاط الاقتصادي Economic Activity
40	1	28	0	69	69	13	دبغ وتجهيز الجلود Tanning
205	22	56	23	260	283	49	الحقائب والسروج Luggage & Handbags
1559	399	620	59	2519	2578	489	الأحذية Footwear
1804	422	704	82	2848	2930	551	المجموع Total

Source: PCBS

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996أ  
(1996a)

جدول (3): إنتاج ومبيعات الصناعات الجلدية في الضفة الغربية  
وقطاع غزة (باستثناء القدس) -1994 (1000 دولار أمريكي)

Table 3: Industrial Production and Leather Industry Sales in the West Bank  
and Gaza Strip, 1994 (excluding East Jerusalem) (US 1000)

التغير في مخزون Change in Stocks	المبيعات Sales			المنتج خلال Economic Activity	النشاط الاقتصادي Economic Activity
	المجموع Total	خارجي Exports	محلي Local	العام the Year	
128	1910	0	1910	2038.6	دبغ وتجهيز الجلود Tanning
19	834	0	835	853.3	الحقائب والسروج Luggage & Handbags
470	25058	7316	17742	25528.3	الأحذية Footwear
617	27803	7316	20487	28420.2	المجموع Total

Source: PCBS (1995a)

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996أ

جدول (4): توزيع المنشآت حسب حجم العمالة في الضفة الغربية بما في ذلك القدس الشرقية -  
1994

Table 4: Size of Workforce per establishment in the West Bank

عدد المنشآت حسب فئة العمالة Number of Workers per Establishment					النشاط الاقتصادي Economic Activity
100 فأكثر	49-20	19-10	9-5	4-1	
0	0	%17	%26	%57	دبغ وتجهينة الجلود Tanning
0	%4	%3	%12	%81	الحقائب والسروج Luggage & Handbags
%1	%2	%7	%25	%65	الأحذية Footwear
-	%2	%7	%24	%67	المجموع Total

Source:

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996أ  
PCBS 1995a

جدول (5) كمية الجلود المصنعة - 1996

Table 5: Tanned Leather in 1996\*

إجمالي الإنتاج (ألف قدم مربع) Total Production (Thousand SF)	متوسط مساحة كل وحدة (قدم مربع) Average Square Foot (SF) Per Unit	عدد الوحدات Number of Units processed	نوع الجلد Leather
1560	40	39000	Cow أبقار
576	8	72000	Sheep ضأن
140	7	20000	Goat ماعز

المصدر: البحث الميداني.

\* Most of the respondents measure their sales of leather by number of units not by square foot of each unit. This is mainly the case for sheep and goat leather.

Source: Field survey

**جدول (6): عدد الحيوانات المذبوحة داخل المسالخ وخارجها - 1996**  
**Table 6: Estimated Number of Slaughtered Animals in and out of Slaughterhouses, 1996**

قطاع غزة Gaza Strip	الضفة الغربية West Bank	نوع الجلد Leather
25000	26025	Cow أبقار
12500	106000	Sheep ضأن
2500	26533	Goat ماعز

المصدر: ملفات وزارة الزراعة- نابلس

Source: Ministry of Agriculture-Nablus (1997)

**جدول (7): عدد الحيوانات المذبوحة في مسالخ البلدية في الضفة الغربية  
 للفترة كانون ثان حتى أيار 1996**

**Table 7: Number of Animals Slaughtered in Slaughterhouses  
 in the West Bank, 1997**

أبقار Cow	ماعز Goat	ضأن Sheep	الشهر Month
2168	2564	8013	كانون ثان January
1282	2605	6551	شباط February
1140	817	5095	آذار March
1263	919	6421	نيسان April
1386	992	5555	أيار May
7239	7897	31635	Total المجموع

Source: Ministry of Agriculture-Nablus 1997

المصدر: ملفات وزارة الزراعة- نابلس

جدول (8): مدخلات الإنتاج السلعية وغير السلعية للصناعات الجلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة (باستثناء القدس) (1000 دولار أمريكي)  
**Table 8: Inputs of Goods and Services in Leather Industries in the West Bank and Gaza Strip (excluding East Jerusalem) (US \$1000)**

المجموع Total	مصاريف الخدمات غير الصناعية Non-industrial Services	مصاريف الخدمات الصناعية Industrial Services	مدخلات سلعية Inputs of Goods	النشاط الاقتصادي Economic Activity
1899	45	27	1827	دبغ وتهيئة الجلود Tanning
649	109	13	527	الحقائب والسروج Luggage & Handbags
16934	1131	321	15482	الأحذية Footwear
19480	1285	361	17835	المجموع Total

Source:

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996أ  
 PCBS (1996a)

جدول (9): توزيع مبيعات الصناعات الجلدية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة (باستثناء القدس)  
**Table 9: Sales Distribution Between Local Markets of Establishments in the West Bank and Gaza Strip (excluding East Jerusalem)**

حصة الصادرات (%) Exports %	حصة السوق المحلية (%) Local %	النشاط الاقتصادي Economic Activity
0	100	دبغ وتهيئة الجلود Tanning
0	100	الحقائب والسروج Luggage & Handbags
29	71	الأحذية Footwear
26	74	المجموع Total

Source: PCBS (1996a)

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996أ

جدول (10): صافي القيمة المضافة للصناعات الجلدية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة (باستثناء القدس) (1000 دولار أمريكي)

Table 10: Net Value Added in Leather Industries in the West Bank and Gaza Strip (excluding East Jerusalem) (US \$1000)

صافي القيمة المضافة Net Value Added	الاهتلاك Depreciation	تعويضات العاملين Labor Compensation	إجمالي القيمة المضافة Gross Value Added	النشاط الاقتصادي Economic Activity
64.3-	32	176.7	144	دبغ وتهيئة الجلود Tanning
676.4	39.6	612	1328	الحقائب والسروج Luggage & Handbags
6934	1405	4976	13315	الأحذية Footwear
7544	1477	5765	14787	المجموع Total

Source: PCBS

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996أ (1996a)

جدول (11): متوسط أسعار الجلود المصنعة الفلسطينية والمستوردة (دولار أمريكي لكل قدم مربع)

Table 11: Average Price of Palestinian and Imported Leather per SF (US\$)

أجنبي Foreign	إسرائيلي Israel	محلي Domestic	نوع الجلد Leather
2.57	3.07	2	أبقار Cow
1.75	2	1.07	ضأن Sheep
-	1.3	0.72	ماعز Goat

Source: Field Survey

المصدر: البحث الميداني.

جدول (12): متوسط أسعار الجلود الفلسطينية حسب النوعية (دولار أمريكي لكل قدم مربع)

Table 12: Average Price of Palestinian Leather per SF (US\$)

طبقة داخلية flesh	نخب ثالث Third Grade	نخب ثان Second Grade	نخب أول First Grade	نوع الجلد Leather
1.1	1.7	2	2.28	Cow أبقار
-	0.9	1	1.25	Sheep ضأن
-	0.45	0.71	1	Goat ماعز

Source: Field Survey

المصدر: البحث الميداني.

الجدول (13) متوسط أسعار الجلود نصف المصنعة (المخلطة) (دولار أمريكي)

Table 13: Average Price of Semi-Manufactured Leather (US\$)

سعر القطعة per unit price	نوع الجلد Leather
34-17	Cow أبقار
5	Sheep ضأن
3.5	Goat ماعز

Source: Field Survey

المصدر: البحث الميداني.

جدول (14): متوسط تراجع الإنتاج للسنوات 1993 حتى 1996  
كل سنة مقارنة بالسنة السابقة

Table 14: Percentage Decline in Production per Year

عدد المدابغ Number of respondents	مدى تراجع الإنتاج (%) range of decline in production %	السنة Year
7	50-7	1993
7	60-8	1994
7	30-10	1995
7	40-10	1996

Source: Field survey

المصدر: البحث الميداني.

جدول (15): التوزيع الجغرافي للمنشآت العاملة في الصناعات الجلدية

Table 15: Geographical Distribution of Establishments and  
Employment in Leather Industries in the West Bank

العمالين بأجر Employees	أفراد عائلة Family Workers	أصحاب المشاريع Owners	عدد العاملين Number of Workers	عدد المنشآت No. of Establishment s	المنطقة District
535	7	106	670	107	نابلس* * Nablus
11	5	4	20	6	طولكرم Tulkarem
2	0	1	3	1	قلقيلية Qalqilia
0	0	2	2	2	جنين Jenin
0	7	1	8	8	رام الله* * Ramallah
115	42	29	186	25	القدس* * Jerusalem
11	0	3	14	3	أريحا Jericho
31	0	4	35	2	بيت لحم Bethlehem
1101	392	551	2045	410	الخليل* * Hebron
128	15	23	166	24	قطاع غزة* * Gaza Strip
4934	468	724	3149	588	Total المجموع

Source: PCBS (1995a)

المصادر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية 1995 و 1996 أ  
and 1996a)

\* Figures are taken from PCBS (1996a)

:\* الارقام أخذت من دائرة الإحصاء المركزية، 1996 أ

جدول (16): مؤشرات اقتصادية للصناعات الجلدية بين

مراكز الإنتاج الرئيسية (1000 دولار أمريكي)

Table 16: Economic Indicators of Tanneries and Leather-  
Based Industries in the Major Production Areas (US \$1000)

تعويضات العاملين Employee Compensation	إجمالي القيمة المضافة Gross Value Added	قيمة الإنتاج Gross Output	المنطقة District
1579	4019	7742	نابلس Nablus

-	97	115	Ramallah رام الله
529	3097	5935	Jerusalem القدس
3665	9930	24056	Hebron الخليل
289	1582	6996	Gaza Strip قطاع غزة

Source: PCBS (1996b)

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996ب

جدول (17): مؤشرات اقتصادية مقارنة للصناعات الجلدية بين مراكز الإنتاج الرئيسية (دولار أمريكي)

Table 17: General Comparison of Economic Indicators of Tanneries and Leather-Based Industries in the Major Production Areas (US\$)

نسبة تعويضات العاملين إلى القيمة المضافة Employee Compensation to Value Added	نسبة القيمة المضافة إلى الإنتاج Value Added to Gross Output	متوسط نصيب العامل بأجر من تعويضات العاملين Annual Compensation per paid Employee	متوسط نصيب العامل بأجر من القيمة المضافة Value Added per Paid Employee	متوسط نصيب العامل من القيمة المضافة Value Added per Person Engaged	متوسط إنتاجية العامل من الإنتاج Gross Output per Person Engaged	المنطقة District
39.3	52	2952	7512	5999	11555	Nablus نابلس
7.6	40	-	-	12173	14337	Ramallah رام الله
17	52	4602	26926	16648	31907	Jerusalem القدس
37	41	3329	9019	4856	11763	Hebron الخليل
41	69	3009	7277	5611	8192	Gaza Strip قطاع غزة

Source:

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1996ب  
PCBS (1996b)



