



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة أعمال

## المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة

إعداد الطالب /

زكريا محمد عطوة زعرب

إشراف الأستاذ الدكتور /

يوسف حسين عاشور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1434هـ / 2013م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة المجادلة: آية 11

## الإهداء

إلى نبراس الهدى خير معلم للبشرية  
( سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام )  
إلى الشهداء الأبرار والأسرى البواسل والجرحى  
الميامين  
إلى روح والدي الغالي (محمد عطوة) رحمه الله  
إلى روح والدي الغالية رحمة الله  
إلى زوجتي الغالية التي شاركتني مشاق الحياة  
إلى أبنائي وبناتي ( محمد وأسيل وديما )  
إلى من عشت معهم أجمل لحظات عمري  
( إخواني وأخواتي )  
إلى أحبائي وأقاربي و أصدقائي  
إلى حماي وحماتي العزيزان  
إلى كل محبي العلم والعمل

الباحث

# شكراً وتقديراً

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد معلم البشرية الأول وعلى آله

وصحبة ومن وتبع هداه إلى يوم الدين وبعد.

يسعدني في بداية هذه الدراسة أن أتقدم بجزيل الشكر وعميق

الامتنان إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة .

كما أتوجه بالشكر العميق إلى من زودني بعلمه ودعمه وإلى من تعجز

كلماتي عن شكره إلى الأستاذ الدكتور الفاضل / يوسف عاشور .

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من الدكتور / يوسف بحر

والدكتور / محمد فارس الذين تفضلاً بقبول مناقشة رسالتي ، فلهم

مني كل التقدير والاحترام.

كما وأتقدم بالشكر إلى أساتذتي في كلية التجارة ، الذين كان لهم

الأثر في صقل مهارتي وتطوير قدراتي ، وإنني أفخر بهم جميعاً ، وأخص

بالذكر د. يوسف عاشور ، د. سامي أبو الروس ، د. نافذ بركات ، د. ماجد

الفرا ، د. محمد المدهون ، د. رشدي وادي ، د. ماهر الحولي.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أصحاب المحال التجارية على مساعدتي

بشكل كبير على إنجاز استبانة الدراسة بشكل جيد فلهم مني كل

التقدير والاحترام .

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
0	صفحة العنوان
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الملاحق
ح	قائمة الجداول
ك	ملخص البحث باللغة العربية
ل	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول</b> <b>خطة البحث - الإطار العام للدراسة</b>
2	أولاً: مقدمة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة
3	ثالثاً: متغيرات الدراسة
4	رابعاً: فرضيات الدراسة
5	خامساً: أهداف الدراسة
5	سادساً: أهمية الدراسة
6	سابعاً: مجتمع الدراسة
6	ثامناً: الصعوبات التي واجهت الباحث
7	<b>الفصل الثاني : الدراسات السابقة</b>
8	أولاً: الدراسات المحلية والعربية
23	ثانياً: الدراسات الأجنبية
36	ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

37	رابعاً: مميزات هذه الدراسة
38	<b>الفصل الثالث الإطار النظري</b>
39	أولاً: المقدمة
40	ثانياً: المشروعات الصغيرة في فلسطين
42	ثالثاً: تعريف المشاريع الصغيرة التي تم تناولها بين الباحثين والمؤسسات
45	رابعاً: خصائص المشروعات الصغيرة
50	خامساً: خصائص المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين
53	سادساً: أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة
56	سابعاً: أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة للاقتصاد الفلسطيني
57	ثامناً: مزايا وأهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تنمية اقتصاد قطاع غزة
59	تاسعاً: المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة
63	عاشراً: أهم المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في الأراضي الفلسطينية والمشروعات الصغيرة في قطاع غزة
65	الحادي عشر: أهم المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين
69	<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة</b>
70	أولاً: منهجية الدراسة
71	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
72	ثالثاً: أداء البحث الرئيسية
73	رابعاً: صدق وثبات الإستبانة
80	خامساً: المعالجات الإحصائية
83	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>
84	أولاً: خصائص عينة الدراسة
95	ثانياً: تحليل فقرات الدراسة
96	أ- الفرضية الأولى
98	ب- الفرضية الثانية
101	ج- الفرضية الثالثة
104	د- الفرضية الرابعة

107	هـ - الفرضية الخامسة
110	و - الفرضية السادسة
113	ز - الفرضية السابعة
129	<b>الفصل السادس النتائج والتوصيات</b>
130	أولاً: النتائج
134	ثانياً: التوصيات
135	ثالثاً: دراسات مقترحة

136	<b>المراجع</b>
137	أولاً: المراجع العربية
143	ثانياً: المراجع الأجنبية

146	<b>الملاحق</b>
147	أولاً: الإستبانة
153	ثانياً: محكمين الإستبانة

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
71	مجتمع الدراسة	1
73	مقياس الإجابات	2
74	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: التدريب المهني لصاحب المشروع	3
75	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني المنافسة بين أصحاب المشاريع الصغيرة	4
75	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أهمية رأس المال في المشروع	5
76	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع	6
77	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: التسويق	7
78	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: تطوير أساليب العمل الإداري	8
79	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	9
79	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)	10
80	معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)	11
80	أوزان مقياس ليكرت	12
82	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	13
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنطقة	14
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	15
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	16
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	17
87	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	18
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	19
89	نوع المشروع التجاري	20
90	عمر المشروع	21
90	حجم رأس المال	22
91	المشروع حسب الأرض المقامة عليه	23



92	صفة الملكية للمشروع	24
92	نوع تمويل المشروع	25
93	عدد الدورات التي أخذتها للمشروع	26
93	مجال الدورات التي تلقيتها	27
94	عدد العاملين في المشروع	28
95	طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع	29
96	تحليل الفقرات المحور الأول (التدريب المهني لأصحاب المشاريع الصغيرة)	30
98	تحليل الفقرات المحور الثاني (المنافسة لأصحاب المشاريع الصغيرة)	31
101	تحليل الفقرات المحور الثالث (أهمية رأس المال في المشروع )	32
104	تحليل الفقرات المحور الرابع (الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع)	33
107	تحليل الفقرات المحور الخامس (القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة)	34
110	تحليل الفقرات المحور السادس (تطوير أساليب العمل الإداري)	35
114	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات الباحثين حول المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة، تعزى إلى الجنس	36
115	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات الباحثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى العمر	37
116	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات الباحثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى الحالة الاجتماعية	38
117	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات الباحثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى المؤهل العلمي	39
118	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات الباحثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى عدد سنوات الخبرة	40
119	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات	41

	استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى عمر المشروع	
120	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى نوع المشروع التجاري	42
121	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى حجم رأس المال	43
122	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، تعزى إلى المشروع حسب الأرض المقامة عليه	44
123	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى صفة الملكية للمشروع	45
124	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى نوع تمويل المشروع	46
125	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى عدد الدورات التي أخذتها للمشروع	47
126	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى مجال الدورات التي تلقيتها	48
127	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى عدد العاملين في المشروع	49
128	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع	50

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، وقد تم استخدام الإستبانة وسيلة لجمع البيانات ، ويحاول البحث الإجابة على مشكلة الدراسة المتمثلة في طبيعة المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة. وقد تم اتباع منهج التحليل الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة والبالغ عددهم (4500) وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (450) مشروع تجاري ، أي ما يعادل نسبة 10% من مجتمع الدراسة وتم استرداد (410) إستبانة صالحة لتحليل.

**وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :**

وجود العديد من المعوقات الادارية التي تعيق تقدم ونمو المشروع الصغير ومن هذه المعوقات ضعف التخطيط و التنظيم و العديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي والتدريب المهني لصاحب المشروع والمنافسة و نقص مصادر التمويل والإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع وضعف القدرات التسويقية وتطوير أساليب العمل الإداري ونظام الاتصال ، كما أظهرت الدراسة أيضا أن هناك العديد من المشروعات التجارية الصغيرة تفتقر إلى عدم قدرة المشاريع الصغيرة على امتلاك مكان جيد، يعتبر مشكلة أمام المنافسة ، كما تعتبر الضمانات والكفالات التي تطلبها البنوك في قطاع غزة بمثابة حائل أمام نجاح المشروعات التجارية الصغيرة ، كذلك الاهتمام بالتدريب المهني يساعد على تحسين الأداء وزيادة نسبة الربحية في المشروع ، كما أن انقطاع التيار الكهربائي باستمرار يعتبر من العوامل التي تعيق المشروعات التجارية الصغيرة.

**وفي نهاية البحث تم التوصل إلى عدد من التوصيات منها ،** ضرورة اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة بحضور دورات خاصة بمجال العمل و الاهتمام بالتخطيط والتنظيم ونظام الاتصال وكيفية عمل دراسة جدوى و الاهتمام بدعم وتطوير المنتج المحلي حتى يكون على مستوى المنتجات المستوردة ، و توفير بنية تحتية تساعد المشروعات الصغيرة على المنافسة بشكل أفضل ، كذلك تسهيل إجراءات الحصول على القروض اللازمة من البنوك العاملة في قطاع غزة من أجل الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتابعة الميدانية لسير العمل في المشاريع التجارية الصغيرة على مختلف أنواعها من قبل الجهات المختصة ، وكذلك الاهتمام بالمشاريع التجارية الصغيرة ورعايتها وتقديم الدعم والتعويض اللازم في حالة الخسارة ، و ضرورة اهتمام أصحاب المشاريع بعملية التسويق والترويج للمنتجات و امتلاك خطة مكتوبة للمشروع التجاري الصغير.

## Abstract

This study aimed to identify the administrative obstacles encountered by owners of small business enterprises in southern Gaza, The researcher used questionnaires to collect information.

In this research, we try to answer the problem of the study of the nature of the administrative obstacles facing small business owners in the southern Gaza. The descriptive analytical method was used. The population of the study consisted of (4500) owners of small business enterprises in southern Gaza. A random sample of 450 business enterprises was selected where 410 questionnaires were filled out correctly and this is equivalent to 10% of the study population.

Major results of the study indicated that there are many obstacles impeding the progress and development of small enterprises, the main ones being poor planning and organization and many problems in the organizational structure, vocational training , competition , lack of governmental funding sources , weak marketing abilities , developing methods of administrative work and communication system , the study also showed that there are many small business lacked the inability of small enterprises to possess good place, is a problem to competition And also the warrantees and guarantees are required by banks in Gaza Strip as obstacles to the success of small business, further attention to vocational training helps to improve performance and increase the proportion of profitability in the project, and the frequent power cut is another impediment to small business.

The research has a few recommendations. First, small enterprise owners should attend special professional courses. Second, pay attention to planning , management ,organization and contact system and how to do a feasibility study and pay attention to support and develop local product to be at the level of imported products .Third, a better infrastructure that enhances the competitiveness of small enterprises should be provided and loans procedures should be facilitated in order to encourage investment in these enterprises. Fourth, the concerned authorities should supervise work progress of small enterprises in the field. Fifth, a directorate should be established to take care of and follow up small enterprises and to offer support and compensation in case of financial loss. Finally, it is important for enterprise owners to pay attention to marketing and promoting their products in addition to planning well for their projects in advance.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- |         |                            |
|---------|----------------------------|
| أولاً:  | مقدمة                      |
| ثانياً: | مشكلة الدراسة              |
| ثالثاً: | متغيرات الدراسة            |
| رابعاً: | فرضيات الدراسة             |
| خامساً: | أهداف الدراسة              |
| سادساً: | أهمية الدراسة              |
| سابعاً: | مجتمع الدراسة              |
| ثامناً: | الصعوبات التي واجهت الباحث |

## أولاً: مقدمة

تعتبر المشروعات الصغيرة من أهم دعائم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تمثل جزءاً كبيراً من قطاع الإنتاج في العديد من الدول ، فالمشاريع الصغيرة وبالغة الصغر تعتبر الأساس المكون للاقتصاد الفلسطيني، فهناك ٩٠ % من المشاريع المقامة في فلسطين يغلب عليها تعريف المشاريع الصغيرة من حيث صغر حجم المشروع، ونسبة العمالة التي تقل عن ١٠ عمال في المشروع الواحد (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، 2010).

وتشير أبحاث أخرى أن المشروعات الصغيرة وبالغة الصغر في فلسطين تمثل 97.46% من المشروعات المختلفة المقامة في فلسطين، لذا كان من الأهمية بمكان، الاعتناء بالمشروعات الصغيرة وتطويرها، وتوفير حصيلة كافية لها من المهارات والقدرات الإدارية في المجال الإداري والمحاسبي والاقتصادي وتبصيرها بأحدث الطرق الإدارية في إدارة مشروعاتهم بنجاح، والجدير بالذكر أنه عند استعراض طبيعة وحجم الصناعة في فلسطين، نجد أنها تندرج جميعاً تحت بند الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك حسب كل التعريفات والتصنيفات العالمية، ذلك أن نسبة 89% للمشروعات في فلسطين ، التي تشغل أربعة عمال أو أقل، في حين أن التعريفات الدولية تحدد المشروع الصغير بعشرين فرصة عمل (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، 2007). ويعتبر القطاع الصناعي والتجاري من القطاعات الهامة والرائدة في دفع عجلة النمو الاقتصادي في فلسطين ، لما يعول عليه من دور ريادي في قيادة عملية التنمية الشاملة في فلسطين ( الشريف ، 2009، م ، ص 1 ).

لذلك لا بد من تسليط الضوء على المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، حيث تعتبر هذه المعوقات من المعوقات التي تعيق تقدم ونمو هذه المشاريع في الاقتصاد الفلسطيني ، والتي تؤثر على الاقتصاد بشكل عام سواء في الدول النامية أو المتقدمة كما أن هذه المعوقات الإدارية تعيق كسب الدولة الملايين من الدولارات التي من المفروض أن تدخل خزينة الدولة سنوياً، و التي تتمثل في الممارسات الحكومية الروتينية، والارتفاع غير المبرر من التكلفة على الأعمال التجارية و القوانين الصعبة التي تخص مزاوله الأعمال الصغيرة والصغيرة جداً ( Suhir and Kovach : 2003, P2). كذلك وجدت العديد من الدراسات أن ضعف الإدارة الفاعلة خلال المراحل الأولى من حياة المشروع، هي السبب الرئيسي للفشل ( Phaladi and Thwala : 2009, P538 ).

## ثانياً: مشكلة الدراسة

تعتبر المعوقات الإدارية للمشاريع التجارية الصغيرة ، من المعوقات التي تؤثر بشكل كبير على تقدمها ونجاحها منذ تأسيسها ، فقد تختلف المعوقات الإدارية حسب طبيعة الأنظمة المعمول بها في هذه الدول . فعلى سبيل المثال قد تكون المعوقات الإدارية في دولة ما، متمثلة في الفساد الإداري السائد في تلك الدولة (Kovach and Suhir : 2003, P2)، بينما المعوقات الإدارية في بلد آخر تتمثل في البيروقراطية، أو زيادة التكلفة العالية على الأعمال التجارية برمتها، أو قد تتمثل في صعوبة الحصول على قروض للبدء في مشروع ما، أو تكون متمثلة في الإجراءات التي تصاحب كل عملية تجارية مثل التخليص الجمركي و التوثيق، أو مزاوله عمل ما أو الموافقة على البدء في مشروع ما....الخ (Hornok and Korent : 2010 , P 1).

لذلك كان من المهم تسليط الضوء على طبيعة المعوقات الإدارية، التي توجد في قطاع غزة من أجل وضع حلول لها وتعريف المسؤولين عن تلك المعوقات من أجل تفاديها في المستقبل . كذلك فإن نجاح أو فشل المشروعات الجديدة ، يعتمد على التغلب على مجموعة من المعوقات التي تعمل على فشل المشروع منذ تأسيسه ومن هذه المعوقات على سبيل المثال تأمين الدعم المالي اللازم لبدء المشروع التجاري .

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الآتي:

ما طبيعة المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ؟

## ثالثاً: متغيرات الدراسة

يمكن تحديد متغيرات الدراسة في ضوء المشكلة التي تناولتها الدراسة على النحو التالي :

المتغير التابع هو المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة، أما المتغيرات المستقلة فهي كالتالي :

- 1- التدريب المهني لصاحب المشروع .
- 2- المنافسة .
- 3- نقص مصادر التمويل.
- 4- الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع .
- 5- ضعف القدرات التسويقية .
- 6- تطوير أساليب العمل الإداري .

## رابعاً: فرضيات الدراسة

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في ضوء المشكلة التي تناولتها الدراسة بالشكل التالي :

- يعتبر التدريب المهني لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )
- تعتبر المنافسة لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )
- يعتبر نقص مصادر التمويل لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )
- تعتبر الإجراءات الحكومية لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )
- يعتبر ضعف القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )
- يعتبر ضعف أساليب العمل الإداري من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة، تعزى لمتغيرات متنوعة وهي ( الجنس و العمر والحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة ونوع المشروع التجارية و عمر المشروع وحجم رأس المال والمشروع حسب الأرض المقامة عليه و صفة الملكية للمشروع و عدد الدورات وعدد العاملين وطريقة اكتساب الخبرة ) .



## خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على المشاكل (المعوقات) الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة.
- 2- التعرف على مدى طبيعة المشاكل الإدارية بالنسبة لزيادة ربحية المشروع.

## سادساً: أهمية الدراسة

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة على النحو التالي :

- 1- تتبع أهمية الدراسة نتيجة لتزايد الفقر في قطاع غزة وذلك بعد تشديد الحصار على قطاع غزة منذ سنة 2007 م ومازال الحصار مفروض حتى الآن 2013 م.
- 2- تفيد توصيات الدراسة في رفع قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدمات أفضل للمشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة .
- 3- تساعد توصيات الدراسة أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة على معرفة مجموعة من المعوقات الإدارية التي تواجههم عند إنشاء مشروع صغير .
- 4- إفادة الباحث والمعنيين بموضوع البحث عن المشروعات التجارية الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة والمعوقات الإدارية التي تواجههم .

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة العاملة في قطاع غزة والتي يبلغ عدد المنشآت الاقتصادية العاملة التي يعمل بها هؤلاء في جنوب قطاع غزة نحو 14,815 منشأة عاملة في قطاع غزة حسب المحافظة والملكية تشمل مؤسسات صناعية وزراعية وتجارية وخدمائية ، حيث يبلغ عدد المنشآت في دير البلح 4756 وعدد المنشآت في خان يونس 6145 وعدد المنشآت في رفح 3914 حسب إحصائيات المركزي الإحصائي الفلسطيني 2007م ، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة من المشروعات التجارية فقط بحوالي 4500 مشروع تجاري صغير ، ثم قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من 450 مشروع تجاري صغير ، أي بنسبة 10% من مجتمع الدراسة ثم تم توزيع استبانات الدراسة على عينة الدراسة بنسبة معينة تتناسب مع كثافة المشروعات التجارية الصغيرة حسب كل منطقة ، وتمثلت عينة الدراسة من أصحاب تلك المشاريع التجارية الصغيرة ( محلات أحذية و ملابس و محلات عطور ومحلات اكسسوارات ومحلات حلويات ومحلات ذهب ومحلات أدوات منزلية ومكتبات تجارية وصيدليات ومحلات صيانة جوال وكمبيوتر وسوبرماركات ومحلات بقالة ومحلات خضار وفواكه ) حيث قام بتوزيع استبانة الدراسة على هذا المجتمع مراعيًا الكثافة السكانية في كل منطقة من المناطق الثلاثة.

#### ثامناً: الصعوبات التي واجهت الباحث:-

- 1- عدم تجاوب بعض أصحاب المشاريع التجارية مع الباحث ، لعدم وعيه بأهمية البحث العلمي.
- 2- المساحة الجغرافية التي ينتشر فيها أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة واسعة جدا حيث شمل المحافظات الجنوبية من قطاع غزة.
- 3- لم يستطع الباحث تحديد دقيق لأصحاب المشاريع التجارية في جنوب قطاع غزة ، حيث رجع الباحث إلى الدراسات السابقة الخاصة بهذا المجال ، ولم يجد دراسة تشير إلى أعداد أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة ، فقام الباحث بالرجوع إلى مركز الإحصاء الفلسطيني ، حيث تم التواصل مع المركز وقام مركز الإحصاء الفلسطيني بتزويد الباحث بمعلومات عن أعداد المشروعات بشكل عام ، بحيث تشمل الصناعية والزراعية والخدمائية... الخ ولم يخص تحديداً المشروعات التجارية من إجمالي عدد المشروعات في جنوب قطاع غزة.
- 4- قلة الدراسات الدولية و المحلية التي تشير إلى المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، حيث تركز العديد من الدراسات السابقة على المشروعات الصناعية بدرجة كبيرة ولم تتطرق إلى المشروعات التجارية الصغيرة .

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية والعربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

رابعاً: مميزات هذه الدراسة

## أولاً: الدراسات المحلية والعربية

1- دراسة ( نصر الله و الصوراني ، 2005 )

عنوان الدراسة : المشروعات الصغيرة في فلسطين: واقع ورؤية نقدية

وهدفت الدراسة إلى التعرف على المشروعات الصغيرة وكيفية امتلاكها عناصر النهوض والتطور في القطاعات الإنتاجية، و تفعيل دور المنشآت والمشاريع الصغيرة، واتساعها أفقياً وعمودياً في بنيان المجتمع الفلسطيني، بحيث تتمكن من تلبية احتياجاتها، لعملية رفع وتيرة التطور في الاقتصاد الفلسطيني، بما يمكنه من الاعتماد النسبي على موارده الذاتية، المادية والبشرية المحدودة.

وكان من أهم نتائج الدراسة توفير القروض والدعم اللازم لتمويل رأس المال العامل وتطوير المعدات والأصول الرأسمالية، أو التوسع في المشروعات القائمة، أو تمويل أفكار ريادية جديدة في سبيل تنمية المشروعات الصغيرة اقتصادياً واجتماعياً، و تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة على نظم الإدارة الحديثة للمشروعات، من حيث كيفية توفير المستلزمات الإنتاجية وإدارة العملية الإنتاجية والتسويقية، وكيفية التعامل مع البنوك والمؤسسات الحكومية، وتوفير التدريب المهني المناسب لتطوير مهارات العاملين في أنشطة المشروعات الصغيرة، وتقديم دورات في مجالات الإدارة والتسويق والمحاسبة والإنتاج، والتخفيف من السيطرة الحكومية، والتعقيدات البيروقراطية في الإجراءات، أو ممارسة الأنشطة الاقتصادية من قبل المسؤولين في السلطة.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة توفير القروض والدعم اللازم لتمويل رأس المال العامل وتطوير المعدات والأصول الرأسمالية أو التوسع في المشروعات القائمة أو تمويل أفكار ريادية جديدة في سبيل تنمية المشروعات الصغيرة اقتصادياً واجتماعياً، و تشجيع البنوك على تمويل المشروعات الصغيرة بأسعار فائدة منخفضة، و تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة على نظم الإدارة الحديثة للمشروعات من حيث كيفية توفير المستلزمات الإنتاجية وإدارة العملية الإنتاجية والتسويقية وكيفية التعامل مع البنوك والمؤسسات الحكومية، و التعاون مع المراكز الاستشارية والاتحادات الصناعية وغرف التجارة، و تعزيز وتوسيع دور مؤسسات الإقراض في تقديم القروض للمشاريع الصغيرة، و التخفيف من السيطرة الحكومية والتعقيدات البيروقراطية في الإجراءات أو ممارسة الأنشطة الاقتصادية من قبل المسؤولين في السلطة.

## 2- دراسة (البحيصى ، 2006 )

**عنوان الدراسة :** نحو أساليب حديثة في تمويل المشاريع الصغيرة في قطاع غزة دراسة استطلاعية لأصحاب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة .

وهدفت الدراسة إلى تقييم أساليب التمويل الحالية للمشاريع الصغيرة في قطاع غزة وقدرتها على مواكبة احتياجات هذه المشاريع ، كما يعتمد البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي بحيث يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالإطار النظري من الكتب والمجلات والأبحاث العلمية والمنشورات ذات العلاقة في حين أن الجانب العملي يعتمد على استبيان موجه إلى الفئة المستهدفة ، كذلك تم استخدام عينة استطلاعية مقدارها (50) شخص من أصحاب المشروعات الصغيرة تم اختيارها عبر عدة دورات تدريبية.

وكان من أهم نتائج الدراسة كثير من صغار المستثمرين في قطاع غزة يواجهون مشاكل مالية عند البدء في تنفيذ مشاريعهم و تعتبر الصبغة الربوية والفائدة المرتفعة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم توجه صغار المستثمرين في قطاع غزة إلى البنوك للحصول على التمويل اللازم لمشروعاتهم و تعتبر نسبة الريح المرتفعة في المرابحات التي تعرضها البنوك الإسلامية سبباً مباشراً في عدم توجه صغار المستثمرين لهذه البنوك لتمويل مشروعاتهم والصفة الربوية وتعقيد الإجراءات عاملان مهمان في ابتعاد صغار المستثمرين عن التوجه لمؤسسات الإقراض لتمويل مشروعاتهم.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة إنشاء صندوق لتمويل المشروعات الصغيرة في قطاع غزة هو حل جيد بالنسبة لصغار المستثمرين في قطاع غزة ويؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي والتخفيف من حدة البطالة في القطاع ، بحيث لا يتقاضى ربح ولا فائدة ولكن عمولة بسيطة لتغطية نفقات المتابعة المالية والإدارية للمشاريع الصغيرة التي سوف يقوم بتمويلها، وهذا الصندوق قد يكون تحت إشراف مؤسسة حكومية أو مؤسسة أهلية و من ناحية أخرى فإننا نعتقد أن نجاح المشروعات الصغيرة في فلسطين يتوقف بدرجة كبيرة على مدى توفر الحماية لمنتجات هذه المشروعات، لذلك فإننا نوصي بإتباع سياسة مناسبة في هذا المجال.

### 3- دراسة (نعيمة ، 2006)

**عنوان الدراسة :** التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات القرن الواحد و العشرين حيث وجدت منظمات الأعمال في مختلف الدول بما فيها الدول العربية نفسها أمام تحديات فرضت عليها البحث عن منهج للتعاطي مع لعبة الأعمال أو السوق، وذلك من خلال ابتكار وتنويع آليات التعامل مع مكونات هذه اللعبة بهدف ضمان الاستمرارية والبقاء في حلبة الصراع بأبعاده الثلاثة ( البعد المحلي، والبعد الدولي، و البعد الكوني) فالبحث عن ضمانات البقاء يتطلب تغيير قواعد لعبة الأعمال لمواجهة تحديات العولمة خاصة من منظور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التي أصبحت تواجه عدة تغيرات فرضت عليها ضغوطا تجبرها على التوجه نحو التغيير و التطوير، و من أهم هذه التغيرات نجد التوجه نحو التخصص و تقليص دور الحكومات في النشاط الاقتصادي.

وكان من أهم نتائج الدراسة إن الانخراط في النظام الاقتصادي العالمي الجديد يمثل تحديا كبيرا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية التي لا بد و أن تسعى لتوظيف أوضاعها الاقتصادية لمجارات قوانين العولمة و اللاعبين الأساسيين فيها، فبقاء واستمرار تلك المؤسسات مرهون بوجود إدارة متميزة واعية و مدربة تهتم بالبحث والتطوير، و تتبنى أفكار جديدة وكل ما من شأنه العمل على تطوير منتجاتها ، و تقديم كل ما هو جديد لإشباع حاجات العملاء و تطلعاتهم.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة أن الصراع التنافسي من اجل البقاء في السوق في حاجة إلى إعادة النظر و بناء رؤية جديدة تعتمد على اقتناص و اكتساب مقومات نجاح المنافس و التطوير المستمر و البساطة كمنهج إداري يحقق النجاح و الريادة بدلا من التعقيد و بناء علاقة حميمة تصل إلى مستوى الشراكة في القرار مع العملاء و الموردين و ضرورة المساهمة في ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمراكز البحث والتطوير بالجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة و دعم العلاقات التكاملية بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تعزيز القدرات التصديرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تسويق منتجاتها و البحث عن آليات خاصة لذلك و العمل على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 4- دراسة (الوادي و سمحان ، 2006)

**عنوان الدراسة :** المشروعات الصغيرة : ماهيتها والتحديات الذاتية فيها ( مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن)

وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشكلة الاختلاف في تعريف ومفهوم المشروع الصغير والدور الذي تلعبه في طبيعة التحديات الذاتية التي تواجه المشروع الصغير و تشخيص التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة و تحليل الأسباب والدوافع المؤدية إلى كل نوع من التحديات التي تواجه المشروع الصغير و إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه المشروع الصغير الأردني وفقاً للمنهج أو المدخل الذي يقدمه البحث لتشخيص التحديات لذلك اعتمد البناء النظري في هذه الدراسة على المراجعة والتأمل والتحليل والاستنباط وتحقيقاً للفائدة فإنه يقرن البناء النظري بما يعززه في دراسة لحالة هي المشروعات الصغيرة في الأردن.

وكان من أهم نتائج الدراسة تحظى المشروعات الصغيرة باهتمام متزايد على صعيد البلدان المتقدمة والنامية كونها من الخيارات المهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية و إن تعدد التعريفات للمشروعات الصغيرة وتنوع معاييرها يتناسب مع جملة عوامل ، كما أن النشاط المحدود للمشروع الصغير يجعله عرضة للضغوط التنافسية من المشروعات الكبيرة و إن إدارة المالك لمشروعه الصغير يصاحبها غياب المهارات والقدرات الإدارية لديه و لا تتوفر في الأردن الدراسات الميدانية للمشروعات الصغيرة التي تهتم بأسباب ومظاهر فشل تلك المشروعات و إن محدودية التمويل صفة ملازمة للمشروعات الصغيرة لمحدودية قدرات المالك أو القلة من المالكين ، لذلك إن تسليط الأضواء على التحديات التي تواجه المشروع الصغير في داخله وبصورة شاملة ليس غاية في ذاته بل طريقاً لتفتح آفاق للدراسات الميدانية والبحث العلمي في الجزئيات والفروع دون غياب النظرة الشمولية المتكاملة.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة تنمية تلك المشروعات الصغيرة في البلدان العربية و توفير مصادر لتمويل تلك المشاريع و اعتماد استراتيجية التركيز والمحافظة على الأسباب التي تجعلها بعيدة عن المواجهة مع المشروعات الكبيرة و تطوير القدرات الإدارية لمالكي المشروعات الصغيرة كحل لمواجهة مختلف التحديات للمشروع الصغير و توفير في الأردن الدراسات الميدانية للمشروعات الصغيرة التي تهتم بأسباب ومظاهر فشل تلك المشروعات، لذلك فإن هذه الدراسة توصي بالتوجه إلى الدراسات الميدانية الجادة في مختلف التحديات التي تواجه المشروع الصغير وفي كل دولة من الدول العربية حيث أن نتائج الأبحاث الغربية الميدانية لا يمكن تعميمها وقبولها في البلدان العربية للخصوصية الاقتصادية والاجتماعية في تلك البلدان.

## 5- دراسة (حداد ، 2006)

عنوان الدراسة : دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ( إضاءات من تجربة الأردن والجزائر )

وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الاختلافات الواردة في تعريف ومفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وكذلك التعرف على رؤية الأردن والجزائر لمفهوم هذه المشروعات و التعرف على واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن والجزائر واحتياجاتها و إلقاء الضوء على أهم التحديات والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن والجزائر التعرف على مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقييم دور هذه المصادر في الجزائر و اعتمد البحث على المنهج الوصفي والكمي العام , وذلك بالاعتماد على واقع البيانات المتوفرة والإحصاءات والنشرات والدراسات الصادرة عن العديد من المؤسسات الاقتصادية والمالية في الأردن والجزائر .

وكان من أهم نتائج الدراسة أن المشروعات الصغيرة جدًا في الأردن تشكل ما نسبته ( 89.21 % ) من إجمالي عدد المؤسسات العاملة في الأردن , أما المشروعات الصغيرة , فتشكل ما نسبته (8.80%) فيما تشكل المشروعات المتوسطة ما نسبته ( 1.67 % ) وإذا أخذنا المشروعات الصغيرة جدًا والصغيرة والمتوسطة ,فإنها تشكل ما نسبته ( 99.68 % ) من إجمالي المنشآت الاقتصادية الأردنية و تشكل المؤسسات الصغيرة جدًا ما نسبته ( 95.06 % ) من إجمالي المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، كذلك لا تزال المشروعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن والجزائر تواجه صعوبات ومشاكل ومعوقات مالية وإدارية وتسويقية وتنظيمية.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تفعيل دور البنوك التجارية والمؤسسات المالية في الأردن والجزائر , لتوفير القروض المناسبة والميسرة لهذه المشروعات وبفوائد (نسبة الفائدة) مخفضة , وضمانات ميسرة أيضًا و العمل على توفير الحوافز التشجيعية المناسبة لجذب رؤوس الأموال وتوجيهها نحو الاستثمار في هذه المشروعات والمؤسسات مثل أسعار الفوائد على القروض ,الإعفاءات الضريبية ....وغيرها و ضرورة سن وتفعيل التشريعات والقوانين والأنظمة المحفزة على الاستثمار في هذه المشروعات والمؤسسات و العمل على إيجاد جهة واحدة تعني بشؤون هذه المشروعات والمؤسسات من حيث التمويل والتسويق والإدارة.



## 6- دراسة (القوقا، 2007)

عنوان الدراسة : أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب في ربحية المشروع، وزيادة حجم الإنتاج، ونمو عدد العملاء والتطور التكنولوجي، و أساليب العمل الإداري، و التعرف على أثر برنامج تدريب المشروعات الصغيرة التابع لوكالة الغوث الدولية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع استبانة لجمع البيانات وقد استهدفت الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً ، الذين سبق لهم وتلقي دورات تدريبية في برنامج تدريب المشروعات الصغيرة التابع لوكالة الغوث الدولية ، والبالغ عددهم (4989) متدرب ومتدربه ، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت ( 122 ) مفردة، أي ( 10 % ) من مجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن التدريب أثر تأثيراً إيجابياً على أداء المشروعات الصغيرة بوزن نسبي 76.42 %، تمثلت في تحسن أداء المشروعات الصغيرة في مجالات الربحية ، والإنتاج ، وزيادة عدد العملاء، وتطور أساليب العمل ، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في المشروعات الصغيرة. ومن نتائج الدراسة أيضاً تأثير التدريب بشكل إيجابي وواضح على أرباح المشروعات، وهذا يدل على أن الاستثمار في التدريب من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، مجدي من الناحية الاقتصادية ، كما أن التدريب الإداري ومهاراته المختلفة، يمكن تطبيقها على المشروعات إذا لامست حاجة حقيقية لدى تلك المشروعات ،من خلال المتدربين الأكفاء، ووجود مدربين على قدر عالي من المهارة ، بغض النظر عن حجم رأس المال المستثمر في المشروع، فمن تعلم مهارات التسويق يمكنه تطبيقها على منتجات أو خدمات المشروع سواء كان رأس ماله كبير أو قليل.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة عقد ورش عمل مختلفة حول الحاجات التدريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة يشارك فيها أصحاب المشروعات الصغيرة والجهات المعنية الأخرى ، وضرورة اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها بالالتحاق بدورات تدريبية للتزود بالمهارات الجديدة في مجالات وظائف المشروع المختلفة وتطوير برنامج الدبلوم للمشروعات الصغيرة، من أجل إعداد رواد للتنمية الاقتصادية، مسلحين بالمعارف والخبرات والمهارات اللازمة للبدء بالمشروعات الصغيرة وإدارتها بما يكفل لها النجاح والتطور .

## 7- دراسة ( الشريف ، 2009 )

عنوان الدراسة : التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات المالية ،التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، من حيث مصادر التمويل ، من رأس المال أو من القروض، والتحديات الإدارية من ناحية الكوادر المؤهلة لتنظيم الهيكل الإداري للمؤسسة ،أو الدورات التدريبية الخاصة بالعاملين، و التعرف على الصعوبات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة ، في مراحل إنشائها، أو بعد عملية الإنشاء والتطوير. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع استبانة لجمع البيانات وقد استهدفت الدراسة جميع المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل وعددها ( 321 ) ، حيث تم توزيع ( 321 ) استبانة واسترجاع ( 305 ).

وكان من أهم نتائج الدراسة أن معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل يتم تمويلها من خلال ملكية فردية، حيث أن هذه المشاريع لا تحتاج في بداية إنشائها إلى رأس مال كبير، كذلك معظم أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة لم يتقدموا بطلب قرض (75%) ومعظم أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل هم مديروها ، ويعتمدون على خبرتهم الخاصة في إدارتها، دون استشارات خارجية، وقلة الاهتمام بدراسة الجدوى ، وتتسم مشاريعهم بالارتجال ، وتكون بعيدة عن التخطيط المالي والإداري وبالتالي تقع عليهم مسئولية نجاح المشاريع أو فشلها. كما أن عدم توفر المهارات الإدارية والخبرة الكافية والبنية التحتية والمؤهلات العلمية والموارد المالية الكافية والضرائب المتعددة، التي تفرضها السلطة وعدم وجود قوانين تشجع الاستثمار في المشاريع الصناعية ، وعدم وجود مواد خام ، كل هذه الأشياء تعيق تقدم المشروعات الصغيرة.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة العمل على إنشاء جسم خاص لدعم المشاريع الصناعية الصغيرة بالاستشارات والقروض والتسهيلات، عمل دراسة جدوى دقيقة للمشروع، وعدم البدء في المشروع قبل التأكد من توقع حصول نسبة عالية من نجاحه وجدواه الاقتصادية ، و تطوير الكفاءات البشرية وإعداد دورات ملائمة للمشاريع الصناعية الصغيرة ، وتخفيض نسبة الفائدة على القروض للمشاريع الصناعية الصغيرة.

## 8- دراسة ( العبيدي ، 2009 )

**عنوان الدراسة :** أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع

وهدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير الاهتمام بالعوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير جودة الأداء، باعتباره واحد من أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة وبيان مدى تأثير الاهتمام بالعوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير رضا الزبائن باعتباره أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع استبانة لجمع البيانات وقد استهدفت الدراسة آراء (30) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير .

وكان من أهم نتائج الدراسة تعميق الوعي بدور العوامل الإستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز واعتماد عنصر "التحسين المستمر" كمعيار لتقويم أداء العاملين، و التركيز على توفير عوامل تمكين العاملين، بإعطائهم القوة والسلطة والمعلوماتية، التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإيلاء برامج لتحفيز الأهمية التي تستحقها، مع زيادة الاهتمام برضاهم، ودعم إنجازات المتميزين منهم، و العمل على تعزيز ثقافة الجودة، وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر، وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار، كذلك تبني إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية ، انطلاقا من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها، لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة العمل على تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز، و تبني معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" كاستراتيجية، انطلاقاً من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية، و تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن باعتبارهم محور اهتمام الشركة وغاية تقدمها وتطورها وذلك لسماع أصواتهم ومعرفة رغائبهم.

## 9- دراسة (مقداد والقدرة ، 2009)

عنوان الدراسة : (الاستثمار) في المدن الصناعية الفلسطينية : معوقاته ، وطموحاته ، وأثره في توفير فرص العمل. (دراسة حالة :مدينة غزة الصناعية)

وهدفت الدراسة إلى دراسة أثر الاستثمار في المدن الصناعية على توفير فرص العمل، بالإضافة؛ للتعرف على المعوقات التي تواجه المستثمرين في المدن الصناعية، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، المتاحة حول الموضوع ومن خلال استخدام الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المشروعات العاملة في (مدينة غزة الصناعية)، والتي بلغ عددها ( 29 ) مشروعاً في شهر فبراير 2007 /، وقد استخدم الباحث أسلوب) . (المسح الشامل) ، وقد تم استرداد (29) استبانة ، أي أن نسبة الاسترداد (100%)

وكان من أهم نتائج الدراسة ضعف الحوافز المقدمة للمستثمرين، ضعف المزايا والحقوق المقدمة للعاملين، وعدم رضا المستثمرين عن الأداء الإداري للمؤسسات ذات العلاقة بالاستثمار بمدينة غزة الصناعية . كما أثبتت الدراسة أن عدم كفاية وتفعيل التشريعات والقوانين الجاذبة للاستثمار، وعدم الاستقرار السياسي والأمني، وارتفاع تكاليف الاستثمار والتشغيل، كان له أكبر الأثر على قدرة المدن الصناعية في توفير فرص العمل. كما بينت الدراسة أن غالبية الأيدي العاملة تعمل بالنشاط الصناعي وخاصة في صناعة (خياطة الملابس) ، حيث تتسم هذه العمالة بالمهارة، والتي غالبيتها من الذكور، وأخيراً تم تقديم نموذج انحدار متعدد؛ لتقدير حجم العمالة في مدينة غزة الصناعية.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة بضرورة مراجعة فتفعيل كافة التشريعات والقوانين التي تشجع الاستثمار بالمدن الصناعية، مع توفير وتفعيل الحوافز والإعفاءات الضريبية المقدمة للمستثمرين، والعمل على وضع السياسات التمويلية المشجعة للمستثمرين، مع ضرورة السعي لفتح الأسواق العربية والإسلامية والأجنبية؛ للتخفيف من التبعية الاقتصادية للجانب الإسرائيلي، كما قدم الباحثان اقتراحاً لإنشاء مجمع صناعي أو منطقة حرة في (رفح) بالتعاون مع الجانب المصري.

## 10- دراسة ( الدماغ ، 2010 )

### عنوان الدراسة : دور التمويل في تنمية المشاريع الصغيرة

وهدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل دور التمويل المقدم من مؤسسات الإقراض NGOs في تنمية المشاريع النسائية الصغيرة في قطاع غزة للفترة 1995-2008 م ، لبيان مدى اختلاف دور التمويل بين مؤسسات الإقراض ، وأثر هذا الاختلاف على المؤشرات الاقتصادية الخاصة بالمشاريع، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية تبلغ حوالي 130 مشروع نسائي مختار من قبل ثلاث مؤسسات إقراض أختيرت بناء على عدد المشاريع الممولة . وقد تم توزيع استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة هدف الدراسة على صاحبات هذه المشاريع ، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والتحليل الكمي في هذه الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود ارتباط بين عدد القروض المقدمة من مؤسسات الإقراض وبين ارتفاع وانخفاض رأس المال المستثمر للمشروع وهناك ارتباط تام بين نسبة التمويل الذاتي لرأس المال المستثمر و بين رأس المال المستثمر للمشروع ، كذلك ليس هناك ارتباط بين رأس المال المستثمر للمشروع و بين ارتفاع وانخفاض متوسط الدخل الشهري للمشروع ، و يتناقص رأس المال المستثمر للمشروع بارتفاع سعر الفائدة المحدد من قبل مؤسسة الإقراض ، و تعتمد نسبة التمويل المقدم من مؤسسات الإقراض اعتماداً كلياً، على نسبة التمويل الذاتي لرأس المال المستثمر، وذلك بالترج العكسي، كما تحتل المشاريع الصناعية، نسبة كبيرة بلغت % 44.6 ، بالمقابل بلغت نسبة المشاريع الزراعية حوالي % 23.1 ، يليها التجارية بنسبة % 20.8 .

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة العمل على تطوير البيئة القانونية والتشريعية ، بحيث تشمل المشاريع الصغيرة عامة والمشاريع النسائية خاصة، لتتلاءم خصوصيتها وتستجيب لمتطلبات واحتياجات تلك المشاريع و العمل على تخفيض نسبة الفائدة المعمول بها في مؤسسات الإقراض لتناسب أوضاع صاحبات المشاريع الصغيرة ، و إنشاء حاضنات أعمال من خلال استراتيجية ممنهجة تضم هيئات رسمية (الوزارات) وهيئات شبه رسمية (مؤسسات القطاع الخاص) ، تعمل على تقديم التدريب والمعلومات والتأهيل لإدارة المشاريع وإقامتها ، بالإضافة إلى تقديم الدعم المالي والإقراضي.

## 11- دراسة ( الجمار ، 2010 )

**عنوان الدراسة :** تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر .

**وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية وأثر العوامل الإدارية على أداء المشاريع الإنشائية في دولة قطر من حيث الوقت المنجز إبان فترة الطفرة التي شهدتها ما بين 2005-2008م ، وذلك من خلال استطلاع آراء مدراء المشاريع بكل من المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات لبيان ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل من حيث تأثر وقت المشاريع بها ، وقد تكونت العينة المبحوثة من (95) مديراً من مدراء المشاريع منهم (50) بالمكاتب الاستشارية و (45) بشركات المقاولات وذلك من أصل (120) بواقع (60) مديراً تمت دعوتهم بكل من الفئتين ، وقد تم استخدام الإستبانة وسيلة لجمع البيانات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة.**

**وكان من أهم نتائج الدراسة وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للكفاءة القيادية بأبعادها ( القدرات القيادية، المهارات القيادية، اختيار العناصر البشرية، الوعي بالعناصر التكاملية للأداء، مهارة التعامل مع الوقت) على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع الإنشائية ، ووجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للكفاءة الإدارية بأبعادها( بناء فريق العمل، فهم البيئة الداخلية للمقاول، التعامل مع الأطراف الخارجية، العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين) على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع الإنشائية ، و وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للكفاءة العلمية والمعرفية بأبعادها( المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة) على الوقت المحدد للإنجاز بالمشاريع الإنشائية.**

**وكان من أهم ما أوصت به الدراسة العمل على اختيار العناصر البشرية التي يسند إليها إدارة هذه الشركات، وأن تتمتع هذه العناصر بخبرات قيادية وإدارية وعلمية ومعرفية مجتمعة إذ أن هذه العناصر لا تتفك عن بعضها البعض ولا يصلح الاكتفاء ببعضها دون الآخر، و الاهتمام بالموارد البشرية وعدم التفريط في العناصر التي تتمتع بالمقومات الإدارية والمهارية والعلمية إذ أن هذه العناصر تشكل ندرة في السوق، وضرورة الرقابة المستمرة سواء على سير المشاريع أو النواحي الإدارية الأخرى حيث أنها جميعاً لا يتجزأ ، وتقديم تقارير متابعة دورية تتسم بالشفافية والوضوح بغرض الإصلاح من خلال النقد الذاتي.**

**عنوان الدراسة :** واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية و قياس دور حاضنات الأعمال في تقديم المساعدة والعون للمشاريع وخاصة الصغيرة و المساهمة في توفير قاعدة معلومات علمية لمساعدة الحاضنات في توفير الدعم المناسب للمشاريع الصغيرة و استخلاص بعض التوصيات التي تسهم في تحسين فاعلية حاضنات الأعمال في أداء خدماتها للمشاريع الصغيرة ، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في حاضنات الأعمال في الضفة الغربية ( نابلس ، رام الله ، الخليل) ومن المدراء والعاملين في المشاريع التي تم احتضانها من قبل هذه الحاضنات وعددهم (11) و (31) شخص على التوالي ، وقد تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة حرص الحاضنات على دعم وتطوير المشاريع الصغيرة لما له من دور في تقليل نسبة البطالة و هدف الحاضنات بشكل عام هو تحويل أفكار المبدعين في مجال تكنولوجيا المعلومات وتنمية مواهب هذه الفئات ومساعدتها على النجاح والرقى و اما بالنسبة لدور حاضنات في دعم المشاريع الصغيرة فقد اتسم مستوى تقديم الخدمات المختلفة مثل( الخدمات الادارية ، الاستشارية ، المالية ، التسويقية ، الفنية ، خدمات السكرتارية والمعلومات ، وخدمات تنمية الموارد البشرية ) اثناء فترة الاحتضان بمستوى متوسط بعض الشيء ، أما بعد التخرج من الحاضنة فقد اتسم المستوى العام بالتدني ، وكانت الخدمات المقدمة اثناء الاحتضان أفضل بكثير من تلك المقدمة بعد التخرج ، كما مستوى تقديم الخدمات من قبل حاضنات الأعمال اتسم بالتدني ولا تعمل على دعم المشاريع بشكل كبير .

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة العمل على توفير المزيد من الخدمات المالية والتسويقية للمشاريع الصغيرة المحتضنة نظرا أن هذا النوع من الخدمات يعتبر من أهم الخدمات التي يحتاج لها أي مشروع وتساعد على تقدمه وتطوره و ضرورة التوسع في تقديم الخدمات السابق ذكرها سواء أكانت ادارية ، مالية ، تسويقية، تنمية الموارد البشرية ، فنية ، استشارية ، سكرتارية ومعلومات بشكل عام وذلك لحاجة المشاريع لها باعتبارها الأسباب الرئيسية التي يمكن أن تؤدي إلى فشله أو نجاحه ، كما أن حاضنات الأعمال تعتبر كأى مشروع آخر ، يجب أن تعمل على اعادة تقييم أعمالها بشكل دوري ومعرفة وجه الاخفاق ومحاولة مفاداته ، وذلك من أجل ان تقوم بتحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله.

### 13- دراسة ( غانم ، 2010 )

**عنوان الدراسة :** واقع التمويل الأصغر الإسلامي وآفاق تطويره في فلسطين ، دراسة تطبيقية على قطاع غزة.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمويل الأصغر الإسلامي في فلسطين، وأهم المعوقات التي تحول دون انتشاره بما يتناسب مع حجم الطلب عليه، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة خصيصاً لخدمة أهداف الدراسة، كما استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في المدراء وموظفي الإقراض العاملين في مؤسسات الإقراض وهم الأعضاء الفاعلون في الشبكة الفلسطينية للإقراض الصغير والمتناهي الصغر شراكة في قطاع غزة ويبلغ عددهم عشرة أعضاء، ويبلغ عدد هؤلاء العاملين 90 موظفاً، وقد تم إرجاع 75 استبانة أي بنسبة % 83 من المجتمع الكلي للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة تشكل محافظة التمويل الإسلامي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين 15.88% من مجموع المحافظة النشطة لهذه المؤسسات بتاريخ 31 ديسمبر 2009م ويمكن تطبيق عدد من صيغ التمويل الإسلامي في مؤسسات التمويل الأصغر خاصة المرابحة والإجارة المنتهية بالتمليك لأنها أقل الصيغ مخاطرة ويمكن تطبيق صيغة السلم في المؤسسات المتخصصة مثل برامج ومؤسسات الإقراض الزراعي و معظم عملاء مؤسسات التمويل الأصغر يفضلون التمويل الإسلامي عن التمويل التقليدي ، كما إن غياب التثقيف والتدريب في مجال التمويل الإسلامي بين العاملين يعتبر من التحديات التي تواجه التمويل الأصغر الإسلامي و يمكن التغلب علي التحديات المتعلقة بالتكاليف الإضافية للتمويل الإسلامي الأصغر وذلك بالوصول لعدد كبير من الزبائن.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة أن تسعى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين لتطبيق التمويل الأصغر الإسلامي، وذلك بفتح نوافذ تمويل إسلامي أو تحول هذه المؤسسات بالكامل من مؤسسات تطبق التمويل التقليدي إلى مؤسسات للتمويل الأصغر الإسلامي وذلك استجابة للطلب المتزايد على التمويل بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية و أن تعمل الجهات المانحة ومؤسسات التمويل الإسلامي على تطوير قدرات العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر من خلال توعيتهم بصيغ التمويل الإسلامي و أن تفرض سلطة النقد الفلسطينية على المصارف العاملة في فلسطين تخصيص جزء من نشاطها لتمويل المشاريع المتناهية في الصغر بصيغ التمويل الإسلامي.



#### 14- دراسة ( الصويص ، 2011 )

**عنوان الدراسة :** واقع الصناعة في محافظة طولكرم من وجهة نظر رجال الأعمال والتجار  
( المشكلات والحلول المقترحة) دراسة ميدانية

وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الصناعة من وجهة نظر رجال الأعمال والتجار في محافظة طولكرم وللوقوف على ذلك تم التعرف إلى مشكلات الصناعة ، وتم استخدام استبانة مكونة من 26 فقرة تضمنت أربعة مجالات رئيسية ، ولأغراض جمع المعلومات وزعت ( 150 ) استبانة على الفئة المستهدفة ، وتم استرداد ( 115 ) أي بنسبة % 77 وعولجت واستخدمت المتوسطات (SPSS) إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية الحاسوبية والانحراف المعياري والنسب المئوية.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن أكثر المشاكل التي يواجهها قطاع الصناعة في محافظة طولكرم تتمثل في الأمور التالية: المعوقات التي يفرضها الاحتلال على استيراد المواد الخام و المعوقات التي يفرضها الاحتلال على استيراد الأجهزة والمعدات و ندرة وجود أسواق عربية وعالمية توجد لها السلطة لتشجع استقبال المنتج الفلسطيني و ندرة مراكز التدريب المهني لتدريب العمال على المعدات المستوردة و المعوقات الضريبية الباهظة التي تفرضها دائرة الضريبة على المستثمرين لتشجيعهم على الاستثمار و ندرة وجود دراسات اقتصادية تسهم في تحديد احتياجات السوق المحلي في طولكرم للاستثمار.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة إيجاد حلول سياسية مع الاحتلال الإسرائيلي لاستيراد المواد الخام والأجهزة والمعدات ، وإلغاء الحواجز العسكرية الإسرائيلية للمنتجات الفلسطينية وتسهيلها للمناطق الواقعة على الخط الأخضر و إعادة النظر في اتفاقية باريس بسبب تقليلها من فرص الاستثمار و وضع خطة وطنية لتسويق المنتجات المحلية و دراسة الأسواق الخارجية ومعرفة المركز التنافسي للصناعة الفلسطينية وتهيئة الأجواء و لإمكانية تصدير السلع الفلسطينية و فرض رسوم جمركية على السلع المستوردة التي لها مثيل في التصنيع المحلي وتخفيض قيمة الضرائب على المنتجات المحلية بهدف تعزيز القدرة التنافسية لها مع المستوردة.

**عنوان الدراسة : المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية**

وهدفت الدراسة إلى التعرف على المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية، انطلاقاً من دورها الهام في توفير فرص عمل لجميع الفئات الاجتماعية وخاصة الرياديين وتحقيق الدخل و التعرف على مدى ما تحققة هذه المشاريع من الاكتفاء الذاتي لبعض السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، وأيضاً تم بيان طبيعة النشاط الذي يمارسه القائمون على المشاريع الصغيرة سواء التجارة أو الصناعة أو الخدمات وغيرها من النشاطات الاقتصادية و التعرف على نماذج مختارة لبعض مشاريع تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة في قطاع غزة، والعديد من المعوقات والمشاكل التي تواجه المشاريع الصغيرة في منطقة الدراسة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج السلعي والذي يعتبر جزء من المنهج الموضوعي، والمنهج الحرفي .وتم تحليل الاستبانة من خلال وسيلة تحليل البيانات وتمثل في البرنامج الإحصائي spss.

وكان من أهم نتائج الدراسة ضعف البنية الأساسية من شبكة الطرق وارتفاع تكاليف النقل والكهرباء والمياه وغيرها، من الخدمات الأخرى اللازمة لإقامة المشروعات الصغيرة و النقص في بعض مستلزمات الإنتاج وارتفاع أسعارها، و نقص العمالة الماهرة والمدربة و عدم توفر نظام موحد ينظم آليات عمل القطاع الإنتاجي الصغير وسياسات الإقراض والسياسات الضريبية والتشجيعية، و كذلك سياسات للمفاهيم وآليات العمل التأهيل وخدمات الإرشاد وجود أكثر من طرف حكومي وغير حكومي يعمل في هذا المجال بدون تنسيق أو توحيد للأدوار ويؤثر أيضاً التدريب إيجابياً وبشكل واضح على المشروعات الصغيرة، ويؤدي إلى نجاحها.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة التأكيد على وضع سياسات تنموية وطنية شمولية، تأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المحلية والاحتياجات الفعلية للمجتمع الفلسطيني و اعتماد سياسة الحوافز لتطوير المشروعات الصغيرة، من خلال القروض الميسرة، وأولوية والإعفاءات الجمركية والحماية و تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة على نظم الإدارة الحديثة للمشروعات وتخصيص مساحات كافية من الأراضي الحكومية للمساهمة في تقليل نفقات المشاريع الصغيرة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة ( Makin , Davidson, 2000 )

عنوان الدراسة : Barriers encountered during micro and small business start-up  
in North-West England

وهدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات اللازمة لرواد المشاريع الصغيرة في مراحل مختلفة في عملية التأسيس ، تحديداً قبل مرحلة الإنشاء ، ومن بداية المشروع حتى 6 شهور ومن 6 شهور إلى 12 شهر و تحديد المعوقات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة في مراحل مختلفة أثناء المراحل الأولى في حياة المشروع ، والتعرف على التسهيلات العملية المطلوبة لرواد المشاريع الصغيرة والصغيرة جداً في فترة تأسيس المشروع وما هي الاستراتيجيات المستخدمة لتفادي هذه المعوقات ، كما أن هذه الدراسة اعتمدت على ثلاث مراحل لجمع البيانات وهي كالتالي ، المرحلة الأولى الرجوع إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، والمرحلة الثانية عمل مقابلات شخصية لرواد المشاريع الصغيرة ، والمرحلة الثالثة التركيز على مجموعة من أصحاب المشروعات الصغيرة في الفترة التي تسبق إنشاء المشروع وفي الست شهور الأولى إلى السنة .

وكان من أهم نتائج الدراسة إن نجاح أو فشل أي مشروع يعتمد على مجموعة عوامل تحيط بالمشروع، خصوصاً في أول 12 شهر في فترة إنشاء المشروع ، ومن هذه المعوقات ، المؤسسات المالية تعمل على ظهور العديد من المعوقات التي تعيق تقدم المشاريع ، مثل ضعف التمويل اللازم أو عدم معرفة المشاكل التي تواجه المشروع منذ البداية، أو قلة خبرة أصحاب المشاريع من تدريب وخبرة ومنافسة . وكذلك تعتبر السنة الأولى من أهم مراحل المشروع ليس فقط بالاستمرارية وإنما بتحديد المستويات اللاحقة من التقدم والنجاح .

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام بالبرامج التدريبية الخاصة بطبيعة كل مشروع والتركيز على المنافسة في بيئة الأعمال التي تعتمد على التكنولوجيا وتقديم الدعم والمعلومات اللازمة لأصحاب المشروعات الصغيرة ، واعطاء الأولوية في الاهتمام بالمرحلة التي تسبق مرحلة إنشاء المشروع ، وكذلك تقديم الدعم والمعلومات المناسبة للمشروعات في أول ست شهور من مرحلة التأسيس حتى السنة الأولى من حياة المشروع .

2- دراسة ( Analoui و Al. Madhoun , 2002 )

عنوان الدراسة : Developing managerial skills in Palestine

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم مساهمة التدريب الإداري والبرامج التطويرية ( Managerial Training Programs) لتطوير المهارات الإدارية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ,و تطوير إسهام برامج (MTPs) من أجل تطوير مدراء المشاريع الصغيرة وتطوير أعمالهم ، كذلك التعرف على طبيعة برامج التدريب في مناطق السلطة , من أجل حل العديد من مشاكل الضعف الإداري في المؤسسات الحكومية والغير حكومية, و التعرف أيضا على البرامج التدريبية التي تفيد مدراء المشاريع الصغيرة والصغيرة جدا في فلسطين، وقد استهدفت الدراسة مدراء المشاريع الصغيرة الذين التحقوا بدورات في التدريب الإداري في قطاع غزة ما بين الفترة 1995 – 1999م.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المتغيرات استخدمت ,لاستكشاف تطوير مهارات المدراء من خلال تقسيم المهارات الإدارية إلى ثلاث فئات رئيسية ,وهي النفس والناس والمهمة ووجدت الدراسة أيضا أنه بعد عملية السلام تم العديد من برامج التدريب في المناطق الفلسطينية ,من أجل حل الضعف الإداري ، وهذه البرامج كانت معظمها دائما بعيدا عن إطار العمل ,و كذلك يجب تحليل المهارات الإدارية لمدراء المشاريع الصغيرة كنظام مترابط ، وهناك إسهام كبير للبرامج التطويرية (MTPs) لتطوير وتنمية مدراء المشاريع الصغيرة .

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة اهتمام مدراء المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ببرامج التدريب الإداري والبرامج التطويرية ، من أجل تطوير مهاراتهم في إدارة مشاريعهم والعمل على تقليل المعوقات التي تواجه هؤلاء المدراء في مشاريعهم ، كما يجب أن تكون هذه البرامج مناسبة وملائمة لطبيعة كل مشروع وحسب البيئة التي يعمل بها المشروع الصغير، وكذلك تشير الدراسة أن المهارات الإدارية يجب أن يتم تحليلها كالنظام واحد لمجموعة من المهارات المترابطة.

### 3- دراسة ( Rockett , 2003 و Regibeau )

#### عنوان الدراسة : Administrative Delays as Barriers to Trade

وهدفت الدراسة إلى التعرف على السياسات الحكومية في التعامل مع الشركات ,سواء كانت شركات محلية أو أجنبية ، ومن هذه السياسات ,القوانين الخاصة بتسعير المنتج والسياسات الضريبية وقوانين الملكية الفكرية ومعايير الأمان والمعايير التقنية, و إلقاء الضوء على طبيعة السياسات الحكومية مع الشركات و المنتجات الأجنبية, مقارنة بالشركات المحلية، وقد استهدفت الدراسة شركتان الأولى شركة محلية والثانية شركة دولية لعمل مقارنة بينهما من ناحية التسعيرة والتأخير الإداري. و معرفة تحيز الدول لمنتجاتها على حساب المنتج الأجنبي ,وما هي عواقب هذا التحيز و معرفة حالة التأخير الإداري في الموافقة على تصاميم معينة للمشروع ,أو شكل المنتج الجديد وهذا يعتبر عائق أمام العملية التجارية و إلقاء الضوء على شركتين تجاريتين ، الأولى شركة محلية والأخرى أجنبية لتوضيح الوقت الذي يتم فيه طرح منتجات كلاً من الشركتين إلى السوق .

وكان من أهم نتائج الدراسة هو أن المعوقات الإدارية هي المصدر الأساسي الذي يعيق الشركات سواء المحلية أو الأجنبية, و يعتبر التحيز للمنتج الوطني عقبة أخرى أمام المنافسين الأجانب في السوق حيث تعيق المعوقات الإدارية الخاصة بتسعير المنتج والتأخير الإداري وقت تقديم المنتج سواء كان المنتج محلي أو أجنبي ، كما يكون التحيز للمنتج الوطني ظاهراً بحيث ينزل السوق أولاً ، فعلى سبيل المثال تأخير دخول المنتج الأجنبي في الأسواق المحلية للعديد من الدول , قد ينتج عنه حالات وفاه ما بين 32,000 إلى 76,000 حالة كل عشرة سنوات و تعتبر عملية تسعير المنتج من أهم الأشياء التي تعمل على التأخير الإداري ، كما أن المعوقات التي تواجه الشركات الأجنبية أكبر بكثير من المعوقات التي تواجه الشركات المحلية

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة عمل دراسات علمية أخرى عن التأخير الإداري والتسعيرة حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناقش هذا الموضوع ، كما أوصى الباحث بتقليل التحيز و التمييز للمنتج المحلي على حساب المنتج المستورد ، ويجاد سياسة تجارية واضحة تتعامل بشفافية مع كلا المنتجين.

#### 4- دراسة ( Robertson, Collins, Mederia and Slater, 2003 )

عنوان الدراسة : Barriers to start- up and their effect on aspirant entrepreneurs

وهدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات من بداية المشروع مهمة ، وذلك من خلال استخدام استراتيجيات لتقليل تأثير تلك المعوقات, و معرفة المعوقات من بداية المشروع ,هو بمثابة المفتاح الذي يصحح وضع المشروع ويجعلها مساندا للاقتصاد الوطني, و تهدف الدراسة أيضا إلى تسليط الضوء على الوضع الحكومي في دعم المشاريع الصغيرة , ومعرفة كيف تستطيع مؤسسات التعليم العالي المساعدة في التغلب على المعوقات المحددة .

وكان من أهم نتائج الدراسة قيام الحكومة البريطانية بأعمال منظمة لمساعدة نمو المشاريع الجديدة ومساعدتها على البقاء حيث أن الحكومة البريطانية تتأخر عن الولايات المتحدة في مستواها للأعمال الصغيرة وكذلك الحكومة والجامعات مستمرة في العمل سويا من أجل تشجيع المشروعات الصغيرة وتقوم الحكومة بدعم الحاضنات التجارية التي تسهل بداية عمل المشروع ، كذلك تسعى الجامعات, لتخريج فئة من رواد الأعمال الصغيرة , القادرين على اجتياز المرحلة الأولى من حياة المشروع . كذلك الحكومة تستطيع دعم الجامعات, من خلال تشجيعها على تبني ثقافة المشاريع الصغيرة, حتى يدرك الآباء أهمية المشروعات الصغيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني ، ويعطون الفرصة لأبنائهم في التطور, و توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الشباب تأخذ قروض للأعمال ثم تنقطع عن الدراسة وهذا سوف يكون من أجندة الحكومة البريطانية.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة التعاون المشترك بين الحكومة والمؤسسات الجامعية العليا من أجل تشجيع المشروعات الصغيرة ، كذلك ينبغي على الحكومة تقديم الدعم اللازم لدعم تلك المشاريع خصوصا في مرحلة تأسيس المشروع ، كما ينبغي على الجامعات اعداد طلاب مؤهلين لخوض المشاريع الصغيرة من خلال التحاقهم بالمؤسسات التي ترعى تلك المشروعات من أجل التغلب على الصعوبات التي تواجه تلك المشاريع في مرحلة التأسيس.

## 5- دراسة ( Kovach و Suhir, 2003 )

### ADMINISTRATIVE BARRIERS TO : عنوان الدراسة : ENTREPRENEURSHIP IN CENTRAL ASIA

وهدفت الدراسة إلى توضيح المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع, من أجل الحصول على إذن لمزاولة مشاريعهم, و التعرف على أنواع المعوقات التي يواجهها أصحاب المشاريع الصغيرة وكذلك التعرف على نسبة مساهمة المشاريع الصغيرة, في الإنتاج لهذه الدول كازاخستان و قرمستان وهي مساهمة ب 60 % و 45 % و التعرف أيضا على معوقات المشاريع الصغيرة في الحصول على قروض مالية لمشاريعهم, كما تكونت عينة الدراسة من 110 من رواد الأعمال الصغيرة في دول آسيا الوسطي تم مناقشة المشاكل التي تواجه كل دولة على حدي من خلال الاجتماعات المكثفة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن المعوقات الإدارية تعمل على تكبّد الدولة خسائر بمليارات الدولارات سنويا ,حيث أنّ الفساد هو أكبر عائق أمام عملية الإصلاح, وهناك صعوبات كبيرة في آسيا الوسطى في الحصول على قروض وفي عملية تسجيل المشروع, كما أنه لا تستطيع الدولة تقليص المعوقات الإدارية, المتمثلة في الضرائب الاعتبائية والنظام البنكي الغير ملائم والضعيف .

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الحد من المعوقات الإدارية المتمثلة في البيروقراطية في الدوائر الحكومية والنظام البنكي الغير ملائم والفساد والرشوة وصعوبة تسجيل المشاريع الصغيرة ، والإفراط في الوقت في تسجيل المشاريع والتعامل معها ، والضرائب المرتفعة التي تعيق تقدم المشاريع الصغيرة ونشاط القطاع الغير رسمي على حساب القطاع الرسمي الذي يلتزم بدفع الضرائب للحكومة ، وكذلك محاربة الفساد في تلك الدول من أجل إعطاء الفرصة لهذه المشاريع من التقدم والنمو ومطالبة الحكومة بالحد من تلك المعوقات.

## 6- دراسة ( Brooksbank , Thomas , Miller , Packham, 2004 )

### عنوان الدراسة : An examination of the management challenges faced : by growing SCEs in South Wales

وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الحاجة الصناعية في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعاصرة, من أجل تحقيق نمو اقتصادي مساند, و تحديد عدد المشاريع الصغيرة الناجحة, وأسباب نجاحها وكذلك تحديد كيفية الممارسات الإدارية الناجحة التي تعمل لدي الشركة ميزة تنافسية ، كذلك تم استخدام المقابلة الشخصية وسيلة لجمع المعلومات حيث قام الباحث بعمل مقابلة بطريقة الاجتماع لمجموعة من أصحاب المشاريع الصغيرة في منطقة جنوب ويلز لمعرفة عمليات التطور الإداري في شركات الإعمار الصغيرة في جنوب ويلز

وكان من أهم نتائج الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كبير في إنشاء المشاريع الصغيرة في بريطانيا ، حيث تركز شركات المقاوله الكبرى على جوهر النشاطات للمشاريع الصغيرة, في حين تركز الشركات الصغيرة على النشاطات الهامشية لإنشاء المشاريع الصغيرة ، ووجدت الدراسة أن المقاولين الكبار يمتلكون ويستخدمون أنظمة معقدة و إدارة مهنية عالية لزيادة الكفاءة ، بينما الشركات الصغيرة تجلب العمالة المتخصصة والمطلوبة لتكملة مشاريعها ، كذلك الممارسات الإدارية الجيدة, تساعد على تقوية الوضع التنافسي للشركة, كما أنه ينبغي تصميم برامج ذو مهارات ومعرفة ضرورية للإدارة والبعد عن التدريب العام للإدارة ، وهذا من أجل نمو وبقاء الشركة لمدة أطول.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة ارتباط التدريب الإداري الذي تتلقاه شركات الإعمار مع الأهداف الإستراتيجية لها ، إذا كانت تريد نمو ثابت لها ، كما يوصي الباحث أن الممارسات الإدارية مثل التسويق والتخطيط والإدارية المالية وإدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ في الشركة بطريقة سليمة لكي تسهل عملية النمو في الشركة.



## 7- دراسة ( Pratten , 2004 )

عنوان الدراسة : Examining the possible causes of business failure in British public houses.

وهدفت الدراسة إلى تحديد بعض الأسباب المسؤولة عن فشل الشركات وخصوصا المرخصة منها , من أجل تقديم النصيحة والاعون لأصحاب المهن, و معرفة سبب إفلاس العديد من الشركات التجارية المرخصة سنويا, و التعرف أيضا على المشاكل المالية التي تواجه العديد من رواد الأعمال الصغيرة, وما هي خبراتهم تجاه تلك الأزمات المالية , كذلك تم استخدام المقابلة الشخصية وسيلة لجمع المعلومات حيث قام الباحث بعمل مقابلة مع أصحاب المشاريع التي تعرضت لأزمة مالية في الشركات التجارية المرخصة , واستخدم أيضا الباحث في هذه الدراسة بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالمشاريع الصغيرة والصغيرة جداً التي لها علاقة بموضوع البحث.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك مجموعة عوامل خارجية تؤثر على العملية التجارية, ومن هذه العوامل ما يلي : (نقص الإعداد الكافي لممارسة التجارة و نقص الدعم المالي اللازم و نقص المهارات المطلوبة لممارسة العمل كذلك نقص التدريب اللازم الخاص بكل طبيعة عمل و زيادة الأجور لطاقت العاملين وكذلك طبيعة مكان العمل). كذلك وجدت الدراسة أنه يوجد في بريطانيا حوالي 350,000 إلى 400,000 مشروع صغير يتعرض للإغلاق كل سنة, وهذا ما يمثل 10% من إجمالي 3.7 مليون عملية تجارية.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة إلقاء الضوء على رواد المشاريع الصغيرة, الذين يعانون من صعوبات مالية وكيفية التعامل مع تلك الصعوبات, وكيفية الاستمرار في العمل في وجود تلك المشاكل المالية, والتعرف على أصحاب المشروعات الذين أُجبروا على إغلاق أعمالهم , والاستفادة من آراء أصحاب المشاريع الصغيرة والصغيرة جداً الذين تعرضوا للمعوقات مالية وأجبروا على إغلاق مشاريعهم وكذلك الذين يكافحون من أجل بقاء مشاريعهم.

## 8 - دراسة ( Bitzenis , 2005 و Nito )

### عنوان الدراسة : Obstacles to entrepreneurship in a transition business environment: the case of Albania

وهدفت الدراسة إلى تقييم المعوقات والمشاكل التي تواجه رواد المشاريع الصغيرة في ألبانيا ، و تصنيف تطور المشاريع الصغيرة في ألبانيا ، والتعرف أيضا على نسبة كل من قطاعات الأعمال في ألبانيا مثل القطاع الزراعي والخدماتي.... الخ ، كذلك التعرف على صعوبات ريادة الأعمال في بيئة الأعمال الألبانية ، و التعرف على المشاكل المالية في الاقتصاد الألباني وعملية المنافسة في بيئة الأعمال التجارية ، وقام الباحث بالدمج بين الاستبانة والمقابلة الشخصية كوسيلة لجمع المعلومات عن موضوع الدراسة من خلال عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من أصحاب المشاريع الصغيرة في المناطق النامية والمدن الكبيرة في ألبانيا وشملت العينة 226 شركة من إجمالي 350 شركة أي بمعدل 64.5%.

وكان من أهم نتائج الدراسة هو أن المشاكل والمعوقات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة ، هي التنافس الغير عادل والتغير في الإجراءات الضريبية ، وضعف المصادر المالية والبيروقراطية ، والفساد الذي لا يظهر ليمثل أهم المعوقات لشروع في الأعمال الصغيرة . كذلك أظهرت الدراسة أن العديد من رواد المشروعات الصغيرة في ألبانيا يفضلون هذا النوع من المشاريع الصغيرة ، لأن التكاليف فيه قليلة نوعا ما ، ويوجد فيه مرونة في العمل ، أما الغالبية التي شملتهم الدراسة ، فيعتبرون أنفسهم في مرحلة النضج في الأعمال ، وهي بالنسبة لهم ما بين 6-13 عام من التجارة ، أيضا أظهرت الدراسة وجود تنافس غير عادل وتغير في الأنظمة الضريبية باستمرار ، ووجود أزمة في الطاقة وضعف في المصادر المالية ، و أظهرت الدراسة أن هناك أيضا ضعف في التشريعات الخاصة بالأعمال الصغيرة.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة عمل تحسينات تشريعية وقانونية تلائم طبيعة المشاريع الصغيرة في ألبانيا ، كما ينبغي على الحكومة تهيئة بيئة ملائمة ذات شفافية لتعامل مع تلك المشاريع ، وكذلك الاهتمام بالمشاريع الصغيرة مثل اهتمام الحكومة بالمشاريع الكبيرة والمتوسطة ، كما يوصى الباحث بالاهتمام بالمشاريع الصغيرة المسجلة وتقديم الدعم المالي اللازم لها من أجل استمرار تلك المشاريع وبقائها.

## 9- دراسة ( Scott و Irwin , 2006 )

### عنوان الدراسة : Barriers faced by SMEs in raising finance from banks

وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه رواد المشاريع الصغيرة, من خلال التمويل من البنوك لدعم مشاريعهم ، وأيضاً من أجل الكشف عن السمات و الخصائص الشخصية لمدرء هذه المشاريع من ناحية العرق والجنس والتعليم ، وما تأثير تلك الخصائص على مقدرتهم في الحصول على تمويل لمشاريعهم و التعرف على الخبرة والخصائص الشخصية لرواد المشاريع الصغيرة وما هي تأثير تلك الصفات على الحصول على تمويل لمشاريعهم. كذلك قام الباحث باستخدام استبانة عن طريقة التليفون لجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة ، حيث تكونت عينة الدراسة من 400 مشروع صغيرة ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحليلي في هذه الدراسة في سبتمبر 2005م.

وكان من أهم نتائج الدراسة هو أن أصحاب المشاريع الذين لا يحصلون على قروض من مؤسسات الإقراض, يجدون صعوبة في البدء في المشاريع التجارية, ووجدت الدراسة أن هناك صعوبة في الحصول على تمويل من قبل البنوك, لذلك يلجأ العديد من رواد الأعمال الصغيرة في الحصول على تمويل من قبل مؤسسات الإقراض . كذلك وجدت الدراسة أن الخصائص الشخصية لرواد الأعمال تختلف فيما بينهم في القدرة على الحصول على تمويل لمشاريعهم ,والخريجون لديهم صعوبة أقل في الحصول على تمويل لمشاريعهم ، حيث تحصل النساء على تمويل لمشاريعهم بطريقة أسهل من حصول الرجال على تمويل لمشاريعهم.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة عمل دراسات أخرى خاصة بموضوع البحث باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية لمعرفة تأثير الصفات الشخصية في الحصول على تمويل من قبل البنوك ، كذلك يوصى الباحث بمعرفة المزيد من الصفات الشخصية التي تعيق الحصول على الدعم المالي اللازم للمشاريع الصغيرة ، كما ينبغي على البنوك المساواة في التعامل مع أصحاب المشاريع الصغيرة من خلال منح القروض اللازمة للمشاريعهم وعدم التمييز بينهم من ناحية الجنس والعرق والتعليم .

عنوان الدراسة : Assessing managerial skills in SMEs for capacity building

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الإدارية المحسوسة، وتأثيرها على أداء المشروعات الصغيرة، وإظهار الاتجاه ومدى العلاقة بين العوامل الإدارية المحسوسة وخصائص الشركة، كذلك تشجيع البحث العلمي بهذا المجال والتعرف على كيفية بناء القدرات الإدارية لمدراء المشاريع الصغيرة ، كما تهدف الدراسة ، إلى التعرف على جوانب أخرى تدعم تطور ونجاح المشروعات الصغيرة. وهذه الجوانب ليست متمثلة فقط في الدعم المالي وحدة، وإنما تعود إلى الخبرات الإدارية والمهارات الفنية والتوجيه والتدريب. والتعرف أيضا على بعض الجوانب، التي تؤدي إلى فشل العديد من الأعمال التجارية في المشروعات الصغيرة، خصوصا في بداية فترة تأسيس المشروع الصغير، وقد تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات في هذه الدراسة ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وسيلة لتحليل بيانات الدراسة

وكان من أهم نتائج الدراسة تحديد وتصنيف أربع عوامل إدارية محسوسة، و تأثيرها على أداء المشروعات الصغيرة في اقتصاد أفريقيا المتطور، حيث يوجد ضعف في المهارات الإدارية المتمثلة في العوامل الإدارية المحسوسة ،كما توجد حاجة ماسة لتطوير برامج تدريبية من أجل رفع الكفاءة الإدارية في الشركة، و هناك إهمال واضح لدور المستشارين في الشركات ، لذلك من المهم للبرامج التدريبية المهنية أن تكون ملبية لحاجات قطاع الأعمال الصغيرة ، كذلك معظم الدراسات تشير إلى أن مدراء المشاريع بحاجة إلى مهارات إدارية أساسية واستراتيجية. وينبغي على رواد المشاريع الصغيرة وصنّاع سياسة الأعمال ووكالات دعم ومساندة تطوير الأعمال ، أن يعرفوا المشاكل الملحة قبل البدء في أي برامج تدريبية ، ومن خلال فهم العوامل الإدارية المحسوسة يستطيع صنّاع سياسة الأعمال أن يحددوا البرامج التدريبية الملائمة والمناسبة للشركة وللمشروع أيضا.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة عمل نفس الدراسة ولكن في مكان آخر من أجل معرفة ثبات النتائج التي حصل عليها في هذه الدراسة ، كما يوصى الباحث القائمين على المشاريع الصغيرة من مؤسسات داعمة لها ورواد مشاريع صغيرة وصنّاع قرار ، ينبغي عليهم في البداية تحديد المشاكل الادارية التي تتعرض لها المشاريع الصغيرة ، ثم بعد ذلك البدء في عمل الخطط والدورات التدريبية المناسبة لتلك المشاكل والمعوقات ، ويوصى الباحث أيضا بعمل دراسات مستقبلية في المعوقات الادارية للمشاريع الصغيرة

## 11- دراسة ( Phaladi و Thwala, 2009 )

### عنوان الدراسة : An exploratory study of problems facing small contractors in the North West province of South Africa

وهدفت الدراسة إلى تحديد المشاكل التي تواجه المقاولين الصغار في الشمال الغربي لجنوب أفريقيا والتي تعمل على النسبة المرتفعة لفشل المشاريع ، كذلك تهدف الدراسة إلى التعرف على نوع المشاكل التي تعيق تقدم المشروعات الصغيرة ،ومن أهداف الدراسة أيضا معرفة المعوقات التي تواجه المقاولين الصغار والمتوسطين في مرحلة بداية إنشاء المشروع ، كذلك التعرف على أهمية المشروعات الصغيرة من حيث توفير فرص عمل للعديد من الشباب وتقليل نسبة الفقر، كذلك استخدم الباحث الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات لهذه الدراسة ، حيث قام الباحث بأخذ عينة عشوائية من مقاولين المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، ثم قام بتوزيع 100 إستبانة لمقاولين في الشمال الغربي لجنوب أفريقيا ، وتم استرداد منها 57 استبانة صالحة للتحليل وذلك في الفترة الواقعة بين يونيو 2008 إلى سبتمبر 2008م.

وكان من أهم نتائج الدراسة هو أن العديد من المشاكل التي تواجه المقاولين الصغار وهي كالتالي ( عدم التزام الحكومة بدفع ما عليها في الوقت المحدد، و ضعف رأس المال ،و ضعف المهارات التقنية، و ضعف في المهارات الإدارية للعمل ،و عدم القدرة على الحصول على قرض وهذا بمثابة إعاقة للمشروع ). وجدت الدراسة أيضا أن المقاولين الصغار يساعدوا على توفير العديد من فرص العمل وتقليل نسبة الفقر سواء في الدول المتقدمة أو منطقة جنوب أفريقيا. كذلك وجدت الدراسة أن ضعف الإدارة الفاعلة خلال المراحل الأولى من حياة المشروع ،هي السبب الرئيسي لفشل المقاولين المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، أيضا وجدت الدراسة أن من أجل نجاح المقاولين في مشاريعهم ينبغي توافر مجموعة من العوامل المترابطة حيث توجد عوامل مهمة لنجاح المشروع وعوامل أخرى أقل أهمية.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة معالجة البرامج التطويرية الخاصة بمقاولين المشاريع الصغيرة والمتوسطة من قبل الحكومة ، من أجل التأكد من نجاح هؤلاء المقاولين في أعمالهم في جنوب أفريقيا، كذلك يوصى الباحث بالضرورة معرفة العناصر والعوامل التي تؤدي إلى نجاح المقاولين في أعمالهم، حيث توجد العديد من العوامل الإيجابية التي تساعدهم على النجاح في أعمالهم ، وليس عامل واحد يؤدي إلى نجاح هؤلاء المقاولين ، ويوصى الباحث أيضا بالضرورة معرفة تلك العوامل التي تساعد المقاولين على النجاح في أعمالهم في بيئات أعمال أخرى من أجل الاستفادة منها .

## 12- دراسة ( Hornok و Korent , 2010 )

### عنوان الدراسة : Administrative Barriers to Trade

وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الأعباء الإدارية التي يتعامل معها المصدرين, وهي التوثيق والتخليص الجمركي والرقابة الفنية والتكاليف الإدارية, والتفتيش المصاحب لكل شحنة من شحنات التصدير. وتهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على كيفية تعامل المصدرين من كل شحنة يتم تصديرها من شحنات منتجاتهم، قام الباحث باستخدام بيانات تصدير الشحنات التجارية في الولايات المتحدة ، حيث قام باستخدام بيانات أكثر من 170 مستورد من أجل تحديد توافق الشركات التجارية مع التكاليف الإدارية المصاحبة لكل شحنة تجارية، كما تهدف الدراسة إلى تحليل العملية التجارية برمتها وتقسيمها إلى خمس هوامش وهي عدد الشحنات وسعر و حجم كل شحنة, وأسلوب التصدير وطبيعة المنتج نفسه.

وكان من أهم نتائج الدراسة إجمالي العمليات التجارية ينخفض بمستوى 1 % إذا المهام البيروقراطية زادت عن يوم واحد من أيام العمليات التجارية و عندما يتم تصدير شحنات كبيرة الحجم ، فإن المصدرين سوف يخفضوا من التكاليف الإدارية السابقة. حيث تشير النتائج إلى أن المصدرين يفضلون في عملية التصدير التعامل مع عدد وحجم الشحنات أكثر من التعامل مع أسلوب التصدير ومكونات المنتج نفسه ، أما في الأسواق فإنها في الغالب تستخدم شحنات كبيرة وتكون الأعباء الإدارية أقل ، كما أن إجمالي التكاليف التي يتكبدها المصدرين تأتي من خلال التخليص الجمركي والتوثيق.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة تقليل الإجراءات الروتينية البيروقراطية المصاحبة لكل شحنة من شحنات التصدير أو الاستيراد مثل التوثيق والتخليص الجمركي والرقابة الفنية والتكاليف الإدارية, والتفتيش ، كذلك استغلال عامل الوقت في التعامل مع كل شحنة تجارية والحرص على تسريع اجراءات التخليص الجمركي من أجل عدم الوقوع في الخسارة المالية الناتجة عن التأخير.

### 13- دراسة ( Fumo و Jabbour , 2011 )

#### عنوان الدراسة : Barriers faced by MSEs evidence from Mozambique

وهدفت الدراسة إلى معرفة تحليل المعوقات الرئيسية التي تواجه المشاريع الصغيرة والصغيرة جداً، والسياسات الداعمة لتلك المشاريع الصغيرة، و فهم تلك المعوقات يساعد رواد المشاريع الصغيرة على فرصة نجاح مشاريعهم . ومعرفة كل من دور الحكومة والمؤسسات الداعمة للمشاريع الصغيرة، و مشاكل أصحاب المشاريع الصغيرة و التعرف على أهمية المشروعات الصغيرة في دعم إجمالي الناتج المحلي والمساهمة في خلق العديد من فرص العمل، حيث قام الباحث باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية وسيلة لجمع المعلومات على مرحلتين ، المرحلة الأولى هو عمل مقابلة شخصية مع أصحاب المشاريع الصغيرة والصغيرة جداً الذي يبلغ عددهم 21 مشروع ، والمرحلة الثانية هو عمل مقابلة شخصية مع بعض الجهات الحكومية الداعمة لتلك المشاريع.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن التمويل والمنافسة تمثل حوالي 48% من المعوقات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة ، وهذا من وجهة نظر أصحاب المشاريع، و توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الداعمة للمشاريع الصغيرة، تطالب الحكومة بأخذ ضرائب مرة واحدة في السنة كنسبة ثابتة، بدلاً من أخذ الضرائب بشكل شهري ، وهذا من وجه نظر المؤسسات الداعمة للمشاريع الصغيرة. ووجدت الدراسة أن الحكومة قامت بعمل مؤسسات خاصة بالمشاريع الصغيرة والصغيرة جداً ، ولكن هذه المؤسسات لا تزال ضعيفة في مساعدة المشاريع .

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة تقليص الإجراءات البيروقراطية الخاصة بإنشاء المشروعات الصغيرة وكذلك التقليل من الإجراءات الروتينية الخاصة بعملية التصدير والاستيراد للبضائع ، وأيضاً تقديم الدعم المالي و المعنوي اللازم للمشاريع الصغيرة والصغيرة جداً واستخدام أدوات ذو شفافية لدعم المشاريع الصغيرة والصغيرة جداً مثل نظام محاسبي جيد ومكافحة الفساد وكذلك تحليل المشروعات الصغيرة لمعرفة الفشل في استراتيجية قطاع الاستثمار .

## ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

بعد مراجعة الدراسات السابقة يمكننا تلخيص الملاحظات التالية عليها:

- 1- يتضح من الدراسات السابقة أن هناك اهتمام متزايد وتوجهات ايجابية بالنسبة للمشروعات الصغيرة وهذا لا يقتصر على نوع واحد من المشاريع التجارية الصغيرة بل يشمل المشاريع الزراعية والتعليمية والخدماتية وغيرها من المشاريع الأخرى.
- 2- الدراسات السابقة استخدمت عدة أدوات لجمع البيانات منها: الإستبانة والمقابلة الشخصية، كذلك اعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة والمقابلة الشخصية لجمع المعلومات الأولية.
- 3- اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الأساليب الإحصائية، للإجابة على تساؤلات الدراسة، وإثبات أو نفي الفرضيات، مثل التوزيع التكراري، والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية والتشتت، وكذلك معامل ارتباط بيرسون واختبار ( ف ) وتحليل التباين الأحادي.
- 4- أظهرت الدراسات السابقة أن التدريب في المشاريع الصغيرة له أثر كبير على زيادة الربحية في المشروع ، وكذلك خرجت هذه الدراسة بنفس النتيجة.
- 5- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على توفير تدريب مهني لأصحاب المشاريع التجارية الصغيرة ، وكذلك التعاون مع المراكز الاستشارية والاتحادات وغرف التجارة على تمويل البحوث التسويقية.
- 6- كذلك اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، على ضرورة توفير بنية تحتية مناسبة تساعد المشروعات الصغيرة على النهوض والاستمرار ، وأن أصحاب المشروعات الصغيرة يعتمدون على خبراتهم الخاصة في إدارة مشاريع دون استشارات خارجية ، كما أن الدراسة الحالية اتفقت أيضاً مع الدراسات السابقة على وجود ضعف واضح في إعداد دراسة جدوى للمشروع ، حيث تنسم المشاريع التجارية الصغيرة بالارتجال ، دون الاعتماد على خطة عمل منظمة.
- 7- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على عدم توفر المهارات الإدارية والخبرة الكافية والموارد المادية وعدم وجود قوانين تشجع الاستثمار ونقص الدعم المالي اللازم كذلك صعوبة الحصول على تمويل من قبل البنوك ، لذلك يلجأ العديد من رواد المشاريع الصغيرة على الحصول على تمويل من قبل مؤسسات الإقراض والتمويل الذاتي لمشاريعهم.



#### رابعاً: مميزات هذه الدراسة :

تعتبر دراسة المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، من أوائل الدراسات التي تناقش المشاكل والمعوقات التي تعيق تقدم ونمو المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة، حيث تناقش هذه الدراسة الجوانب المتعلقة بالنواحي الإدارية والمالية والتسويقية والإجراءات الحكومية وعملية المنافسة ونقص التمويل وتطوير أساليب العمل الإداري والتدريب المهني لصاحب المشروع التجاري الصغير ، فقد حاولت هذه الدراسة تناول موضوع البحث من جوانب عديدة خاصة بالنواحي الإدارية من أجل الحصول على رؤية واضحة لطبيعة تلك المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع .

كذلك اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أنها تركز على أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة تحديداً، ومعرفة المشاكل والمعوقات التي تعترض طبيعة عملهم ومحاولة معرفة طبيعة هذه المعوقات ووضع حلول مناسبة تناسب طبيعة المشاريع التجارية الصغيرة ، فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على المشروعات الصناعية بشكل خاص ولم تتطرق كثير إلى المشاريع التجارية.

## الفصل الثالث - الإطار النظري

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: المشروعات الصغيرة في فلسطين
- ثالثاً: تعريف المشاريع الصغيرة التي تم تداولها بين الباحثين والمؤسسات
- رابعاً: خصائص المشروعات الصغيرة
- خامساً: خصائص المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين
- سادساً: أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- سابعاً: أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة للاقتصاد الفلسطيني
- ثامناً: مزايا و أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تنمية اقتصاد قطاع غزة
- تاسعاً: المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة
- عاشراً: أهم المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في الأراضي الفلسطينية والمشروعات الصغيرة في قطاع غزة
- الحادي عشر: المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين

## المشروعات الصغيرة في فلسطين

### أولاً: المقدمة

تعتبر المشروعات الصغيرة من أهم الركائز التي تعتمد عليها الدول في النمو والتطور ، حيث أصبح الاهتمام بها جلياً في أواخر القرن العشرين، لما لها من أهمية بالغة على نمو الاقتصاد في الدول النامية والمتقدمة على السواء ، كذلك تعتبر المشروعات الصغيرة بمثابة العمود الفقري للعديد من اقتصاد العالم ، ومن أهم التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة هو كيفية التغلب على العوامل التي تعيق النمو فيها (Mboniyane and Ladzani: 2011, P550). حيث بدأت العديد من الدول الاهتمام بها فعليا ووضع العديد من الخطط والدراسات لمساعدة رواد المشاريع الصغيرة على التقدم والنمو بمشاريعها ،ومن هذه الدول على سبيل المثال ، الولايات المتحدة وبريطانيا فمثلا بريطانيا يبلغ إجمالي المشاريع الصغيرة فيها حوالي 3,7 مليون مشروع صغير وهذه يدل على الاهتمام الواضح بتلك المشاريع الصغيرة ( Pratten: 2004, P 246 ) وكذلك العديد من الدول الأوروبية والآسيوية حيث بدأت العديد من الدول العربية الاهتمام بها ،وتوجيه طاقات الشباب إلى تلك المشاريع ، لما لها من دور إيجابي وفعال في مساندة ودعم الاقتصاد في هذه الدول ، كما أن المشاريع الصغيرة تعتبر النواة الأولى للمشاريع الكبيرة فمثلا لقد كانت شركة فورد العملاقة عبارة عن مشروع صغير وكذلك شركة ميكروسوفت العملاقة كانت في بداياتها مشروع صغير وهناك العديد من الأمثلة التي تدلل على أهمية تلك المشاريع الصغيرة.

لذلك يعترف الاقتصاديون بأهمية المنشآت الصغيرة والقطاع غير المنظم في الاقتصاد المعاصر وفي البلدان النامية على الخصوص، لما تلعبه هذه القطاعات من دور في تلبية الحاجات الأساس للسكان وفي توليد فرص العمل قليلة الاستثمارات والتي تعجز القطاعات المنظمة عن توليدها بنفس الكفاءة ونفس مستوى رأس المال المحدد(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، 2010م ، التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت الاقتصادية ، النتائج النهائية ، رام الله ، فلسطين ).

كما أننا نلاحظ أن المشروعات الصغيرة تعتبر حجر الأساس في كثير من الأحيان للمشروعات الكبيرة الضخمة ، فلا يستطيع أحد من رواد هذه المشاريع أن يبدأ بمشروع ضخم ناجح ، والسبب بسيط لأن الشخص الذي يقوم بمزاولة إحدى هذه المشاريع يكون في البداية لديه خبرة متواضعة وموارد مالية قليلة أو متوسطة وليس لديه خبرة كبيرة في مجال التسويق بينما بعد فترة وجيزة يفهم طبيعة العمل من جميع النواحي ومن هنا يستطيع أن يوسع مشروعه ويبدأ من هنا عملية تطوير المشروع باستمرار حتى يصل إلى مشروع كبير، مثل الشركات المشهور التي نراها اليوم.

كما أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تعتبر المحرك للنمو الاقتصادي ، حيث تلقى اهتمام في كثير من الدول وهي بمثابة استراتيجية للعديد من الدول الأفريقية المتقدمة ، لما لها من مميزات حيث تعمل على التنوع الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة، وتعزيز الدخل القومي وتقليل نسبة الفقر ، لذلك تدعم العديد من الدول المتطورة المشاريع الصغيرة ورواد المشاريع الصغيرة ( Pansiri and Temtime :2006 , P 251).

لذلك كان لا بد من الاهتمام بالمشاريع الصغيرة، والعمل على تطويرها وتعزيز صمودها من أجل نجاحها واستمرارها، لأنها تساعد المشاريع الكبيرة وتقضي على نسبة كبيرة من البطالة. وفي عام 2000 بلغت نسبة الأسر الفلسطينية في قطاع غزة التي تعتمد على المشاريع الأسرية ( الصغيرة ) كمصدر رئيسي للدخل حوالي % 25 ، وتعرضت المشروعات الاقتصادية لخسائر اقتصادية باهضة منذ 2000/9/28 أثرت على تراجع الطاقة الإنتاجية المستغلة وكما تعرضت هذه المشروعات للقصف والتدمير والإغلاقات، بحيث تقدر إجمالي الخسائر للأنشطة الاقتصادية المختلفة في فلسطين حتى منتصف 2002 أكثر من 10 مليار دولار (نوفل، 2006، ص 52).

كذلك تشير الدراسات إلى أن المنشآت الصناعية في قطاع غزة بلغت حوالي 30620 منشأة، وهذه ما يمثل 31,5 % ، بينما تشكل في الضفة الغربية حوالي 66659 منشأة، وهذا ما يمثل 68.5 % من إجمالي المنشآت في فلسطين البالغ عددها 97279 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2004م، التعداد العام للمنشآت لعام ، رام الله ، فلسطين).

### ثانياً : المشروعات الصغيرة في فلسطين

تعرف المشروعات الصغيرة جداً في مناطق السلطة الفلسطينية، بأنها تلك التي تشغل خمس عاملين فأقل ، حسب دائرة الإحصاء المركزية لعام 2003 م. ويمتلك قطاع المشروعات الصغيرة جداً قدرات متنامية في مجال التشغيل، وتوفير مصادر الدخل للعديد من الأفراد والأسرة ، ويتعذر هذا الدور في ظل اشتداد الأزمات الاقتصادية وأزمات سوق العمل ( القوقا ، 2007 ، ص 57).

كما أن المشاريع الصغيرة تلعب دور مهم وحاسم في مناطق السلطة الفلسطينية ، حيث يوجد 22,495 مشروع في مناطق السلطة ( حسب مركز الإحصاء الفلسطيني، 1998، التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت ، المنشآت الاقتصادية ، رام الله ، فلسطين ) ، و حوالي 91% من المشاريع في الأراضي الفلسطينية تشغل ما بين عامل واحد إلي أربعة ، بينما 83% من المشاريع المقامة 20,470 ، تعتبر مشاريع ذات ملكية فردية.

كذلك يملك أصحاب هذه المشاريع الخبرة الطويلة التي تجعلهم يكافحون من أجل البقاء في ظروف السوق المتقلبة، ويعاني العديد منهم الضعف الإداري في إدارة مشاريعهم ، ( Al Madhoun : 2005 ) P 103 .

كما يسعى العديد من الباحثين وضع تعريف محدد للمشروعات الصغيرة ولكن هذا الأمر نجد فيه صعوبة كبيرة ، ذلك بسبب تفاوت دول العالم من حيث الإمكانيات والتقدم ، فقد يختلف تعريف المشروعات الصغيرة في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية ، كما أنه ربما يكون المشروع المتوسط في دولة ما بمثابة مشروع صغير في دولة أخرى، وذلك حسب إمكانيات تلك الدول ، وأيضا المشروع المتوسط في دولة ما يعتبر بمثابة مشروع كبير في دولة أخرى وهكذا ذلك يتطلب وجود تعريف فلسطيني تحليلاً معمقاً للمنشآت الفلسطينية من عدة نواحي: رأس المال ، العمال ، المبيعات ، وحجم الإنتاج ويجب أن يأخذ هذا التحليل بعين الاعتبار أيضا القطاع والنشاط والاقتصادي الذي تعمل فيه المنشآت ، والمنطقة التي تعمل فيها المنشآت (حامد، أبو هنطش وآخرون ، 2009 ، ص 47).

حيث بات في حكم المؤكد أنه لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة هذا بالإضافة إلى أن كلمة "صغيرة" و"متوسطة" هي كلمات لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر، حتى في داخل الدولة، فقد أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأن هناك أكثر من (55) تعريفاً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في (75) دولة، ويتم تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة اعتماداً على مجموعة من المعايير منها عدد العمال، حجم رأس المال، أو خليط من المعيارين معاً، وهناك تعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أو معايير أخرى (المحروق ، 2006 ، ص 2).

لذلك لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمشروعات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة حتى داخل البلد الواحد ، ويعود ذلك إلى وجود بعض القيود التي تتحكم في إيجاد ووضع تعريف شامل وموحد لهذه المشروعات ومن أهمها: (منظمة العمل العربية ، 2009 م ، ص 18 )

- أ . اختلاف درجة النمو وينعكس هذا التفاوت على مستوى التطور التكنولوجي.
  - ب . اختلاف القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه هذه المشروعات.
  - ت . اختلاف فروع النشاط الاقتصادي داخل القطاع الواحد.
  - ث . تعدد المعايير المستخدمة والتي من أهمها المعايير الكمية والنوعية.
- هناك أيضا مجموعة من الباحثين تريد وضع تعريف للمشروع الصغير من خلال عدد العمال في المشروع ، حيث يعتبر حجم العمال غير دقيق أو مضللاً في تعريف المشروع الصغير ، فمثلاً تعتبر منشأة في الولايات المتحدة توظف 50 عاملاً منشأة صغيرة ( بالنسبة طبعاً إلي حجم الاقتصاد الأمريكي ) من منشأة في فلسطين لها نفس العدد من العاملين(الشريف ، 2009 ، ص 1).

## توزيع المشاريع الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة في فلسطين:

يبلغ عدد المشاريع الاقتصادية المسجلة رسمياً نحو 80,699 منشأة، تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة منها نسبة كبيرة تتوزع على الأنشطة الاقتصادية التالية:

1. المشاريع الزراعية 7%.
  2. المشاريع الصناعية (صناعات استهلاكية، ونسججية وحرفية) 20,5%.
  3. مشاريع الخدمات (تجارة الجملة والتجزئة الوكلاء والسماصرة والخدمات المالية ووكالات السياحة والتأمين والخدمات الفندقية وخدمات النقل 72,5%) (الصوص ، 2010 ، ص 10).
  - 4- المشاريع النسائية الصغيرة، والتي كان لها تأثير على التطور الاقتصادي والاجتماعي للمرأة وعلى تنمية الاقتصاد المحلي.
  - 5- المشروعات الصغيرة في إطار المنظمات غير الحكومية الضفة والقطاع، وهي مشاريع بحاجة لمزيد من التطوير في إطار الخطة التنموية الفلسطينية (نصر الله والصوراني ، 2005 ، ص 8).
- وتصل نسبة المشاريع التي توظف أقل من 50 عامل إلى نحو 99,8% من مجموع المشاريع العاملة في الاقتصاد الفلسطيني، وتوظف 286000 عامل يشكلون نسبة 89,2% من إجمالي القوى العاملة في الاقتصاد الفلسطيني وتساهم بنسبة 71% من القيمة المضافة المتولدة محلياً، وتشكل نسبة 67% من التكوين الرأسمالي الإجمالي الثابت و 68% من إجمالي تعويضات العاملين في الاقتصاد الفلسطيني (الصوص ، 2010 ، ص 10).

## ثالثاً : بعض التعاريف للمشاريع الصغيرة التي تم تداولها بين الباحثين والمؤسسات

لا يوجد مفهوم فلسطيني وطني لتعريف المشروع الصغير، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن معظم دول العالم تواجه صعوبة في وضع تعريف موحد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإن تحديد الحجم بغض النظر عن طبيعة المعيار المستخدم يعتبر مقياساً نسبي يختلف باختلاف الدولة والنشاط الاقتصادي الذي تنتمي إليه تلك المنشآت، بهدف توجيه سياسات وبرامج الدول لتنمية المشروعات الصغيرة.

وتختلف آلية التعامل مع المشروعات الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية حسب طبيعة النشاط والجهة ذات المسؤولية، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى، فبينما تصنف الإدارة العامة للشركات والتراخيص في وزارة الاقتصاد الوطني المشروعات حسب طبيعة عملها، وتصنف وزارة المالية المشروعات حسب الشرائح الضريبية للمكلفين، كما أن قانون تشجيع الاستثمار لعام 1998 يعطي امتيازات حسب فئات رأس المال والعمالة، والبلديات تجبي الرسوم ضمن معايير مختلفة، مع العلم بان وزارة الصناعة الفلسطينية حددت لأغراض إحصائية تقسيمات للمشروعات الصناعية حسب الملف الصناعي عام 1997، وأخيراً نفذ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني مسح المشروعات

الصغيرة والمتوسطة عام 2002 للمنشآت التي تشغل بين 9-50 عامل وفق رؤية إحصائية خاصة مدعومة من UNCTAD. ومما سبق يتبين تشتت جهود المؤسسات الفلسطينية في التعامل مع المشروعات الاقتصادية وفق طبيعة كل مؤسسة، بدون وجود جهة رسمية معنية بمتابعة جميع القضايا المتعلقة بالمشروعات الصغيرة برؤية موحدة تخدم تطور جميع فئات المشروعات الفلسطينية (نصر الله والصوراني ، 2005 ، ص 8).

### ومن تعاريف المشروعات الصغيرة ما يلي :

1- يقصد بالمنشأة الصغيرة كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطا اقتصاديا إنتاجيا أو تجاريا أو خدميا ولا يقل رأسمالها المدفوع عن 500 دينار ولا يجاوز 50000 دينار ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملا ( جميل ، 2007 ، ص 2 ).

2- وتعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 - 50 عامل فيما يصف البنك الدولي المشروعات التي يعمل فيها اقل من 10 عمال بالمشروعات المتناهية الصغر، والتي يعمل فيها بين 10 و 50 عاملا بالمشروعات الصغيرة، والتي يعمل فيها بين 50 - 100 عامل بالمشروعات المتوسطة ، كما أن الاتحاد الأوربي بالنسبة للمشاريع الصغيرة جدا ، حيث يدير المشروع الصغير مالك أو مدير واحد يقوم بإدارة المشروع الذي يقل عدد أفراداه عن عشرة أشخاص (Fillis , Johanson and Wagner ,2003, P338).

3- يمثل المشروع الصغير العمل التجاري الصغير (Small Business) حيث يهدف معظم الباحثين إيجاد مفهوم دقيق لذلك المشروع الصغير، إلا أن الإجابة على هذا السؤال لا يمكن تحديدها استنادا إلى معيار واحد، إنما تستند إلى بعض الأسس والمعايير ( الشريف ، 2009 ، ص 21 ). ويمكن القول بأن المشاريع تتضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي:

أ- الموارد المالية : ويتمثل ذلك بالآلات والمعدات والمواد الخام.... الخ.

ب-الموارد البشرية : ويتمثل بالمهارات الشخصية في العمل.

ج- موارد الريح : حيث يعتبر الهدف الأساس من فتح أي مشروع تجاري، ويتحقق عندما تتجاوز الأموال الواردة إلى مشروع الأموال الصادرة عنه ( الشريف ، 2009م ص12).

4- في حقيقة الأمر ليس هناك تعريفا واحدا للمشروع الصغير يمكن أن يسري على جميع مناطق العالم وفي جميع الظروف ، لذلك اتبع في تعريف المشروع الصغير منهاجين . كمي

ووصفي ففي حين ركز المنهاج الأول على المعايير كمية ، عدد العمال وحجم رأس المال المستثمر والحصة السوقية للمشروع كمعايير فاصلة بين ما هو صغير وبين ما هو كبير ، فقد ركز المنهاج الثاني على معايير وصفية كطريقة الإدارة وحجم الاستقلالية ( رضوان ، بدون تاريخ ، ص 2 ) .

5- يمكن تعريف المشروع على أنه صغير ، إذا توفرت فيه الخصائص التالية:  
أن يتراوح عدد العمالة به من 5-15 عامل ، و أن يكون المديرون هم أصحاب المشروع" سمة غالبية" ، وأن تكون الملكية لفرد أو مجموعة صغيرة ، وأن يمارس المشروع عمله في منطقة محلية، و أن يتسم المشروع بصغر الحجم ومحدودية النشاط ( مركز العمل التنموي/ معا ، غزة ، 2009 ) .

6- مجموعة من الأنشطة المترابطة الموصفة بدقة يتحدد بها نطاق الأعمال والتي تتطلب جهداً ذهنياً أو بدنياً مدعماً بالمعرفة والمهارات والأدوات والأساليب، بغرض إدارتها وتنفيذها ضمن إطارٍ محددٍ من حيث الجودة والتكلفة والزمن لإنجاز المنتج النهائي الذي يحقق الأهداف المقررة سلفاً، مع وجوب مسؤولية تقع على كل طرفٍ بالمشروع بحيث تتناسب مع حجم وأهمية الأعمال المسندة إليه (طارق جماز ، 2010، ص 117) .

7- يعرف المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة ، ويمكن تعريف إدارة المشروع بأنها وظيفة الإدارة التي تسعى إلى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً إلى انتهائه(مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات ، 2007، ص 3) .

#### وقد قسم الاتحاد الأوروبي المنشآت الصغيرة إلى الفئات التالية:

أ - المنشآت الصغيرة جدا : 10 عاملين على الأكثر ويبلغ حجم مبيعاتها 2 مليون يورو .  
ب - المنشآت الصغيرة : وهي تستخدم 50 عاملا على الأكثر ويبلغ حجم مبيعاتها 10 ملايين يورو .  
لذلك نلاحظ مما سبق أن تعريف المشاريع الصغيرة يختلف من دولة إلي أخرى حسب الإمكانيات المتوفرة في كل دولة ، سواء دولة متطورة أو نامية ، وهذا يعود إلى النظام الاقتصادي السائد في تلك الدول ، فربما يكون المشروع الصغير في قطاع غزة يحتوي على 5 - 15 عامل في المشروع الواحد ، بينما في دولة أخرى مثل اليابان فقد يختلف هذا المعيار ، بحيث يكون عدد العمال أقل من 300 عامل في المشروع الصناعي ويطلق على المشروع اسم المشروع صغير أو متوسط وبتكلفة رأس مال حوالي 100 مليون ين ياباني ( الشريف ، 2009 ، ص 23 ) .



#### رابعاً: خصائص المشروعات الصغيرة

رغم عدم وجود تعريف واضح متفق عليه بين الدول فإن لهذه المشاريع بعض الخصائص يمكن أن تميزها عن باقي المشاريع، يمكن إجمالها فيما يلي (الصوص ، 2010 ، ص 8).

1. يغلب على أنشطتها طابع الفردية في مجال الإدارة والتخطيط والتسويق، وفي أحيان أخرى تكون عائلية من حيث الإدارة والعاملين.
2. بساطة الهيكل التنظيمي، حيث الإدارة المباشرة من قبل صاحب المشروع، وهو المسئول عن التخطيط والإنتاج والتسويق.
3. تتصف بصغر حجم رأس المال، وتعتمد على المدخرات الشخصية أو المدخرات العائلية في تمويل المشروع.
4. بساطة التكنولوجيا المستخدمة، وتواضع مؤهلات العاملين.
5. تتمتع بقدر كبير من سرعة التكيف مع تغيرات السوق من حيث كمية الإنتاج ونوعيته، مما يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات وفترات الركود الاقتصادي.
6. تواضع مستوى جودة منتجاتها، مقابل انخفاض مستوى أسعارها، وهي بذلك تكون عامل جذب للفئات من ذوي الدخل المحدود أو المتدني.
7. تتبع المشاريع استراتيجية التركيز، وهي الإستراتيجية الأكثر ملائمة بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث يقصد باستراتيجية التركيز وضع المشروع ضمن آليات سوق محددة، أو مناطق جغرافية معينة، أو الاهتمام بنوع محدد من المنتجات.

8 - قصر فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر، تتميز هذه المشاريع بارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال مما يمكنها من التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر فيها ويقلل بالتالي من مخاطر الاستثمار الفردي فيها، ومع ذلك فإن فرص التوسع والتجديد في تلك المشاريع تكون ضعيفة، وذلك لأن انخفاض حجم الربح المتحقق فيها يؤدي إلى ضعف قدرتها على تجنب جزء من الأرباح، يستخدم لإضافة استثمارات جديدة للمشروع، أو يخصص لإعادة بناء أو تجديد المشروع، ويعد ذلك عيباً جوهرياً في آلية النمو للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وخصوصاً إنها تعتمد على التمويل الخاص والذاتي لمالكها وتفقد القدرة على الاقتراض بدرجة ملموسة كما إنها لا تعتمد على التمويل العام أو الحكومي (صالح ، بدون تاريخ ، ص 38).

9- أداة التدريب الذاتي، تعتبر هذه المشاريع مراكز تدريب ذاتية لأصحابها والعاملين فيها، بالنظر لممارستهم أعمالهم باستمرار وسط عمليات الإنتاج وتحملهم المسؤوليات التقنية والتسويقية والمالية، مما يحقق اكتسابهم المزيد من المعلومات والمعرفة والخبرات، الأمر الذي يؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية في المستقبل تفوق حجم مؤسستهم الحالية، ومن ثم فهي تعتبر مجالاً خصباً لخلق وتنمية فئة المنظمين التي هي الأساس في زيادة الاستثمارات الناجحة، وتوسيع فرص التنوع في المقدرات الإنتاجية (صالح ، بدون تاريخ ، ص 38).

- 10- الاعتماد على الموارد المحلية الأولية، مما يساهم في خفض الكلفة الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل.
- 11- صناعات مكملة Subcontractors للصناعات الكبيرة وكذلك مغذية لها ( المحروق و مقابلة ، 2006 ، ص 4 ).
- 12- ومن خصائص المشروعات أيضا التطوير والابتكار وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشاريعهم، وفي اليابان يعزى 52% من الابتكارات إلى هذه المشاريع.
- 13- استغلال مدخرات المواطنين والاستفادة منها في الميادين الاستثمارية المختلفة، بدلا من تبذير هذه المدخرات في الاستهلاك أو تخزينها في البيوت.
- 14- توفير العملة الصعبة، من خلال إحلال الواردات والمساهمة في إجمالي الصادرات.
- 15- تغطية الطلب المحلي على المنتجات التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجها، لضيق نطاق السوق المحلي، أو لانخفاض الطلب عليها وضعف إمكانيات التصدير.
- 16- تستخدم هذه المشاريع فناً إنتاجية بسيطة نسبياً تتميز بارتفاع كثافة العمل، مما يساعد الدول التي تعاني من وفرة العمل وندرة رأس المال على مواجهة مشكلة البطالة دون تكبد تكاليف رأسمالية عالية، كما في المشاريع الكبيرة.
- 17- تتميز هذه المشاريع بإمكانية إقامتها في الأماكن التي تفتقر إلى البنية التحتية الجيدة، الأمر الذي يساعد على انتشارها الجغرافي في المناطق الريفية والمناطق العمرانية الجديدة التي لا تغري المنشآت الكبيرة، مما يساعد بالتالي على تقليل التفاوت الإقليمي وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة، وخدمة الأسواق المحدودة.
- 18- تخدم هذه المشاريع أسواقاً محددة قد لا تشكل أي اهتمام للمشاريع الكبيرة.
- 19- توفر هذه المشاريع سلعاً للفئات من ذوي الدخل المحدود، والتي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبياً تتفق مع قدراتها الشرائية وإن كان الأمر يتطلب التنازل بعض الشيء عن اعتبارات الجودة ( الصوص ، 2010 ، ص 13 ).
- 20- يعتمد نجاحها في الغالب على كفاءة أصحاب المشروع ومهاراتهم الشخصية وعلاقاتهم التنظيمية ( فرحان ، بدون تاريخ ، ص 20 ).
- 21- كذلك واحدة من الملامح التي تميز المشاريع الصغيرة عن الكبيرة، هي العلاقة بين مدير المشروع وصاحب المشروع أو مالكة ، حيث تمتاز هذا العلاقة بالقرب والتفاهم عن نظرائها في المشاريع الكبيرة، كما أن أصحاب الأعمال يحاولوا أن يملوا الدور الإداري بأنفسهم وكذلك يحافظوا على مستوى عالي من التحكم والأشراف على العمليات التجارية ، وهذا له دور كبير على نمو الأداء. (Al-Madhoun & Analoui , 2002 :431)
- 22- تساعد المشروعات الصغيرة على تشغيل العديد من الأيدي العاملة فعلى سبيل المثال ، يعمل في منشآت النسيج والملابس بـ 17562 عاملاً في عام 2001 أو ما

يعادل 25.2 % من العاملين في الصناعة التحويلية ككل، وبذلك تكون هذه الصناعة المشغل الأكبر للعاملين في القطاع الصناعي في الأراضي الفلسطينية سواء كان ذلك في الضفة الغربية أو في قطاع غزة. ( عودة ، 2006 ، ص 696 ).

23- انخفاض الأجور، حيث تتميز المشروعات الصغيرة بانخفاض الأجور وعدم التأثر بالعوامل المؤسسية التي تؤدي إلى ارتفاع الأجور في المشروعات الكبيرة، والاعتماد على الخامات المحلية تعتمد غالبية المشروعات الصغيرة على الخامات المحلية، ومن ثم تقل الحاجة إلى الاستيراد وما لذلك من أثر إيجابي على الميزان التجاري ( الأسرج ، 2006 ، ص 4).

24- الترابط بين الأعمال التجارية، أي أن المشروع الصغير لا يستطيع العمل بمعزل عن باقي المشاريع، فقد يشتري منها ما يلزمه من مواد أولية لإنتاج السلع وتوفير الخدمات ، وكذلك فإن الكثير من الأعمال الكبيرة تعتمد على هذا النوع من المشاريع لتوفير ما يلزمها من مواد لتقوم هي بواجبها وتحقيق أرباحها( القواسمة ، 2010 ، ص 22 ).

25- تعمل المشروعات الصغيرة على تقديم خدمة جيدة للزبائن ، حيث يمتلك صاحب المشروع الصغير مهارات إدارية جيدة في التعامل مع الزبائن ، كذلك تشير بعض الدراسات إلى أن نجاح المشروع التجاري الصغير بالنسبة للنساء يعتمد بدرجة الأولى على العلاقة الجيدة مع الزبائن والموهبة الإدارية ، بينما الصدق في المعاملة هو من أهم العناصر لنجاح المشروع التجاري الصغيرة بالنسبة للرجال ( Chu, Kara, Zhu and Gok, 2011:103).

لقد قام ( فرحان ، بدون تاريخ ، ص 20 ) بتصنيف خصائص المشروعات الصغيرة إلى التالي:

#### أ - الإدارة والتنظيم

- 1- مالك المشروع هو المدير.
- 2- وضوح الهيكل التنظيمي.
- 3- ضعف الخبرة الإدارية والتسويقية لغالب المشروعات الصغيرة.
- 4- لا تمتلك في الغالب بيانات مالية أو سجلات محاسبية.
- 5- سهولة إنشاء مثل هذه المشروعات.
- 6- سهولة إعداد الدراسات اللازمة لمثل هذه المشروعات.
- 7- سرعة البدء في التشغيل.
- 8- يعتمد نجاحها في الغالب على كفاءة أصحاب المشروع ومهارتهم الشخصية وعلاقاتهم التنظيمية.
- 9- هدف الإدارة يقتصر على تلبية الاحتياجات المادية الضرورية للملاك
- 10- بساطة الإجراءات القانونية.

## ب - طبيعة النشاط:

مشاريع متنوعة جدا وأحيانا تكون مشاريع مبتكرة أو مشاريع ديناميكية , ذات فعالية وكفاءة أكبر , لأنها قادرة على استخدام عوامل الإنتاج بكفاءة أكبر و مشاريع لديها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بشكل أفضل من المنشآت الكبيرة, ومشاريع تشجع على الابتكار والتطوير من خلال تنمية القدرات الفردية, خاصة أن نسبة كبيرة من المشروعات الصغيرة تعتمد على عمالة أصحاب العمل أنفسهم.

## ج - السوق والمنافسة:

تخدم في الغالب السوق المحلية، اعتمادها على الخامات المحلية بشكل أساسي تنتشر في الغالب في المدن والتجمعات السكنية عكس المشروعات الكبيرة والمتوسطة ,و لا تشكل اهتمام للمنشآت الكبيرة ولا تعتبر منافسة لها. كذلك ضعف الجودة, وبالتالي صعوبة الدخول بمنتجاتها إلى الأسواق العالمية و ضعف المعلومات التسويقية.

## د - رأس المال وكلفة الاستثمار:

- 1- رأس المال فيها أصغر من رأس المال في المشروعات الكبيرة والمتوسطة.
- 2- سرعة دوران رأس المال
- 3- صغر حجم متطلبات الاستثمار وذلك بسبب بساطة المعدات والآلات ومستلزمات الإنتاج التابعة لها.

## هـ - مصادر التمويل والضمانات:

- 1- قلة البدائل المتاحة للتمويل
- 2- الاعتماد على التمويل الذاتي أو العائلي بشكل كبير
- 3- صعوبة توفير ضمانات كافية للبنوك وخاصة في المراحل الأولى من عمر المشروع

ويضيف ( ناصر و محسن ، 2011 م ، ص 5 ) خصائص المشروعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، هي الاحتمالات العالية جدا للفشل خاصة في السنوات الأولى من بدء نشاطها فقد تم تقسيم خصائص المشاريع إلى نوعين من الخصائص هما :

### 1- الخصائص العامة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمؤشر عدد العاملين فيها ، أي أنها تستخدم عددا محدودا من العاملين لا يفوق 250 عامل أو موظف وفي أغلب الأحيان تهيمن الشخصية في تنظيمها .  
- غالبا ما تكون المؤسسة الصغيرة و المتوسطة شركة أفراد .

- تمارس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نشاطاً واحداً.
- تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات فشل عالية ممثلة في الموت، الغلق أو التصفية، مقارنة بالأعمال الكبيرة، وتهديد الفشل قائم على مدى حياة العمل الصغير، إلا أنه أعلى في سنوات التأسيس الأولى.
- تتميز إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأداء الرجل الواحد، حيث يقوم المدير ( المالك ) مع عدد قليل من المساعدين بوظائف الإنتاج، التمويل، الشراء، البيع و الاتصالات الشخصية.
- كما أنه لا يوجد بها استشاريون للوظائف الإدارية المتخصصة، مما يؤدي بها إلى عدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
- قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها، بما فيها دراسة الجدوى لإقامتها والشروع في إنشائها و إعداد مخططاتها، إلى جانب قصر الفترة اللازمة لتشغيلها التجريبي حين تأسيسها.

## 2- الخصائص المالية والمحاسبية

- بالإضافة إلى الخصائص السابقة فإن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة خصائص مالية ومحاسبية تعمل على إبراز حاجتها الملحة والدائمة للتمويل عبر مختلف مراحل نموها، تتمثل في: - تكاليف إنتاج عالية، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تستطيع الاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومن المزايا الاقتصادية المختلفة للإنتاج الكبير.
- تكاليف إدارية عالية تتمثل في تكاليف تنفيذ القوانين والتعليمات الرسمية والحكومية، فبالإضافة إلى التكاليف الثابتة التي لا تتأثر بحجم الإنتاج أو الأرباح؛ فإن نسبة المصاريف الإدارية إلى المصاريف العامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أعلى منها في المؤسسات الكبيرة مما يزيد من تكاليف الإنتاج.
- صعوبة الحصول على تمويل، وإذا توفر فغالبا ما تكون تكاليفه عالية مما يؤدي بها إلى عدم القدرة على تكوين احتياطات مالية للنمو.
- الحاجة الكبيرة لاستخدام الأرباح للحاجة الشخصية.
- تشكل القوانين الضريبية مصدر تأثير سلبي على المشروع الصغير، فهي تمتص نسبة كبيرة من الأرباح التي يحققها، وبالتالي تكون عقبة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشكيل احتياطي مالي .
- صعوبة توفير ضمانات كافية للبنوك خاصة في المراحل الأولى من النشاط مما يجعلها تعتمد على التمويل الذاتي أو العائلي أساسا ، و تمويل نموها يكون من مصادر داخلية.

خامساً: خصائص المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين: ( الصوص ، 2010م ، ص 18).

- تشكل المشاريع التي توظف أقل من 5 عمال نسبة 90,5% من إجمالي المشاريع العاملة في الاقتصاد الفلسطيني، وهذا الحجم الصغير للمشاريع اللافت للنظر يعكس في الواقع عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في المنطقة، وفي ظل هذه البيئة غير المستقرة فإن هذه المشاريع تكافح من أجل البقاء وليس من أجل التطور.

- تنتج معظم هذه المشاريع منتجا واحدا فقط، مما يحد من إمكانية توزيع المخاطر، وهذا يرفع من حساسيتها للتقلبات الاقتصادية.

- تهيمن الملكية العائلية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتصل هذه النسبة إلى نحو 67% في المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، بينما تقل هذه النسبة في المشاريع المتوسطة وتصل إلى 37% فقط، بمعنى آخر تسود هذه المشاريع الملكية القائمة على الشراكة ونسبة 63%.

- تعتمد 80% من المشاريع الصغيرة والمتوسطة على المدخرات الشخصية لإقامة المشروع، وتغطية المصاريف التشغيلية.

- ضعف الترابط الأمامي والخلفي بين المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة، حيث أن 70% من هذه المشاريع تبيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك.

- يعمل 22% من المشاريع الصناعية المتوسطة على أساس التعاقد من الباطن مع الشركات الكبرى في مجال إنتاج الملابس والجلود والمواد الغذائية.

- تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة نسبة 97% من إجمالي عدد المشاريع الصناعية العاملة في قطاع الصناعات التحويلية، و 99% من إجمالي عدد المشاريع العاملة في القطاع الصناعي ككل.

- توظف المشاريع الصغيرة والمتوسطة نحو 82% من إجمالي عدد العاملين في القطاع الصناعي

- تتركز المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة بكثافة في ثلاثة قطاعات رئيسية وهي: الصناعات

النسيجية، الصناعات الغذائية وصناعة الأثاث، وتشكل ما نسبته 60% من مجموع المشاريع العاملة

في القطاع الصناعي، بينما تقل كثيرا المشاريع المتخصصة في إنتاج السلع الوسيطة.

كذلك تتصف المشاريع الصغيرة بعدد من الخصائص تميزها عن غيرها من المشاريع

الأخرى، ومن أهمها ( الدماغ، 2010، ص 23 )

1- لا يوجد انفصال بين الملكية والإدارة.

2- رغبة صاحب المشروع في المغامرة والمخاطرة.

3- شكل ملكية المشروع فردي أو شركة أشخاص.

4- ضآلة التكاليف الرأسمالية اللازمة للبدء في المشروع.

- 5- تأثر القرارات الخاصة بالمشروع بشخصية مالكة، وهو النمط الذي يناسب المدخرات الصغيرة التي تتواجد لدى أصحابهم.
  - 6- وجود علاقات مباشرة مع العملاء.
  - 7- العمل في مجتمع محلي غالبا.
  - 8- محدودية متطلبات التكنولوجيا والتطوير والتوسيع والتحديث.
  - 9- مرونة أكبر في تغيير مجال النشاط.
  - 10- الدور البارز للمرأة فيها.
  - 11- فاعلية الاتصالات ووجود فرق عمل بين المالك والعاملين.
  - 12- قلة البدائل المتاحة للتمويل.
  - 13- صعوبة توفير ضمانات كافة للبنوك خاصة في المراحل الأولى من عمر المشروع.
  - 14- الاعتماد على التمويل الذاتي، أو العائلي أساساً.
  - 15- تمويل النمو من مصادر داخلية.
  - 16- صعوبة توفير مستندات، أو قوائم مالية بدرجة كبيرة.
  - 17- المعاناة بسبب وجود مشكلات ضرائبية.
  - 18- قدرة محدودة على الإنتاج للتخزين نظرا لضعف الموارد المالية وعدم التحكم في السوق.
  - 19- سهولة مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة مقارنة مع المشروعات الكبيرة.
  - 20- الاعتماد على السوق المحلي، وذلك من خلال إكساب المشروع خبره كبيرة في معرفة سلوك ، وأذواق المستهلكين، وحجم الطلب الحالي، والمستقبلي على منتجاتهم. ويتضح من الخصائص السابقة ، أن هناك خصائص ايجابية مثل مرونتها ووجود علاقات مباشرة وشخصية مع العملاء والعاملين، لكن بالرغم من ذلك إلا انه يوجد خصائص تعتبر معوقة مثل محدودية الموارد المالية والإنتاجية والتسويقية.
- كذلك ذكر (عبد الهادي وآخرون ، بدون تاريخ) أن خصائص وسمات قطاع المشاريع الصغيرة ، من نواحي الملكية و التوزيع القطاعي و الوضع القانوني للمشاريع الصغيرة و أسباب إنشاء المشاريع الصغيرة ومصادر التمويل ومكان تسويق المنتجات والخدمات و عدد العاملين بالمشروع وحجم رأس المال المستثمر عند بداية المشروع والعائدات السنوية.
- فقد أشارت نتائج البحث الميداني بالنسبة للملكية إلي أن 75,6% من مجموع المشاريع التي شملتها العينة هي ملك لشخص واحد ، كما أشارت النتائج أيضا إلى نسبة المشاريع التي تملكها العائلة قد بلغت حوالي 15,8 % من مجموع المشاريع المبحوثة بينما بلغت المشاريع القائمة على أساس الشراكة بين اثنين أو أكثر حوالي 7,8 % من العينة ، بينما بلغت نسبة المشاريع المنظمة على أساس جماعي ( المشاريع الجماعية ) 0,2 % . حيث يتضح من النتائج السابقة ، أن نسبة المشاريع ذات الملكية

الفردية والعائلية هي أعلى بما لا يقاس من أشكال الملكية الأخرى ، حيث بلغ مجموع المشاريع القائمة على أساس الملكية الفردية والعائلية حوالي 91,8% من مجموع المشاريع. أما بالنسبة للتوزيع القطاعي فلقد اشتملت العينة على مشاريع إنتاجية وخدمائية وتجارية ، ولقد توزعت المشاريع على هذه القطاعات على النحو التالي :

قطاع الخدمات بلغت نسبة من مجموع المشاريع القائمة 35,5% والقطاع الإنتاجي 55,5% والتجاري 8,5% وغير ذلك 0,5% . وهذا يشير إلى أن 55.5% من مجموع المشاريع الصغيرة التي شملتها العينة ، سواء كانت إنتاجية أو صناعية . أما بالنسبة للوضع القانوني للمشاريع الصغيرة ، فقد بلغت المشاريع الصغيرة 40,9% من مجموع المشاريع الصغيرة المشمولة بالعينة ، بينما بلغت نسبة المشاريع الصغيرة غير المسجلة 59,1% وهذه النتائج في الوضع القانوني تشير إلى تشديد سلطات الاحتلال الإسرائيلي بالسابق ، ومن بعدها السلطة الوطنية الفلسطينية على تسجيل المشاريع الصغيرة ، وملاحقة هذه المشاريع قانونيا في حالة عدم تسجيلها . كذلك بالنسبة لأسباب إنشاء المشاريع الصغيرة ، هو إيجاد فرصة عمل إلى الاستمرار في عمل العائلة والحفاظ على المهنة فالحاجة الاقتصادية حتى الهوية وتعبئة الوقت ، وبعض النساء كان حافزهن الأساسي ، أسبابا اجتماعية كالخروج من البيت.....إلخ

كما أن الاحتياج الاقتصادي لإنشاء المشاريع الصغيرة بلغ 40,30% ، بينما بلغت نسبة حافز إيجاد فرصة عمل حوالي 19% والعوامل الاقتصادية شكلت ما يزيد على 59% من الإجابات ، لذلك تبدو هذه الإجابات منطقية في ظل الأوضاع الاقتصادية المتردية وفي ظل الإغلاقات المتكررة والإجراءات التي تفرضها سلطات الاحتلال الإسرائيلي على الضفة الغربية و قطاع غزة. كذلك كان مصادر التمويل للمشاريع الصغيرة، هو التمويل الذاتي من خلال مدخرات العمل في داخل الخط الأخضر بنسبة حوالي 57.5% .

أما بالنسبة لتسويق منتجات المشاريع الصغيرة ، فقد كان التسويق محلي حيث يمثل نسبة 36,6% من المشاريع تسوق إنتاجها أو تقدم خدماتها محليا ، أي بالمنطقة المحيطة بالمشروع الصغير والمشاريع التي تسوق إنتاجها على مستوى المحافظة 37.7% .

أما بالنسبة لعدد العمل لم يكن هناك تحديد دقيق لعدد العمال في المشروع الصغير أو المتوسط أو الكبير ، لكن يغلب على معظم المشاريع الصغيرة امتلاك المشروع الصغير لشخص واحد وهذا يشكل 67,8% من هذه المشاريع ، والمشاريع التي يعمل بها فردين تمثل 10,6% من المشاريع. أما بالنسبة لحجم رأس المال المستثمر عند بداية المشروع ، فهو رأس مال متواضع لأنه في الأساس كما ذكرنا سابقا يعتمد بالدرجة الأولى على جهود ذاتية ، كما يعتمد رأس المال على نوع التكنولوجيا المستخدمة ، وهي تعتبر بسيطة في المشاريع الصغيرة ، كما يجب الإشارة إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية المتردية طوال سنوات الاحتلال والتي جعلت عملية الاستثمار غاية بالصعوبة .



ومن خصائص المشروعات الصغيرة في مناطق السلطة الفلسطينية : ( القوقا ، 2007 ، ص 57 )

1- تشغل خمس عاملين فأقل، ويغلب عليهم صفة العاملين بدون أجر من أفراد الأسرة وأصحاب العمل.

2- رأسمالها منخفض نسبياً.

3- لا تمسك سجلات محاسبية ومتكاملة.

4- تقتصر إلى التنظيم للعلاقات والعاملين على أساس قانون منظم للعمل.

5- لا يوجد فصل بين حسابات المالك والمنشأة.

6- تهدف لتأمين مصدر دخل أو فرصة عمل لصاحب المشروع.

7- ويضيف (عبد الكريم ، 2010م ، ص 30) أن هذه المنشآت تمتاز بسهولة تأسيسها ، وذلك لانخفاض قيمة رأس المال المطلوب للاستثمار ، حيث إنها لا تحتاج إلى أموال أو استثمارات كبيرة ، كما يغلب الطابع العائلي أو الفردي على هذه المنشآت ، والقدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المحلية والإقليمية والدولية ، كما أنها تعتمد على تكنولوجيا وتقنيات إنتاج تقليدية وغير معقدة.

سادساً : أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ( أبو جزر ، 2006 م ، ص 131 ).

تكمن أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دورها في أحداث التنمية الاقتصادية حيث تعتبر العامود الفقري للاقتصاد الوطني، ومحركاً أساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال

### 1-زيادة الناتج المحلي الإجمالي:

حيث تساهم تلك المشروعات بنسبة كبيرة في التنمية الاقتصادية على المستوى القومي سواء في الدول الكبيرة أو الدول النامية، فعلى سبيل المثال نجد أنّ عدد تلك المشروعات في بريطانيا يصل إلى حوالي 3.7 مليون مشروع بلغت نسبة مبيعاتها خلال عام 2000 حوالي 50% من إجمالي المبيعات المسجلة وكذلك الأمر في الولايات المتحدة الأمريكية حيث ساهمت المشروعات الصغيرة بحوالي 51% من إجمالي الناتج المحلي . أما في الصين التي كانت من الدول الفقيرة النامية وأصبحت الآن من الدول الكبرى التي تغزو منتجاتها جميع بلدان العالم فقد بلغ عدد المشروعات الصغيرة 10 مليون مشروع، ساهمت فيه بحوالي 77 % من الإنتاج الصناعي.

## 2- تخفيض حجم البطالة:

إن البطالة أكبر المشكلات التي تواجه الدول خاصة النامية منها، وتعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة وسيلة أساسية من وسائل مواجهة البطالة حيث أنها تحقق المساهمة الفعالة في إتاحة فرص عمل نظرا لطبيعتها أنشطتها وما تتميز به من كونها كثيفة العمالة فهي توفر على سبيل المثال % 56 من فرص العمل ببريطانيا، حوالي % 75 في الولايات المتحدة والصين ( محمود ، 2005 ). ومن الطبيعي ارتفاع معدل التشغيل في أي مجتمع يؤدي إلى النمو والازدهار الاقتصادي من خلال زيادة حجم الطلب على السلع والخدمات، مما ينتج عنه استقرار حركة البيع والإنتاج والحركة الاقتصادية بوجه عام.

## 3-زيادة الإيرادات السيادية للدولة:

وذلك من خلال مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الضرائب، والاشتراك بالتأمينات الاجتماعية وخلافه، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق المزيد من النشاط الاقتصادي، وإن كانت بعض الدول تقدم بعض الإعفاءات الضريبية لتلك المشروعات، نظرا لرؤية الدولة في أهمية التخلص من عبء البطالة وتخفيض حجمها. حيث أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة ستساهم على المدى البعيد في زيادة الإيرادات السيادية والإجمالية للدولة وبالتالي تخفيض العبء الملقى على المشروعات الكبيرة في تنمية تلك الإيرادات الضرورية لتمويل موازنة الدولة. لذلك يلخص ( الدماغ ، 2010 ، ص 25 ) الأهمية الكبيرة للمشاريع الصغيرة في تنمية الاقتصادية، حيث تتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية

- أ- تعتبر المشاريع الصغيرة المصدر الرئيسي لتغطية احتياجات الأفراد من السلع والخدمات، وتمد المشاريع الكبيرة بما تحتاجه من مستلزمات و قطع غيار.
- ب- تمثل المشاريع الصغيرة القنوات الأساسية في استهلاك ما تنتجه المشاريع الكبيرة من المواد الوسيطة والمواد الخام.
- ج- تساهم في علاج الاختلال الهيكلي لموازن المدفوعات في الدول النامية، وذلك من خلال إحلال الواردات، وهذا يؤدي إلى تحقيق فائض يساهم في توسيع قاعدة الاستثمار، وبالتالي رفع مستوى المعيشة الاقتصادية.
- د- تعمل هذه المشاريع على توظيف عدد كبير من العمالة العاطلة، وتحويلها إلى عمالة منتجة مع توفر فرص التدريب، والابتكارات مما يساهم في الحد من البطالة.
- هـ- تساهم في توزيع الثروة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وذلك بتوظيفها للعمالة الفقيرة على اختلاف مستوياتها من حيث المهارة.
- و- تساهم في توطین المشاريع في المناطق الريفية، وما يتبع ذلك من تطوير في مستويات الوعي، والفهم، والخدمات، وبالتالي تحقيق الاستقرار من خلال التوزيع الجغرافي السليم للسكان.

ز - تحقيق الاكتفاء الذاتي في كثير من السلع والخدمات والحد من العجز التجاري في اقتصاد الدولة.  
ح- تعتبر فرصة عمل لمحدودي الدخل وحديثي التخرج الجامعي وخاصة أصحاب التخصصات التقنية والفنية.

ط- عامل أساسي للاستقرار الاجتماعي والسياسي، ولاسيما أنها تعطي فرصة لجميع الفئات الاجتماعية لتفاعلهم في العملية الإنتاجية مما يحقق إعادة دمجهم في الحياة العملية من خلال تعبيرهم عن ذاتهم.

ي- أحد آليات دمج المرأة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، وخصوصاً توفر مدخرات بسيطة لديها، ومهارات متواضعة في حال عدم اكتمال تعليمها بما يعزز من دورها في التنمية الاقتصادية.

كذلك تعتبر الأعمال الصغيرة أعمال مهمة جداً، وتغير مدى الاهتمام بها عبر التاريخ ، ومن أهمية المشروعات الصغيرة عبر التاريخ (القوقا ، 2007 ، ص 54).

1- مكانة المشاريع الصغيرة في اقتصاد العالم على مدار التاريخ:حيث كانت الأعمال الصغيرة الوحدات الأساسية، بل الوحيدة ، التي قام عليها اقتصاد العالم، و في كافة الحضارات والمجتمعات وحتى القرن السابع عشر.

2- أهمية الأعمال الصغيرة في الاقتصاد المعاصر وهي:  
أ . كثرة العدد.

ب . منتشرة في كافة القطاعات الاقتصادية.

ج . تختلف هيمنتها باختلاف القطاع الاقتصادي.

د . مصدر مهم للاستخدام ولتوفير فرص العمل.

هـ . محرك الوظائف ( مصدر مهم لخلق فرص عمل جديدة ).

و . مصدر لتوليد الناتج القومي والثروة الاقتصادية.

ز . مصدر مهم للتنافس والمبادرة الذاتية والإبداع.

ح . تنمي المبدعين والرياديين وتعلم إقامة الأعمال.

ط . أساسية للتنويع الثقافي في الاقتصاد.

ي . عامل مساعد للاستقرار الاجتماعي والسياسي.

ك . القدرة العالية على التكيف.

ل . استغلال المدخرات البسيطة.

م . أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي.

سابعاً: أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة للاقتصاد الفلسطيني: (الصوص ، 2010 ، ص 16)

إضافة إلى الميزات التي توفرها المشاريع الصغيرة والمتوسطة لاقتصاديات مختلف الدول، فإن هذه المشاريع تضيف ميزات أخرى مهمة للاقتصاد الفلسطيني، والتي تكمن في الحلول التي يمكن أن تقدمها هذه المشاريع للمشاكل المزمنة التي يعاني منها الاقتصاد الفلسطيني، والمتمثلة فيما يلي :

1. غياب الاستقرار السياسي والأمني في المنطقة، وسيطرة إسرائيل على المعابر والحدود الفلسطينية مع مصر والأردن، وتحكمها الكامل في عملية تدفق السلع من وإلى فلسطين.
2. الإجراءات والسياسات الإسرائيلية التي تهدف إلى عرقلة تطور الاقتصاد الفلسطيني وإبقاءه تابعاً ومرتبباً بالاقتصاد الإسرائيلي.
3. الحصار والإغلاقات المستمرة على مختلف المناطق الفلسطينية، يحد من حرية الحركة والتنقل، ويؤدي إلى تعطل مسار الحياة اليومية، وتراجع الأداء الاقتصادي.
4. ارتفاع نسبة البطالة الجزئية والكلية والتي تصل إلى نسبة 26% من الأيدي العاملة في الاقتصاد الفلسطيني، وما يتمخض عنها من مشاكل اجتماعية مثل زيادة حدة الفقر، وارتفاع نسبة الأسر الفلسطينية التي تعيش تحت خط الفقر والتي وصلت إلى 34% عام 2006م.
5. العجز المزمن في الميزان التجاري الفلسطيني، حيث بلغ متوسط قيمة الواردات لفترة 12 سنة (من 1995-2006م) نحو 2300 مليون دولار، بينما وصل متوسط قيمة الصادرات لنفس الأعوام: 340 مليون دولار، فكان متوسط العجز هو 1960 مليون دولار. أما العجز في الميزان التجاري الفلسطيني لعام 2006م، فقد وصل إلى 2496 مليون دولار، حيث بلغت قيمة الواردات 2835 مليون دولار، بينما لم تتجاوز قيمة الصادرات لنفس العام الـ 339 دولار أمريكي.
6. الارتباط القسري للاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي، حيث يشكل حجم التبادل التجاري مع إسرائيل أكثر من 90% من قيمة الواردات والصادرات الفلسطينية.
7. ارتفاع درجة الاعتماد على مصادر الدخل المتأتية من الخارج، سواء من عوائد العمل في داخل إسرائيل أو من المساعدات الخارجية، مما يرفع حساسية الاقتصاد الفلسطيني للتقلبات الخارجية.
8. تراجع مساهمة قطاعات الإنتاج المادي - الزراعة والصناعة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، وتراجع قدرتهما على استيعاب العمالة الفلسطينية.
9. تراجع قدرة القطاع الخاص الفلسطيني على خلق فرص عمل.
10. تسارع نمو الدين العام الفلسطيني وارتفاع عبء تراكم الدين العام الخارجي وتزايد صعوبة خدمته
11. الاعتماد في تكوين الإيرادات العامة على مصادر الإيرادات الخارجية، وخاصة الضرائب غير المباشرة، والأهم من ذلك الاعتماد على إسرائيل في تحصيلها.
12. ارتفاع النفقات الجارية وتراجع الإنفاق التطويري.

كذلك يذكر (الفليت ، 2011، ص 1096) أهمية المشاريع الصغيرة بالنسبة للقطاع غزة ، بأنها مصدر رخيص لخلق فرص عمل جديد و خلق المهارات الإدارية المحلية و تقليص حجم البطالة و الاستخدام الأمثل لرأس المال الوطني و تقليص تمركز المشاريع في المدن الرئيسية و تشغيل المرأة

ثامناً: مزايا و أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تنمية اقتصاد قطاع غزة : ( دويكات ، 2006 ، ص 102 )

1- المشاريع الصغيرة والمتوسطة ليست بحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة وضخمة بل على العكس فهي بحاجة إلى رؤوس أموال بسيطة وصغيرة، وبالتالي فإنه يمكن توفيرها من خلال مصادر محلية إما من الأفراد أنفسهم أو من خلال البنوك المحلية أو من خلال إيجاد مصادر أخرى، وهذا عامل مهم جداً في وهو ما يسمى بعلم الاقتصاد المخاطرة في الاستثمار فكلما كان رأس المال كبيراً كلما كانت الحوافز في الاستثمار أقل والعكس صحيح.

2- المشاريع الصغيرة يمكن أن يشارك في العمل والإدارة فيها أفراد العائلة وهذا عامل مهم جداً في نجاحها وكذلك عدم الالتزام بوقت معين، أي الاستفادة من الزمن فقد يستمروا بالعمل في هذا المشروع العائلي أكبر وقتٍ من الزمن بعكس المشاريع الأخرى .

3- سرعة تطور المشاريع الصغيرة والمتوسطة نسبة إلى الزمن ونموها أكبر من سرعة نمو وتطور المشاريع الكبيرة فقد أثبت بحث أجري في الولايات المتحدة الأمريكية أن سرعة نمو وتطور المشاريع الصغيرة والمتوسطة أكبر منه للمشاريع الكبيرة كما لأن نسبة العائد على رأس المال للمشاريع الصغيرة والمتوسطة أكبر منه كذلك للمشاريع الكبيرة.

4- نسبة نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة أكبر منها للمشاريع الكبيرة وذلك لأنها غالباً ما تكون مشاريع عائلية مما يجعل الإخلاص والنية والأهداف تكون أصدق وأكبر منها للمشاريع الكبيرة، لأن المشاريع الكبيرة لا تتصف بالعائلية وإنما يجمعها الأسهم والمال.

5- سهولة عملية تسويق المنتجات وذلك لعدة أسباب أولها صغر الكميات المنتجة وهذا يتناسب مع السوق المحلي وصغر رقعة المساحة وكون الأسواق معروفة فالمجتمع الفلسطيني يتميز بأنه مجتمع متجانس وكأنه عائلة واحدة أو أسرة واحدة من شمال القطاع إلى جنوبيه.

6- المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلى بنايات ضخمة سواء كانت بنايات صناعية أو بنايات نظامية ويمكن أن تكون أو أن تبدأ من البيت أو زاوية صغيرة في البيت لأن الهدف هو تشغيل وإيجاد فرص عمل لكافة أفراد المجتمع.

7- المشاريع الصغيرة والمتوسطة ليست بحاجة إلى علم واسع أو دراية كبيرة ويمكن توفر الخبرة العملية والعلمية للذين يريدون القيام بإنشاء أي مشروع بشكل سهل وبسيط وسيتم شرح هذه الفكرة في الباب التالي.

8- المشاريع الكبيرة لا تقدم مردود لأصحاب الأسهم إلا في نهاية العام بينما صاحب المشروع الصغير والمتوسط يحصل على أموال في كافة أيام السنة تقريباً، وهذا عامل مهم جداً في إيجاد مصدر دخل دائم ومتواصل للأفراد حتى يتمكنوا من العيش.

9- غالباً ما تكون المساهمة في المشاريع الكبيرة من خلال الأسهم والسندات وبالتالي فإن المساهم أو الفرد معرض كثيراً للخسارة، فإما يخسر المشروع نفسه أو أن تنخفض قيمة الأسهم فتذهب مدخرات الأفراد هباء، مما يؤخر الاقتصاد ويزيده تخلفاً، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفقر وانخفاض الدخل، مما يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية ويؤدي بالتالي إلى الانكماش والركود الاقتصادي، بينما المشاريع الصغيرة والمتوسطة تؤدي دوراً أهم بتوفيرها فرص عمل لكافة أفراد المجتمع، مما يؤدي إلى زيادة دخلهم. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة القوة الشرائية مما يؤدي إلى الانتعاش الاقتصادي.

## تاسعاً: المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة

تختلف المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة من دولة إلى أخرى ، بل ومن مدينة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة المكان الذي ينشأ فيه المشروع .

فعلي سبيل المثال ، فقد تختلف المعوقات بأنواعها التي تواجه المشروعات الصغيرة في فلسطين عنها في اليمن أو مصر ، وذلك يعود إلى طبيعة البيئة والنظام المحيط بالمشروع نفسه .

فقد أطلق (آل الشيخ ، 2011 ، ص52) على المعوقات الإدارية والبشرية والفنية والمالية، مسمى معوقات الاتصال ، وأشار إلي أنها تؤثر سلباً على أداء العاملين وتحد من قدراتهم على الإبداع أو الابتكار أو حتى إنجاز مهام العمل في أقصر وقت ، وبأقل تكلفة وجهد.

-ويلخص ( جميل ، 2007 ، ص16 ) المشاكل والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة كالتالي:

أ- **مشاكل اقتصادية:** متمثلة بالانكماش الاقتصادي وحصول ركود في قطاع ما، والمنافسة أحياناً.  
ب - **مشاكل تمويلية:** أي صعوبة الحصول على القروض من المصارف ، نظراً لعدم توافر الضمانات اللازمة التي تطلبها المصارف، وقصور الدراسات التي تقدمها هذه المشاريع من أجل الحصول على القرض ، كما يضيف ( Mbonnyane and Ladzani , 2011 ) في المشاكل التمويلية بأن معظم أصحاب المشروعات الصغيرة يعانون من الحصول على قروض مالية لمشاريعهم بسبب ضعف ثقة المؤسسات المالية في قدرات أصحاب المشاريع الصغيرة على سداد القروض المستحقة عليهم

ج- **مشاكل تسويقية:** نظراً لعدم اهتمام أصحاب المشروعات بدراسة السوق والتسويق من جراء نقص الخبرات.

د- **مشاكل إدارية تنجم غالباً بسبب ما يلي:**

- عدم الاحتفاظ بسجلات محاسبية.
- التمادي في البيع الآجل دون تنظيم.
- المسحوبات الشخصية المتكررة دون تسجيل.
- عدم التفريغ الكامل لإدارة المشروع.

هـ- **مشاكل العمالة:** تتعلق بتأمين وجود العاملين في المشروعات الصغيرة، من حيث الأجور وقواعد السلامة فضلاً عن مشكلة قلة الخبرات والتدريب.

ويضيف ( Kim and Rowley , 2001 ) أن هناك **مشاكل بيئية** : وهي تتمثل في العوامل التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، حيث تؤثر جميع هذه العوامل على المشروعات الصغيرة.

أما المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة من الناحية الإدارية فهي كالتالي : (جميل ، 2007،ص17).

**أولاً: عدم كفاءة الجهاز الإداري:** أي عدم توافر الخبرة الكافية أو عدم القدرة على اتخاذ القرار .  
**ثانياً: نقص الخبرة :** لدى الأشخاص الذين يفكرون في إقامة المشروعات الصغيرة ويضيف ( Lange, Ottens and Taylor , 2000 ) في هذا الجانب بقلة الوعي في التعامل مع تلك المشاريع، والحصول على المهارات والتدريب اللازمة لإدارة المشروع

**ثالثاً: سوء الإدارة المالية:** لأن العمل الناجح يتطلب السيطرة المالية المناسبة ، ويضيف في هذا المجال ( McChlery, Godfrey and Meechan , 2005 ) بأن النظام المحاسبي في المشروعات الصغيرة غير مرضي في بعض الشركات الصغيرة ،بينما يكون في شركات أخرى جيد نوعاً ما من خلال استخدام النظام المالي من خلال الكمبيوتر ، حيث يعتبر هذا النظام مهم في نجاح العديد من المشاريع الصغيرة .  
**رابعاً: الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي.**

**خامساً: نقص السيطرة على المخزون:** الأمر الذي يؤدي إلى ضرر للمشروع الصغير .  
«السعر - شروط الائتمان - الخدمة - تطوير طرق التصنيع - تحسين جودة المستهلك - المصادقية»  
النمو غير المسيطر عليه.

ويضيف ( الفرا ، 2005 ، ص 20 ) أن من المعوقات الإدارية التي تواجه المشروعات الصغيرة، عدم وجود التخطيط الرسمي لدى غالبية المنشآت العائلية بغض النظر عن أحجامها، وإلى غياب الهيكل التنظيمي ، ومركزية القرار في يد كبير العائلة، وسيادة الاتصال الشفهي في المتابعة وإصدار التعليمات ، كذلك وجود علاقة ارتباطيه معنوية ايجابية بين حجم رأس مال المشروع وممارسة التخطيط، وبين حجم المشروع وسمات المشروع التنظيمية، وبين حجم المشروع ومدى وجود نظم رقابة فاعلة، وعلاقة معنوية عكسية بين حجم رأس مال المشروع ومستوى إشراك الإدارة الدنيا في صناعة القرارات.  
ويذكر ( Al-Madhoun and Analoui , 2004 ) أن هناك العديد من الدراسات تظهر أن المشاكل الإدارية هي الأساس في فشل العديد من المشروعات الصغيرة في الدول المتطورة ، لذلك فقد أصبح هناك اهتمام واضح في السنوات الأخيرة بتغيير الممارسات و الأساليب الإدارية المستخدمة في المشروعات الصغيرة من خلال برامج التدريب الإداري، كما يعاني القطاع الحكومي ووكالة الغوث في قطاع غزة من الضعف الإداري في العديد من مدراء المشاريع الصغيرة وهذه المشكلة لا يتم التغلب عليها إلا من خلال تطوير البرامج التدريبية المناسبة



-هناك أيضا العديد من المعوقات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة منها: ( الشريف ، 2009 ، ص31 )

- 1- غياب التأقلم في استخدام التكنولوجيا الحديثة وعدم الدمج بين الحرفية والفن والتطور أو صعوبة الحصول على المعلومات والتكنولوجيا.
  - 2- انعدام الإدارة العلمية التي تنعكس على رفع الإنتاجية وتحسين النوعية، وتقليل التكلفة... الخ.
  - 3- ضعف قدرات مؤسسات القطاع المالي لاعتمادها على الدعم الخارجي لتلبية احتياجات المشروعات.
  - 4- عدم الحرص على جودة المنتجات.
  - 5- ضعف القدرة التنافسية والتصديرية.
  - 6- غياب التكامل بينها وبين المشروعات الكبيرة.
- فعلى الرغم من أهمية دور المشاريع الصغيرة في الاقتصاد الوطني والاهتمام الذي توليه مختلف القطاعات الاقتصادية بهذه المشاريع، إلا أنها لا زالت تواجه العديد من المعوقات التي تعترض طريقها، وتعرقل مسيرتها نحو التطوير والتنمية.
- ويمكن حصر هذه المعوقات فيما يلي:**
- 1- قصور مصادر التمويل.
  - 2- عدم توفر المقومات الكافية للبنية الأساسية اللازمة لدعم المشاريع الصغيرة في مختلف المجالات خاصة الإنتاج والتسويق.
  - 3- المعوقات الإدارية والإجرائية: والتي تتمثل في ضعف الخبرات الإدارية، إضافة إلى افتقار معظم المشاريع الصغيرة للهيكل التنظيمي السليم ، والذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق الكثير من المشاكل، مثل عدم القدرة على الفصل بين الإدارة والملكية، وعدم الربط بين السلطة والمسؤولية.
  - 4- ضعف المساعدات الفنية المقدمة للمشاريع الصغيرة ، خاصة في مجالات إكساب مهارات ومقومات العمل لأصحاب هذه المشاريع أو العاملين بها، يضاف إلى ذلك عدم تأهيل هذه المشاريع لإنتاج مخرجات مطابقة للمواصفات المطلوبة.
  - 5- ضعف البيانات المتوافرة عن المشاريع الصغيرة وعن الأسواق التي تتعامل معها سواء في مجال مدخلات الإنتاج أو المنتجات النهائية.
  - 6- كذلك من المعوقات التي تعيق دخول المشروعات الصغيرة في الأسواق الصناعية وجود رأس المال الكافي و فوائد التكلفة (Karakaya , 2002).

ويناقش أيضا ( المنصور، 2000م ، ص47 - ص5 ) احدى المشكلات والصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة المتعلقة بالبيئة ويجملها في التالي :

#### **البيئة ومشكلات المشروعات الصغيرة:**

إن مشكلات المشروعات الصغيرة كثيرة حيث تختلف عن مشكلات المشروعات الكبيرة ، ويعود معظمها إلى القيود المختلفة المفروضة على تلك المشروعات والمتواجدة في البيئة الخارجية المحيطة بتلك المشروعات، ورغم أن السبب الرئيس في فشل الكثير من المشروعات الصغيرة يعود إلى سوء الإدارة وعدم التأكيد على دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية لإقامتها ، إلا أن هناك الكثير من المشكلات تعود إلى عوامل خارجية وبيئية وهذه العوامل هي:

أ- **صعوبة التمويل في البدء :** حيث تحصل المشروعات الصغيرة منذ إنشائها على كميات قليلة من الأموال وبفوائد عالية كما أن الضرائب تعمل على انخفاض نسبة السيولة في المشروع ، وكذلك صعوبة الحصول على أسهم رأس المال العادية طويلة الأجل والتي لا تخدم مصالح المشروع الآتية .

ب- **آثار التضخم على المشروعات الصغيرة :**

إن آثار التضخم على المشروعات الصغيرة تكون أكبر من تلك المترتبة على المشروعات الكبيرة حيث أن فرص نجاح المشروعات الكبيرة في فترات التضخم تكون أكبر .

#### **ج- أثر الضرائب والأنظمة المالية :**

حيث تعيق جهود أصحاب المشروعات الصغيرة في الحصول على رأس المال أو زيادته.

#### **د- التعليمات الحكومية والعمل الكتابي :**

إن التعليمات الحكومية لا تفرق بين مشروع كبير ومشروع صغير، وبالتالي تكون الأعباء كبيرة جدا على المشروعات الصغيرة .

#### **هـ- أثر التشريع الخاص بالحدود الدنيا للأجور :**

فهو يحد من التوظيف في المشروعات الصغيرة ، لأن المشروعات الصغيرة تعتمد على كثافة الأيدي العاملة .

#### **و- الظروف الخارجية :**

البيئة أيضا تواجه المشروعات الصغيرة والاستفادة من الامتيازات والعلامات التجارية تحد من نجاح هذه المشروعات .

## عاشراً : ومن أهم المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في الأراضي الفلسطينية والمشروعات الصغيرة في قطاع غزة

يواجه القطاع الصناعي في فلسطين خلال سنوات الاحتلال ظروفاً صعبة، بل تدهوراً مستمراً بسبب الكثير من المشكلات والمعوقات التي حالت دون تطويره ونموه، وبالتالي أدت إلى زيادة ارتباطه بعجلة الاقتصاد الإسرائيلي وتعميق تبعيته له، وعملت سلطات الاحتلال من أجل تحقيق هذا الهدف على إصدار مختلف الأوامر العسكرية والتشريعات التي تصب في هذا الهدف ( وافي ، 2011، ص 35 ).

كما أن الصناعات الصغيرة تواجه مشاكل تختلف نوعاً ما عن المشاكل التي تواجهها الصناعات الكبيرة، تأتي معظم المشاكل والعقبات والاحتياجات الخاصة بالصناعات الصغيرة من خصائصها النوعية وأهمها صغر حجم الصناعات ذاتها ، كما أن هناك العديد من المعوقات التي تعيق عملية التصدير سواء في الدول المتقدمة أو النامية.

ومن هذه المعوقات التي تعيق عملية التصدير للمشاريع الصغيرة، هو عدم الاستقرار السياسي في الأسواق الخارجية ، كذلك عدم وجود أسعار تنافسية لأصحاب المشاريع الصغيرة في الأسواق الخارجية و الفقر والتدهور في الوضع الاقتصادي في المنطقة والمعوقات المالية والمعلوماتية ( , Al- Hyari , 2012 Weshah and Alnsour ) .

ومن المشاكل أيضاً التي تواجه القطاع الصناعي في الأراضي الفلسطينية وخصوصاً قطاع غزة هي كالتالي: ( قنديل ، 2008 ، ص 74 )

1- سياسة الإغلاق والحصار والتدمير، حيث اتبعت إسرائيل سياسة إغلاق المعابر والحدود والمنافذ الخارجية التي تربط المناطق الفلسطينية مع العالم الخارجي ومع إسرائيل ، إضافة إلى تجزئة المناطق والمدن الفلسطينية وعزلها عن بعضها البعض كما منعت عشرات الآلاف من العمال من الوصول إلى أماكن عملهم في المنشآت الاقتصادية المختلفة .

2- سلبات اتفاقية باريس الاقتصادية ، حيث أبقت اتفاقية باريس الاقتصادية للاحتلال الإسرائيلي وهي السيطرة على المعابر الدولية وتحكمه في دخول وخروج البضائع ونوعيتها ، والتدخل بشكل مباشر في تحديد أسعارها ، وظل بإمكانها قطع الاقتصاد الفلسطيني عن العالم ، وربط إنشاء الميناء وتشغيل المطار بالموافقة الإسرائيلية.

3- المنافسة الشديدة والغير متكافئة التي تعرضت وتتعرض لها المنتجات الصناعية في الأراضي الفلسطينية من قبل المنتجات الصناعية الإسرائيلية نظراً لما تتمتع به الأخيرة من حماية ودعم من قبل سلطات الاحتلال ، وقد أدى مثل هذا الوضع إلى إغلاق بعض المصانع الفلسطينية.

4- عوائق ذاتية حيث تعاني المنشآت الاقتصادية من خلل بنيوي في الهيكلية الإدارية لها ، من حيث التنظيم الإداري وعلاقته بأصحاب المنشآت ، هذا بالإضافة إلي ضعف الترابط بين المنشآت المساندة لها مثل ، الغرف التجارية والصناعية والزراعية والمؤسسات غير الحكومية الفنية الداعمة ، والتي في أغلبها تعاني من التدخل في الصلاحيات والبرامج المطبقة.

5- صغر السوق المحلية أمام المنتجات الصناعية في الأراضي الفلسطينية وصعوبة تسويقها خارج هذه المناطق وبالأخص في البلدان العربية المجاورة مثل الأردن ومصر.

6- ارتفاع معدل الرسوم الجمركية التي تفرضها سلطات الاحتلال على مستوردات بعض الصناعات علاوة على الصعوبات والعراقيل التي تضعها هذه السلطات أمام تأمين المواد الخام الضرورية للصناعة في المناطق الفلسطينية.

كذلك نلاحظ أن المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة في قطاع غزة ، هي بمثابة معوقات داخلية و خارجية تعمل على إعاقة تلك المشروعات .

وتتمثل المعوقات الخارجية في الإغلاق المتكرر للمعابر المطلية على قطاع غزة مثل معبر كارلي والمنطار ، كذلك فرض الحصار على قطاع غزة الذي تم تشديده في 2007م ولازال حتى هذه اللحظة 2013م .وإضافة إلي المعوقات الخارجية هناك معوقات أخري داخلية وهذه تكمن في الظروف المحيطة بطبيعة المشروع وطريقة إدارة المشروع ، مثل رأس المال المناسب لحجم المشروع والخبرة التي يتمتع بها صاحب المشروع وكيفية التعامل مع المشاكل التي تواجه المشروع منذ البداية حتى مرحلة النجاح .

7- ويضيف (النمرطي والفرا ، 2005) أحد المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي هي عدم وجود بيئة استثمارية جاذبة للاستثمار ، بمعنى يجب توفير المناخ الاستثماري الملائم الذي يجذب المستثمرين الخارجيين ، وضرورة إصدار وإقرار كافة التشريعات والقوانين التي تضمن عدم وجود أي فراغ قانوني سواء في التشريع أو التطبيق ، والعمل على إزالة القيود المفروضة على التنقل والنقل عبر المعابر الدولية و ضرورة إيجاد مراكز استشارية متخصصة تقدم المعلومات والنصح والمشورة للمستثمرين، كذلك وضع سياسات ائتمانية وتمويلية مناسبة لمختلف فئات المستثمرين في قطاع غزة.

8- ويذكر (الدماغ ، 2010 م ) أن نسبة المنشآت العاملة في قطاع غزة 29.1% من إجمالي المنشآت الاقتصادية العاملة في الأراضي الفلسطينية ، حيث تشكل نسبة المنشآت الاقتصادية التي تشغل أقل من 5 عمال الأغلبية ، هذا بالرغم من تعرضها لظروف الحصار والإغلاق الإسرائيلي منذ عام 2000 وما ترتب عليها من إغلاق عدد منها وتسريح عمالها .مما أدى إلى انخفاض عدد العاملين في القطاع الصناعي بنسبة % 9.2

9- ويذكر أيضا (El-Khasawneh , P346, 2012) أن من التحديات التي تواجه المشروعات الصناعية في الدول المتقدمة ، تحديات على مستوى المشروع نفسه وهذه التحديات لها علاقة بالجانب

الإداري ، حيث يمكن السيطرة على هذه التحديات ، وتحديات أخرى يمكن التعامل معها على المستوى الوطني من خلال البرامج والاستراتيجيات والقوانين الوطنية ، وهذه النوع من التحديات يمكن السيطرة عليه لكن بدرجة أقل من السابقة ، وهي ترتبط بالسياسة القومية والحلول الاقتصادية ، أما آخر نوع من التحديات أو المعوقات يكون على المستوى الدولي والإقليمي ، وهذه التحديات من الصعب التنبؤ بها أو حتى السيطرة عليها ، ولكن المشروع الصناعي يعمل بقوة للتقليل من تأثير تلك المعوقات

الحادي عشر : المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين ( أبو جزر ، 2006 م ، ص 133 )

- 1-تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي.
- 2-زيادة كلفة الحصول على التمويل للمشروع.
- 3-نقص المشجعات الاستثمارية " الإعفاءات الضريبية، زيادة الجمارك على الاستيراد."
- 4-ضعف البنية الأساسية من شبكة الطرق وارتفاع تكاليف النقل والكهرباء والمياه وغيرها من الخدمات الأخرى اللازمة لإقامة المشروعات الصغيرة.
- 5-النقص في بعض مستلزمات الإنتاج وارتفاع أسعارها.
- 6-نقص العمالة الماهرة والمدربة.
- 7-عدم توفر نظام موحد ينظم آليات عمل القطاع الإنتاجي الصغير وسياسات الإقراض والسياسات الضريبية والتشجيعية، كذلك سياسات التأهيل وخدمات الإرشاد.
- 8-وجود أكثر من طرف حكومي وغير حكومي يعمل في هذا المجال بدون تنسيق أو توحيد للمفاهيم وآليات العمل.
- 9-غلبة الطابع السياسي للتمويل الافتراضي، أي بدون ربط الاقتراض باتجاهات التنمية وبخطة تنمية.
- 10-غياب القوانين والتشريعات والمؤسسات التي تعمل على دعم وحماية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص.
- 11-عدم توجيه الشباب نحو ثقافة الريادة والإبداع التي تعمل على استقطاب الشباب نحو العمل الحر بدل الوقوف في طوابير تقديم طلبات التوظيف.
- 12- الاتفاقيات التجارية التي تم توقيعها بين الجانب الفلسطيني والجانب الإسرائيلي ، حيث ظهرت سلبات الاتفاق عندما أحيل تنفيذه للجهات الأمنية الإسرائيلية عن طريق اللجنة الاقتصادية المشتركة حيث برزت الثغرات المتعلقة بالصياغة، وتفسير البنود الخاصة بالاتفاق وما نتج عنه من سلبات، مثل تقييد السياسات التجارية وربطها بالقوائم السلعية المدرجة في الاتفاقية الاقتصادية، وتطبيق قوانين

التجارة العالمية على فلسطين من خلال بروتوكول باريس الاقتصادي ، حيث تدفع فلسطين ثمن العضوية دون الانتفاع بمزاياها .

13- ويضيف ( بسيسو ، ص 834 ، 2006 م ) أن من أبرز العوامل الداخلية التي تسببت في حالة الهبوط والتراجع في الاقتصاد الفلسطيني، غياب البرنامج الاستراتيجي من جهة والخطة التنموية من جهة ثانية. إن السياسات الإسرائيلية الرامية إلى تدمير الاقتصاد الفلسطيني لم تقتصر على إغلاق الحدود وإقامة الحواجز الأمنية على الطرق الداخلية والحد من حرية حركة الناس والسلع، بل رافقها قيام سلطات الاحتلال الإسرائيلية بتدمير الكثير من المنشآت الصناعية وخاصة المعدنية منها ، والتي تعتمد عليها جميع الصناعات الأخرى وتجريف الدفيئات الزراعية واقتلاع الأشجار المثمرة وتدمير الأراضي الزراعية، وتهديم البيوت وتجريف الشوارع ومنع الصيادين من الإبحار إلى المناطق الغنية بالأسماك حيث بلغت كمية الصيد من 3,000 طن إلى حوالي 6,000 طن حالياً.

14- ويقسم أيضا (عطياني ، الحاج على ، 2009 ) من المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين إلى قسمين مشاكل خارجية عن إدارة المشروع ، وتتضمن مشاكل ذات العلاقة بالسياسات والإجراءات الإسرائيلية ومشاكل ذات العلاقة القانونية والتشريعية و مشاكل ذات العلاقة بالبنية التحتية ومشاكل متعلقة بالسياسة العامة ومشاكل متعلقة بالتمويل و مشاكل ذات العلاقة بالسوق والتسويق ومشاكل ذات علاقة بالمهارات البشرية وسوق العمل و مشاكل ذات علاقة بالمؤسسات المساندة والداعمة ، أما القسم الثاني من المشاكل التي تواجه المشاريع الصغيرة هي مشاكل ضمن أعمال المشروع (مشاكل داخلية) وتتضمن مشاكل تتعلق بالإنتاج والإنتاجية ومشاكل تتعلق بالقدرة التنافسية .

ويذكر (Mahamid, 2012) أن بسبب المعوقات التي تفرضها السياسات الإسرائيلية على قطاع غزة والضفة الغربية ، فإن معظم المشروعات تعاني بشكل عام من هذه الممارسات التي تستهدف الاقتصاد الفلسطيني ، فعلى سبيل المثال تواجه أعمال البناء العديد من المشاكل بسبب تلك الإجراءات ، ومن هذه المشاكل التي تواجه هذا القطاع ،المعوقات المالية والإدارية ومعوقات أخرى خارجية ، كذلك يصنف المقاولون المعوقات التي تؤدي إلي فشل أعمال البناء إلى التذبذب في تكلفة مواد البناء والتأخير في أخذ دفعات من الزبائن و قلة الخبرة في التعاقد مع المشاريع وانخفاض هامش الربح وسياسة الإغلاق وصعوبة التنقل بين مناطق الضفة الغربية.

- ويضيف ( القوقا، 2007، ص 58 ) بعض المعوقات للمشروعات الصغيرة جداً في فلسطين :
- عقبات إدارية : إنّ أهم العقبات الإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة ذات علاقة بالشخص المالك للمشروع الذي يقوم بجميع العمليات الإدارية.
  - عقبات العمالة : نتيجة عدم الاستقرار وثبات الأيدي العاملة.
  - عقبات مالية : اعتمدت كثير من المشروعات الصغيرة على رأس المال الخاص والمدخرات العائلية أو الأقارب والأصدقاء.
  - عقبات ضريبية : إن الغالبية العظمى من مالكي هذه المشاريع يخشون سلطة الضرائب.
  - عقبات تنموية وتطويرية : نقص مصادر التمويل والقدرة المالية لمالك المشروع.
  - عقبات تغيير استراتيجيات المشروع : إن الكثير من المشروعات الصغيرة تعرضت لخسائر كبيرة بسبب قرارات استراتيجية خاطئة من التوسع غير المدروس في السوق ،أو إضافة خطوط إنتاج جديدة أو عمل مشروعات جديدة.
  - عقبات المنافسة : انحصرت المنافسة في أربعة اتجاهات ، مع المشروعات الكبيرة المحلية والإسرائيلية، وتعود المشكلة في هذين الاتجاهين إلى محدودية رأس المال والخبرة والتجربة لمعرفة متى يمكن لصاحب المشروع اتخاذ قرار المنافسة أو وقفها ، مما يدفعه لاتخاذ قرارات خاطئة تؤدي لخسارة لا يمكن تحملها بعكس المشروعات الكبيرة أو المشروعات الإسرائيلية ، إضافة إلى نوعية المنتج، أما الاتجاه الثالث فهو المنافسة القوية بين المشروعات الصغيرة نفسها ، حيث أنّ الغالبية العظمى من هذه المشروعات تعتمد على التقليد وتفترق إلى الريادية ؛ مما يؤدي إلى تعاضم المضاربة بينها، والاتجاه الرابع المنافسة مع المنتجات المستوردة بالطريقة الرسمية وغير رسمية من الأسواق المحيطة والتي تتميز بانخفاض الثمن ومميزات أخرى في الشكل أو الجودة.
  - عقبات استقرار السوق : هناك الكثير من العوامل الخارجية التي كانت تؤثر سلباً على استقرار السوق في قطاع غزة ، مما يجعله عرضة للتغيرات المفاجئة ، و من الصعب مواجهته من المشروعات الصغيرة التي تفنقذ لمقومات المرونة.
  - عقبات التوريد والتوزيع إن القناة الأساسية للتوزيع هي التوزيع المباشر للزبائن ؛ لذا فإن المبيعات تنحصر غالباً في منطقة جغرافية محددة إضافة لتفضيل الموردين والموزعين التعامل مع المشروعات الكبيرة.
  - عقبات الاستيراد : عانت المشروعات الصغيرة من عدم توفر المادة الخام نتيجة للإجراءات الإسرائيلية ، أو الاستيراد عبر المورد الإسرائيلي وبالسعر الذي يحدده ؛ مما يعيق وفرة المادة الخام،

إضافة إلى محدودية هامش الربح نتيجة للتحكم بالأسعار وصعوبة الحصول على التصاريح والمستندات اللازمة للاستيراد من الخارج ؛ لأن معظم هذه المشروعات غير مسجلة.

- **عقبات الوضع السياسي :** حد الوضع غير المستقر والإجراءات الإسرائيلية ، من إغلاقٍ وغيرها ، من نشاطات هذه المشروعات غير القادرة على مواجهة التغيرات والتي تفتقر إلى المرونة اللازمة ، وبالتالي عدم القدرة على الاستمرار والنمو، حيث أن الوضع السياسي أثر سلباً على استقرار السوق.

**وهناك معوقات جديدة فرضها الوضع الحالي في قطاع غزة تمثلت في التالي:**

- **عقبات الوضع الأمني :** أثر الوضع الأمني القائم في قطاع غزة على قدرة المشروعات الصغيرة على مواجهة تلك العقبات خاصة التهديد بالقصف لبعض القطاعات الصناعية والتي تم قصف العديد منها تحت ذرائع مختلفة.
  - **عقبات الوضع السياسي الجديد :** إن دخول أطراف جديدة إلى الحكم في فلسطين والتغيرات السياسية المصاحبة وفرض الحصار على قطاع غزة أعاق عمل المشروعات الصغيرة ، بسبب عدم توفر المواد الخام و السيولة ، وعدم دخول الكثير من السلع والتي تعتمد عليها العديد من المشروعات الصغيرة.
  - **عقبات التسويق :** فتح قطاع غزة للمنتجات المستوردة خاصة المنتجات الصينية والتي تتميز بانخفاض سعرها بالمقارنة مع المنتجات المحلية ، وإن كانت المحلية أجود أحياناً إلا أن ذلك أثر على المشروعات الصغيرة خاصة قطاع الملابس ، فقد أغلقت العديد من مصانع الملابس نتيجة لذلك.
- ويذكر ( العف ، 2012 ، ص 28) في عقبات التسويق أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تواجه مشاكل من حيث الضعف في الخبرة التسويقية للمنتجين، وتزداد أهمية هذه المشكلة في أسواق التصدير حيث يتطلب ذلك وجود قنوات توزيعية كفؤة تعمل على عرض المنتجات للمستخدم بشكل مباشر.



## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: صدق وثبات الاستبانة

رابعاً: المعالجات الإحصائية

## مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

### أولاً: منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطأها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية. حيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول:

**المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة** وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الإستبانة في جمع البيانات الأولية .

### طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

#### 1- البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث، وحصراً وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

## 2- البيانات الثانوية. Secondary Sources

وتمت مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة، والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والمقالات والوثائق علي الشبكة العنكبوتية (الانترنت) ،أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة . وقد استفاد الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة مثل القوقا (2007) ودراسة نصر الله والصوراني (2005) ودراسة الشريف (2009) ودراسة Makin & Davidson (2000) ودراسة Analoui & Al.Madhoun (2002) ودراسة Kovach & Suhir (2003) وغيرهم في إعداد هذه الدراسة والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك تطوير الاستبانة المتعلقة بجمع البيانات.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (1) : يوضح مجتمع الدراسة

العدد	المحافظة	عدد المنشآت العاملة
-1	دير البلح	121
-2	خانيونس	188
-3	رفح	101
-4	إجمالي المحافظات	410

المصدر : (الجدول من اعداد الباحث)

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة العاملة في جنوب قطاع غزة والتي يبلغ عدد المنشآت التجارية العاملة في جنوب قطاع غزة هو 4500 مشروع تتوزع على جنوب القطاع. وتم اختيار عينة عشوائية من 450 من مجتمع الدراسة ، تم توزيع فيها الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة ، حيث تم مراعاة كثافة المنشآت العاملة في كل منطقة حسب الاحصاءات الرسمية كما في جدول رقم (1) ، فقد كانت العينة الكبيرة في مدينة خانيونس ، حيث تم توزيع 188 استبانة على أصحاب المحلات التجارية بأنواعها المختلفة والتي تتمثل بالتالي (محلات ملابس وبقالة وسوبر ماركات ومحلات عطور ومحلات أدوات منزلية ومحلات خضار وفواكه ومحلات صيانة وبيع كمبيوتر ولاب توب ومحلات

سباكة ومحلات ذهب ومحلات حلويات ومحلات أحذية ومحلات اكسسوارات ومكتبات بيع قرطاسية ومحلات العاب ومحلات صيانة أدوات كهربائية ) ثم تم توزيع 121 استبانة على محافظة دير البلح ، وأخيرا تم توزيع 101 استبانة على محافظة رفح ، وتم استرداد 415 استبانة من الثلاث محافظات حيث كانت نسبة الاسترداد 92.2 % وهي نسبة جيدة ، وبعد تفحص الاستبانات ، تم استبعاد 5 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 410 استبانة.

### ثالثاً: أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب ، حيث تم اعداد عينة أولية مكونة من 30 استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وبعد الفحص والتحليل تم التأكد من صلاحية الاستبانة ، حيث تم ادخال العينة الاولية المكونة من 30 استبانة من ضمن عدد العينة النهائية وذلك بسبب مدى ملائمة الاستبانة لقياس ما وضعت لأجله ، كما أن الباحث لم يقوم بإضافة أو الغاء أي سؤال من محاور الدراسة ، لذلك كانت العينة الأولية من ضمن عدد العينة النهائية للدراسة .
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 15 فقرة

الجزء الثاني : يناقش المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب

قطاع غزة وتم تقسيمه إلى ستة محاور هي كما يلي:

المحور الأول: يتناول التدريب المهني لصاحب المشروع ويتكون من 6 فقرات

المحور الثاني: يتناول المنافسة بين أصحاب المشاريع الصغيرة ويتكون من 7 فقرات

**المحور الثالث:** أهمية رأس المال في المشروع ويتكون من 7 فقرات  
**المحور الرابع:** يتناول الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع ويتكون من 7 فقرات  
**المحور الخامس:** يتناول التسويق ويتكون من 9 فقرات  
**المحور السادس:** يتناول تطوير أساليب العمل الإداري ويتكون من 8 فقرات

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات كما هو موضح بجدول رقم (2).

### جدول رقم(2): يوضح مقياس الإجابات

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### رابعاً: صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف ، ص 429 ، 1995) كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون ، ص 179 ، 2001 ) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

**صدق فقرات الاستبيان :** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

### 1- الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين )

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة و الإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، كذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق

بالبينات الأولية ( الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحو بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى. واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

جدول رقم (3) : يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: التدريب المهني لصاحب المشروع

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يواجه صاحب المشروع التجاري الصغيرة صعوبات فنية ، خاصة بالخبرة والممارسة الملائمة في مرحلة تأسيس المشروع.	0.464	0.020
2	يحدد صاحب المشروع الصغير الحاجة التدريبية التي يحتاجها بكل دقة وعناية .	0.612	0.001
3	هناك اهتمام واضح من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة بحضور دورات خاصة بمجال العمل من أجل تطوير أنفسهم .	0.433	0.031
4	يستطيع صاحب المشروع التجاري الصغير تحديد المشروع المناسب من البداية.	0.607	0.001
5	يحتاج صاحب المشروع التجارية الصغير تدريب خاص بمجال العمل الذي يقوم به في مشروعه.	0.571	0.003
6	يساعدك التدريب على تحسين أدائك في إدارة المشروع وزيادة نسبة ربحية المشروع.	0.562	0.003

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية

لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (4) : يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني المنافسة بين أصحاب المشاريع الصغيرة**

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	كثر المنافسين تشكل عقبة أمام صاحب المشروع .	0.616	0.001
2	تشكل المنتجات الصينية والإسرائيلية عقبة أمام بيع المنتج المحلي.	0.488	0.013
3	توفر الحكومة بنية تحتية جيد تساعد المشروعات الصغيرة على المنافسة بشكل أفضل.	0.517	0.008
4	يعتبر انقطاع التيار الكهربائي باستمرار عائق أمام المشروعات التجارية الصغيرة على المنافسة والتقدم.	0.540	0.005
5	تشكل الأسواق الشعبية والباعة المتجولين عقبة أمام المشروع.	0.693	0.000
6	عدم قدرة المشاريع الصغيرة على امتلاك مكان جيد يعتبر عائق أمام منافسة الأسواق الشعبية والباعة المتجولين.	0.649	0.000
7	يتم تسويق المنتج الوطني بسهولة مثل المنتجات الإسرائيلية.	0.593	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361 جدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

**جدول رقم (5): يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أهمية رأس المال في المشروع**

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يسعى صاحب المشروع التجاري الصغير الحصول على المال اللازم للمشروع من مصادر تمويل أخرى غير البنوك.	0.453	0.026
2	يلجأ صاحب المشروع إلى مؤسسات غير حكومية تقوم بدعم المشروع التجاري في فترة تأسيس المشروع.	0.406	0.044
3	يعتمد صاحب المشروع التجاري الصغير على مصادر تمويل ذاتية للمشروع المقدم عليه.	0.456	0.025

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4	يعتبر قلة رأس المال في مرحلة تأسيس المشروع عقبة في طريق نجاح المشروع وتوسيع أنشطته ومنتجاته.	0.624	0.001
5	يعتبر الحصول على رأس المال اللازم ليس وحدة كافٍ لنجاح المشروع التجاري الصغير.	0.442	0.027
6	يعتمد صاحب المشروع التجاري الصغير على القروض المقدمة من البنوك العاملة في قطاع غزة.	0.552	0.002
7	تعتبر الضمانات والكفالات التي تطلبها البنوك في قطاع غزة بمثابة عائق أمام نجاح المشروعات التجارية الصغيرة.	0.478	0.007

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361  
جدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

#### جدول رقم (6) : يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يعتبر المشروع الصغير الخاص بك مرخص ومسجل من قبل السلطات المعنية بالأمر.	0.651	0.000
2	تقوم الحكومة والمؤسسات المعنية بدعم وتشجيع إقامة المشروعات التجارية الصغيرة في القطاع.	0.453	0.023
3	هناك العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة لا يرغبون في تسجيل وترخيص مشاريعهم بسبب الضرائب المرتفعة.	0.726	0.000
4	يقوم صاحب المشروع الصغير بدفع الضرائب مرة واحدة في السنة.	0.661	0.000
5	عندما يقوم صاحب المشروع الصغير بإجراءات الترخيص وتسجيل المشروع فإن دوائر الترخيص المعنية بالأمر تكون موجودة في مكان واحد.	0.427	0.033
6	تقوم الجهات الحكومية بدعم ومساندة المشروعات التجارية الصغيرة وتقديم التعويض اللازم عندما تتعرض للخسارة أو الضعف.	0.618	0.001
7	تقوم الحكومة بمتابعة المشروع الصغير بشكل دوري لتأكد من سلامة المنتجات ومطابقتها للمواصفات العالمية.	0.641	0.001

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361



جدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات **المحور الرابع** والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ،حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات **المحور الرابع** صادقة لما وضعت لقياسه

**جدول رقم (7) : يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: التسويق**

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يهتم صاحب المشروع الصغير في قطاع غزة بعملية التسويق.	0.651	0.000
2	يقوم أصحاب المشاريع الصغيرة باستشارة أناس ذو خبرة في مجال التسويق.	0.453	0.023
3	يعرف أصحاب المشاريع حاجة السوق ورغبات المستهلكين من المنتجات المطلوبة طوال السنة .	0.726	0.000
4	يواكب المدير أو صاحب المنشأة الأسلوب الحديث في عملية التسويق والترويج للمنتج الخاص بهم .	0.661	0.000
5	يستخدم صاحب المشروع التلفاز أو الصحف المحلية أو الإنترنت للترويج عن بضائعه التجارية.	0.427	0.033
6	يقوم صاحب المشروع التجاري بعمل حملات دعائية بشكل دوري طوال السنة للترويج عن منتجاته.	0.618	0.001
7	يحرص صاحب المشروع الصغير على بناء علاقات طيبة مع الزبائن.	0.641	0.001
8	يعتبر موقع المشروع وتحديث المنتج باستمرار له دور على زيادة عملية التسويق.	0.798	0.000
	تزيد فترة التسويق في وقت حصول الموظفين على رواتبهم.	0.497	0.005

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات **المحور الخامس** والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ،حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات **المحور الخامس** صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (8) : يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: تطوير أساليب العمل الإداري

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توجد خطة مكتوبة للمشروع الذي أنتمي إليه أو أعمل فيه .	0.651	0.000
2	يمتلك المشروع الذي أملكه أو أعمل فيه سجلات لإيرادات ومصروفات المشروع.	0.453	0.023
3	يحرص صاحب المشروع الصغير على فصل أموال المشروع عن أمواله الخاصة.	0.726	0.000
4	يحرص صاحب المشروع على تفويض السلطات بين أفراد المشروع لتسهيل العمل.	0.661	0.000
5	يحرص صاحب المشروع التجاري الصغير على التفرغ الكامل لإدارة مشروعه.	0.427	0.033
6	يستطيع صاحب المشروع الصغيرة القيام بعمل دراسة جدوى للمشروع المقدم عليه.	0.618	0.001
7	يهتم صاحب المشروع الصغيرة بشكل المنتج الذي يبيعه.	0.641	0.001
8	يلجأ أحيانا أصحاب المشروعات الصغيرة إلي البيع الآجل (دين)	0.798	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (9) : يوضح معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
التدريب المهني لصاحب المشروع	0.648	0.000
المنافسة بين أصحاب المشاريع الصغيرة	0.632	0.001
أهمية رأس المال في المشروع	0.656	0.000
الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع	0.751	0.000
التسويق	0.614	0.000
تطوير أساليب العمل الإداري	0.596	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361

**ثبات فقرات الاستبانة Reliability:**

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف ص 430 ، 1995). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:**

جدول رقم (10) : يوضح معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				عنوان المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	
0.000	0.8860	0.7954	6	التدريب المهني لصاحب المشروع
0.000	0.8552	0.7470	7	المنافسة بين أصحاب المشاريع الصغيرة
0.000	0.8613	0.7564	7	أهمية رأس المال في المشروع
0.000	0.8085	0.6785	7	الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع
0.000	0.8813	0.7877	9	التسويق
0.000	0.8302	0.710	8	تطوير أساليب العمل الإداري
0.000	0.8785	0.7832	44	جميع المحاور

2- قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية المرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية المرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r}{r+1}$  حيث  $r$  معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (10) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

## 2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

جدول رقم (11): يوضح معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التدريب المهني لصاحب المشروع	6	0.8927
المنافسة بين أصحاب المشاريع الصغيرة	7	0.8765
أهمية رأس المال في المشروع	7	0.8991
الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع	7	0.8431
التسويق	9	0.9001
تطوير أساليب العمل الإداري	8	0.879
جميع الفقرات	44	0.8957

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (11) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

**خامساً: المعالجات الإحصائية:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science ( SPSS ) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

جدول رقم (12) : يوضح أوزان مقياس ليكرت

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق ، 3 موافق بدرجة متوسطة ، 4 موافق ، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (12) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي .

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس ( إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)

5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

7. معادلة سييرمان براون للثبات

8. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1-

( Sample K-S

9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة

والمتوسط الحيادي "3"

10. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين

11. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر

## اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

جدول رقم (13) : يوضح اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
التدريب المهني لصاحب المشروع	6	0.690	0.728
المنافسة بين أصحاب المشاريع الصغيرة	7	0.743	0.640
أهمية رأس المال في المشروع	7	0.847	0.469
الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع	7	0.594	0.873
التسويق	9	0.860	0.451
تطوير أساليب العمل الإداري	8	1.336	0.056
جميع الفقرات	44	0.374	0.999

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (13) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من 0.05 (  $sig. > 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أولاً : خصائص عينة الدراسة

ثانياً : تحليل فقرات وفرضيات الدراسة

## أولاً : مقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل فقرات وفرضيات الدراسة ووصفاً لخصائص عينة الدراسة المكونة من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 450 صاحب مشروع تجاري صغير في جنوب قطاع غزة شملت مدينة رفح وخانيونس ودير البلح ، وتم استرداد 415 استبانة وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 5 استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان و بذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 410 استبانة كما تم التركيز في هذه الدراسة على أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة

## ثانياً: خصائص عينة الدراسة :

- المنطقة :

### جدول رقم (14)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنطقة

النسبة المئوية	التكرار	المنطقة
45.9	188	خانيونس
24.6	101	رفح
29.5	121	دير البلح
100.0	410	المجموع

يبين جدول رقم (14) أن 45.9% من عينة الدراسة من منطقة " خانيونس " ، و 24.6% من عينة الدراسة من منطقة " رفح " ، و 29.5% من عينة الدراسة من منطقة " دير البلح " . ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى حجم وكثافة المشروعات التجارية الصغيرة في المناطق الثلاثة ، كما تتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة وافي (2011) والتي تتعلق بموضوع واقع وآفاق تنمية قطاع صناعة الملابس في فلسطين ، حيث بلغت نسبة التوزيع الجغرافي لمصانع الملابس العاملة في قطاع غزة في الجنوب 6.4% بينما بلغت في الوسطي 3.8% .



جدول رقم (15): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	400	97.6
أنثي	10	2.4
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (15) أن 97.6% من عينة الدراسة من " الذكور " ، و 2.4 % من عينة الدراسة من " الإناث " ، وهذا لا يتوافق مع تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لسنة 2010 م، حول مسح القوى العاملة في فلسطين، حيث بين التقرير أن نسبة المرأة العاملة في الأراضي الفلسطينية لم تتجاوز ( 15 %) وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة القوقا (2007) والتي تتعلق بموضوع أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة حيث بلغت نسبة الذكور 92.6 % أما نسبة الإناث فقد بلغت 7.4 % ، ومن الدراسات الأخرى التي تتفق مع هذه الدراسة دراسة الشريف (2009) والتي تتعلق بموضوع التحديات المالية والإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية ، فقد كانت نسبة الذكور 95.1 % بينما بلغت نسبة الإناث 4.9 % .

يمكن للباحث أن يفسر هذه النتيجة بأن هناك عدد قليل من النساء يرغبن في الإقدام على تلك المشروعات التجارية الصغيرة وهذا يرجع إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي تفضل فيه العديد من الإناث مهن أخرى مثل التعليم والصحة والشركات الخاصة أو الحكومية ، بمعنى أن المرأة تعزف عن المهن التي تحتاج إلى مجهود بدني كبير .

جدول رقم (16): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	151	36.8
من 26 - 30 سنة	103	25.1
من 31 - 35 سنة	57	13.9
من 36 - 40 سنة	36	8.8
41 سنة فأكثر	63	15.4
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (16) أن 36.8% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " 25 سنة فأقل " ، و 25.1% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " من 26 - 30 سنة " ، و 13.9% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " من 31 - 35 سنة " ، و 8.8% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " من 36 - 40 سنة " ، و 15.4% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم " 41 سنة فأكثر " .

وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة شلايل (2012) والتي تتعلق بموضوع الاساليب الكمية في صنع القرارات في قطاع غزة حيث بلغت نسبة الشباب 82.6 % ، حيث يفسر الباحث هذه النتيجة بأن الفئة الكبيرة من عينة الدراسة هي من فئة الشباب من سن (30 سنة فأقل) وهذا يعود إلى أن طبيعة الأعمال التجارية التي تحتاج مجهود بدني كبير ، لذلك نلاحظ وجود فئة الشباب الأكثر قدرة جسدياً وأكبر قدرة على تحمل ضغوط العمل وخاصة الأعمال التجارية اليومية ، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الشريف (2009) ودراسة القوقا (2007).

- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (17) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	271	66.1
أعزب	132	32.2
غير ذلك	7	1.7
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (17) أن 66.1% من عينة الدراسة "متزوجين" ، و 32.2% من عينة الدراسة " غير متزوجين" ، و 1.7% من عينة الدراسة " إما مطلقين أو أرامل أو غير ذلك" . يفسر الباحث هذه النتيجة بأن العدد الأكبر من عينة الدراسة متزوجين وهذا يعود إلى الحاجة الأساسية في الحصول على المال اللازم من أجل رعاية الأسرة ، وهذه النتيجة تتفق من دراسة الشريف (2009) ، حيث بلغت نسبة المتزوجين 81.5% بينما بلغت نسبة عينة الدراسة للغير المتزوجين 18.5% .

- المؤهل العلمي:

جدول رقم (18): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوية	96	23.4
ثانوية عامة	120	29.3
دبلوم متوسط	76	18.5
بكالوريوس	87	21.2
دبلوم عالي	17	4.1
ماجستير	14	3.4
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (18) أن 23.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " أقل من ثانوية " ، و 29.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ثانوية عامة " ، و 18.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم متوسط " ، و 21.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس " ، و 4.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم عالي " ، و 3.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " . ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة الشريف (2009) التي تتعلق بالتحديات المالية والإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة ، حيث تبلغ نسبة الثانوية 83.3% بينما نسبة المرحلة الجامعية 12.1% ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المشروعات التجارية الصغيرة لا تحتاج إلى شهادات جامعية عليا مثل ماجستير ودكتوراه ، وإنما تحتاج إلى مجهود بدني ، ولكن يلاحظ الباحث في هذه الدراسة الحالية بأن هناك نسبة ليست بقليل وهي لفئة البكالوريوس التي تبلغ 21.2% والدبلوم المتوسط التي تبلغ 18.5% وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسب الأخرى وهذا يعزو إلى قلة الفرص المتاحة أمام الشباب في الوظائف الحكومية وهذا أيضا يختلف نسبياً مع دراسة الشريف التي تتراوح النسب بين التعليم الثانوي والجامعي ( 83.3 - 12.1% ) .

- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (19): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	129	31.5
من 6 - 10	101	24.6
من 11 - 15	49	12.0
16 - 20	52	12.7
21- سنة فأكثر	79	19.3
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (19) أن 31.5% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " 5 سنوات فأقل "، و 24.6% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " من 6 - 10 "، و 12.0% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " من 11 - 15 "، و 12.7% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " 16 - 20 "، و 19.3% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " 21- سنة فأكثر "، وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة القوقا (2007) والتي تتعلق بموضوع أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة حيث بلغ عدد أصحاب المشروعات الصغيرة الذين تقل عدد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات 51.6% وهي أكبر من النسب الأخرى في تلك الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اقدام أعداد كبيرة من رواد المشروعات التجارية الصغيرة في السنوات الأخيرة على هذه الأعمال لتحسين أوضاعهم المعيشية بسبب قلة الفرص المتاحة في المجالات الأخرى كالوظائف الحكومية والقطاع الخاص وتشديد الحصار المفروض على القطاع.

- نوع المشروع التجاري

جدول رقم (20): يوضح نوع المشروع التجاري

نوع المشروع التجاري	التكرار	النسبة المئوية
محل ملابس	117	28.5
بقاله أو ماركت	47	11.5
محل عطور	28	6.8
محل خضار وفواكه	15	3.7
محل كمبيوتر	17	4.1
غير ذلك (حدد)	186	45.4
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (20) أن 28.5% من المشاريع التجارية هي " محل ملابس " ، و 11.5% من المشاريع التجارية هي " بقاله أو ماركت " ، و 6.8% من المشاريع التجارية هي " محل عطور " ، و 3.7% من المشاريع التجارية هي " محل خضار وفواكه " ، و 4.1% من المشاريع التجارية هي " محل كمبيوتر " ، و 45.4% من المشاريع التجارية هي " مشاريع أخرى " تم تسميتها بغير ذلك بسبب كثرة تنوع المحال التجارية في جنوب قطاع غزة ، حيث يصعب على الباحث وضع جميع أنواع المحال التجارية في استبانة البحث مما يؤدي إلى طول الاستبانة حيث تصبح الاستبانة طويلة ومملة من حيث التعامل معها من قبل أصحاب المشاريع المقدمين على تعبئة الاستبانة ، كما أن هذه المحال هي عبارة عن محالات الأدوات المنزلية ومحلات السباكة ومحالات الحلويات ومحلات الأحذية ومحلات الإكسسورات ومكتبات بيع الكتب ومحلات بيع و صيانة الأجهزة الكهربائية ومحلات الذهب ومحلات بيع السجاد غيرها من الأنواع الأخرى من المحال التجارية التي تلاقي طلب في قطاع غزة .. وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة الشريف (2009) التي تتعلق بالتحديات المالية والإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة ، حيث تبلغ نسبة محلات الملابس من النسب الثلاث الأولى في تلك الدراسة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التنوع الظاهر في أنواع المحال التجارية المقامة لتتناسب طبيعة الطلب في جنوب قطاع غزة ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنها تظهر إقبال المجتمع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية على السلع الأساسية بالدرجة الأولى.

- عمر المشروع

جدول رقم (21): يوضح عمر المشروع

عمر المشروع	التكرار	النسبة المئوية
3 سنوات فأقل	103	25.1
من 4 - 7 سنوات	96	23.4
من 8 - 11 سنة	66	16.1
من 12 - 15 سنة	44	10.7
من 16 سنة فأكثر	101	24.6
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (21) أن 25.1% من المشاريع تراوحت أعمارها " 3 سنوات فأقل " ، و 23.4% من المشاريع تراوحت أعمارها " من 4 - 7 سنوات " ، و 16.1% من المشاريع تراوحت أعمارها " من 8 - 11 سنة " ، و 10.7% من المشاريع تراوحت أعمارها " من 12 - 15 سنة " ، و 24.6% من المشاريع تراوحت أعمارها " من 16 سنة فأكثر " ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة القوقا (2007) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الإقبال المتزايد على المشروعات التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة في الآونة الأخيرة بسبب فرض الاحتلال الإسرائيلي الحصار على قطاع غزة .

- حجم رأس المال

جدول رقم (22): يوضح حجم رأس المال

حجم رأس المال	التكرار	النسبة المئوية
أقل من \$5000	113	27.6
من \$5001 - \$10000	115	28.0
من \$10001 - \$15000	77	18.8
من \$15001 - \$50000	63	15.4
أكثر من \$50000	42	10.2
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (22) أن 27.6% من المشروعات تراوح حجم رأس المال " أقل من \$5000 " ، و 28.0% من المشروعات تراوح حجم رأس المال " من \$5001 - \$10000 " ، و 18.8% من المشروعات تراوح حجم رأس المال " من \$10001 - \$15000 " ، و 15.4% من المشروعات تراوح

حجم رأس المال " من 15001 - \$50000 " ، و 10.2% من المشروعات تراوح حجم رأس المال " أكثر من \$50000 " . وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة Bitzenis و Nito ( 2005 ) التي يُذكر فيها أن تكاليف المشاريع الصغيرة قليلة نوعا ما ، حيث يوجد مرونة في العمل فيها ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى انخفاض حجم رأس المال في المشروعات التجارية الصغيرة حيث تمثل المشروعات التي حجم رأس مالها أقل من \$5000 ما يعادل 27.6% وكذلك حجم رأس المال للمشروعات التجارية الذي يقل عن \$10000 يمثل ما يعادل 28.0% ، حيث لاحظ الباحث من خلال المقابلات الشخصية للعديد من أصحاب تلك المشروعات أن العديد من رواد المشروعات التجارية الصغيرة يبدئون مشروعاتهم بأقل من 10000 دولار ، حيث يعتمد نجاح المشروع في هذه الحالة على الخبرة والإدارة الجيدة للمشروع ، بينما المشروعات التي تزيد عن \$50000 دولار تكون فرصة نجاحها أفضل من سابقتها اذا تم ادارتها بشكل جيد.

#### - المشروع حسب الأرض المقامة عليه

جدول رقم (23): يوضح المشروع حسب الأرض المقامة عليه

النسبة المئوية	التكرار	المشروع حسب الأرض المقامة عليه
11.2	46	ملك خاص
88.8	364	إيجار
100.0	410	المجموع

يبين جدول رقم (23) أن 11.2% من المشاريع " ملك خاص " ، و 88.8% من المشاريع " إيجار " . ويعزو الباحث ذلك إلى أن العديد من رواد المشروعات التجارية الصغيرة لديهم الخبرة في إدارة المشروع بطريقة جيدة ، لذلك يسعون في الحصول على المكان المناسب من خلال الإيجار ، في حين يجد العديد من ملاك المحال التجارية أو العقارات صعوبة في مزولة المشروعات التجارية وهذا يعود إلى قلة الخبرة في هذا المجال.

- صفة الملكية للمشروع

جدول رقم (24): يوضح صفة الملكية للمشروع

صفة الملكية للمشروع	التكرار	النسبة المئوية
ملكية فردية	158	38.5
ملكية أسرة	199	48.5
ملكية شركة	53	12.9
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (24) أن 38.5% من المشاريع ذات صفة " ملكية فردية " ، و48.5% من المشاريع ذات صفة " ملكية أسرة " ، و12.9% من المشاريع ذات صفة " ملكية شركة " . يعزو الباحث هذه النتيجة إلى صغر حجم المشروعات التجارية الصغيرة ، حيث يقوم شخص واحد في الغالب بإدارة المشروع و أحياناً تكون إدارة المشروع ملك للأسرة ، حيث يرث أفراد الأسرة مشروعهم التجاري من أحد الآباء فيقوموا بإدارة مشروعهم التجاري.

- نوع تمويل المشروع

جدول رقم (25): يوضح نوع تمويل المشروع

نوع تمويل المشروع	التكرار	النسبة المئوية
شخصي	239	58.3
عائلي	156	38.0
مصرفي	7	1.7
مؤسسات	3	7.
غير ذلك	5	1.2
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (25) أن 58.3% المشاريع نوع تمويلها " شخصي " ، و38.0% المشاريع نوع تمويلها " عائلي " ، و1.7% المشاريع نوع تمويلها " مصرفي " ، و0.7% المشاريع نوع تمويلها " مؤسساتي " ، و1.2% المشاريع نوع تمويلها " تمويلات أخرى " ، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة حجم رأس المال المستخدم لإنشاء مشروع تجاري ، حيث يكون في الغالب نوع تمويل المشروع إما



تمويل شخصي أو عائلي ، بينما تقل نوع تمويل المشروعات من قبل البنوك ومؤسسات الإقراض وهذا يتفق مع العديد من الدراسات سواء المحلية أو الدولية منها Suhir و Kovach ( 2003 ) و Irwin و Scott ( 2006 ) ونوفل (2006).

- عدد الدورات التي أخذتها للمشروع

جدول رقم (26): يوضح عدد الدورات التي أخذتها للمشروع

عدد الدورات التي أخذتها للمشروع	التكرار	النسبة المئوية
دورة	51	12.4
دورتان	26	6.3
ثلاث دورات	9	2.2
أربع دورات	11	2.7
أكثر من أربعة	17	4.1
لم أتلق أي دورة	296	72.2
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (26) أن 12.4% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي أخذتها للمشروع " دورة ، و 6.3% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي أخذتها للمشروع " دورتان " ، و 2.2% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي أخذتها للمشروع " ثلاث دورات " ، و 2.7% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي أخذتها للمشروع " أربع دورات " ، و 4.1% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي أخذتها للمشروع " أكثر من أربعة " ، و 72.2% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي أخذتها للمشروع " ، لم يتلقوا أي دورة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم اعتماد المشروعات التجارية الصغيرة بشكل كبير على دورات تدريبية خصوصا في مجال الملابس والبقالة ، بينما توجد هناك مشروعات تجارية صغيرة أخرى مثل محلات الكمبيوتر والصيانة بشكل عام فإنها تحتاج تدريب مهني.

- مجال الدورات التي تلقيتها

جدول رقم (27): يوضح مجال الدورات التي تلقيتها

مجال الدورات التي تلقيتها	التكرار	النسبة المئوية
إدارة	33	8.0
تسويق	32	7.8
مالية ومحاسبة	19	4.6
حاسوب	10	2.4
غير ذلك	20	4.8
لم أتلق أي دورة	296	72.2
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (27) أن 8.0% من عينة الدراسة تلقوا دورات في " الإدارة " ، و 7.8% من عينة الدراسة تلقوا دورات في " التسويق " ، و 4.6% من عينة الدراسة تلقوا دورات في "المالية والمحاسبة " ، و 2.4% من عينة الدراسة تلقوا دورات في " الحاسوب " ، و 4.8% من عينة الدراسة تلقوا دورات في " مجالات أخرى " ، و 72.1% من عينة الدراسة لم يتلقوا أي دورة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2009) و تشير هذه النتيجة إلى طبيعة العمل بالمشروعات التجارية الصغيرة ، حيث يغلب عليها الطابع الشخصي والأسري الحر في تأسيس المشروع ، بحيث لا يخضعون إلى دورات في مجال مشروعاتهم ، وهذا يختلف مع دراسة القوقا (2007) حيث يخضع رواد المشروعات الصغيرة إلى حضور الدورات الخاصة بالوكالة الغوث الدولية.

#### - عدد العاملين في المشروع

جدول رقم (28): يوضح عدد العاملين في المشروع

عدد العاملين في المشروع	التكرار	النسبة المئوية
4 عمال فأقل	363	88.5
5 - 10 عمال	34	8.3
11 عامل فأكثر	13	3.2
المجموع	410	100.0

يبين جدول رقم (28) أن 88.5% من المشاريع بلغ عدد العاملين فيها " 4 عمال فأقل " ، و 8.3% من المشاريع بلغ عدد العاملين فيها " 5 - 10 عمال " ، و 3.2% من المشاريع بلغ عدد العاملين فيها " 11 عامل فأكثر " . وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة القوقا (2007) ودراسة شرف (2010) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة حجم تلك المشروعات التجارية الصغيرة ، حيث لا تحتاج الكثير من الأيدي العاملة في إدارة المشروع.

## - طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع

جدول رقم (29) : يوضح طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع

النسبة المئوية	التكرار	طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع
13.4	55	من صديق
26.6	109	من الأسرة
2.9	12	من دورة تعليميه
4.4	18	من الجامعة
44.6	183	الممارسة اليومية
8.0	33	غير ذلك
100.0	410	المجموع

يبين جدول رقم (29) أن 13.4% من المشاريع كانت طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع " من صديق " ، و 26.6% من المشاريع كانت طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع " من الأسرة " ، و 2.9% من المشاريع كانت طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع " من دورة تعليميه " ، و 4.4% من المشاريع كانت طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع " من الجامعة " ، و 44.6% من المشاريع كانت طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع " الممارسة اليومية " ، و 8.0% من المشاريع كانت طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع " طرق أخرى " ، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العديد من المشروعات التجارية الصغيرة يتم وراثتها من الآباء لذلك فإن اكتساب الخبرة يتم من خلال الأسرة وأيضاً عن طريقة الممارسة اليومية أثناء العمل في المشروع و التي تعطي أصحاب المشروعات التجارية خبرة كبيرة.

### ثانياً: تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة ( One Sample T test ) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 % ) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 % ) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05

**الفرضية الأولى:** يعتبر التدريب المهني لأصحاب المشاريع الصغيرة على المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة عند مستوى دلالة 0.05 حيث تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (التدريب المهني لأصحاب المشاريع الصغيرة) وهي مرتبة من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

**جدول رقم (30): يوضح تحليل الفقرات المحور الأول (التدريب المهني لأصحاب المشاريع الصغيرة)**

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يواجه صاحب المشروع التجاري الصغيرة صعوبات فنية، خاصة بالخبرة والممارسة الملائمة في مرحلة تأسيس المشروع.	3.66	0.946	73.22	14.151	0.000
2	يحدد صاحب المشروع الصغير الحاجة التدريبية التي يحتاجها بكل دقة وعناية .	3.83	0.913	76.54	18.343	0.000
3	هناك اهتمام واضح من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة بحضور دورات خاصة بمجال العمل من أجل تطوير أنفسهم .	3.21	1.280	64.20	3.319	0.001
4	يستطيع صاحب المشروع التجاري الصغير تحديد المشروع المناسب من البداية.	3.64	1.019	72.78	12.700	0.000
5	يحتاج صاحب المشروع التجارية الصغير تدريب خاص بمجال العمل الذي يقوم به في مشروعه.	3.75	1.012	74.98	14.977	0.000
6	يساعدك التدريب على تحسين أدائك في إدارة المشروع وزيادة نسبة ربحية المشروع.	4.20	0.883	83.95	27.457	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	3.71	0.505	74.28	28.605	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "409" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 83.95%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقيمة (t) موجبة ، مما يدل على أن " التدريب يساعدك على تحسين أدائك في إدارة المشروع وزيادة نسبة ربحية المشروع ". وهذه النتيجة تتفق مع دراسة نصر الله والصوراني (2005) ودراسة القوقا (2007) ودراسة Makin & Davidson (2000) ، حيث جميع هذه الدراسات تشير إلى أهمية التدريب في المشروعات الصغيرة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التدريب يعطى رواد

المشاريع الصغيرة معرفة عوامل نجاح مشروعاتهم والحد من المعوقات التي تواجههم خصوصا في مرحلة الإنشاء.

2. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 76.54% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقيمة (t) موجبة ، مما يدل على أنه " صاحب المشروع الصغير يحدد الحاجة التدريبية التي يحتاجها بكل دقة وعناية". ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة لديهم المقدرة على تحديد جوانب القصور والضعف لديهم لذلك لاحظ الباحث من خلال الزيارات الميدانية لرواد هؤلاء المشاريع بأن كل منهم يعرف جيدا ماذا عليه أن يفعل لزيادة نسبة الربحية لديه.

3. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 74.98% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقيمة (t) موجبة ، مما يدل على أن " صاحب المشروع التجارية الصغير يحتاج تدريب خاص بمجال العمل الذي يقوم به في مشروعه ". وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Brooksbank (2004) حيث أن التدريب الخاص بمجال العمل والبعد عن التدريب العام للإدارة يساعد المشروع بشكل كبير على التقدم والنجاح.

4. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 73.22% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقيمة (t) موجبة ، مما يدل على أن " صاحب المشروع التجاري الصغيرة يواجه صعوبات فنية ، خاصة بالخبرة والممارسة الملائمة في مرحلة تأسيس المشروع ". وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Makin & Davidson (2000) حيث تشير إلى أن العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة يواجهون صعوبات فنية خصوصا في مرحلة تأسيس المشروع وكذلك الفترة التي تسبق إنشاء المشروع أيضا وهذا يعود إلى قلة خبرة أصحاب المشاريع في إدارة مشاريعهم.

5. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 72.78% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقيمة (t) موجبة ، مما يدل على أن " صاحب المشروع التجاري الصغير يستطيع تحديد المشروع المناسب من البداية ". مما يدل أن رواد المشاريع التجارية الصغيرة لا يقدمون على أي مشروع تجاري صغير إلا اذا كانت لديه الخبرة الكافية لإدارة المشروع المقدم عليه.

6. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 64.20% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.001 " وهي أقل من 0.05 وقيمة (t) موجبة ، مما يدل على أن " هناك اهتمام واضح من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة بحضور دورات خاصة بمجال العمل من أجل تطوير أنفسهم ". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام الواضح من قبل رواد المشاريع التجارية الصغيرة على زيادة الخبرة والممارسة بطريقة علمية من خلال الدورات التدريبية المتخصصة بمجال مشروعاتهم ، وهذا يتفق مع دراسة القوقا (2007) ودراسة Analoui & AL.Madhoun (2002) حيث تشير كلا الدراستين إلى اهتمام

أصحاب المشاريع الصغيرة من حضور تلك الدورات لما لها من أهمية كبيرة في تطوير أداء رواد تلك المشاريع.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (التدريب المهني لأصحاب المشاريع الصغيرة) تساوي 3.71 ، و الوزن النسبي يساوي 74.28 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 28.605 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن التدريب المهني لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة عند مستوى دلالة 0.05

**الفرضية الثانية:** تعتبر المنافسة لأصحاب المشاريع الصغيرة على المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة عند مستوى دلالة 0.05 حيث تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (المنافسة لأصحاب المشاريع الصغيرة) وهي مرتبة من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

**جدول رقم (31): يوضح تحليل الفقرات المحور الثاني (المنافسة لأصحاب المشاريع الصغيرة)**

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	كثر المنافسين تشكل عقبة أمام صاحب المشروع .	4.08	1.108	81.61	19.741	0.000
2	تشكل المنتجات الصينية والإسرائيلية عقبة أمام بيع المنتج المحلي.	3.96	1.222	79.17	15.889	0.000
3	توفر الحكومة بنية تحتية جيد تساعد المشروعات الصغيرة على المنافسة بشكل أفضل.	2.57	1.539	51.37	-5.680	0.000
4	يعتبر انقطاع التيار الكهربائي باستمرار عائق أمام المشروعات التجارية الصغيرة على المنافسة والتقدم.	4.49	1.026	89.85	29.461	0.000
5	تشكل الأسواق الشعبية والباعة المتجولين عقبة أمام المشروع.	3.83	1.095	76.59	15.340	0.000
6	عدم قدرة المشاريع الصغيرة على امتلاك مكان جيد يعتبر عائق أمام منافسة الأسواق الشعبية والباعة المتجولين.	4.17	0.859	83.41	27.585	0.000

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	-7.872	51.85	1.048	2.59	يتم تسويق المنتج الوطني بسهولة مثل المنتجات الإسرائيلية.	7
0.000	25.295	73.41	0.537	3.67	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "409" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 89.85%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " انقطاع التيار الكهربائي باستمرار يعتبر عائق أمام المشروعات التجارية الصغيرة على المنافسة والتقدم ". ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى معاناة نسبة ليست قليلة من رواد المشروعات التجارية الصغيرة من هذه الظاهرة التي تعيق تقدم المشروعات الصغيرة على المنافسة والتطور ، حيث يستخدم العديد من رواد هذه المشاريع المولدات الكهربائية لتفادي هذه المشكلة مما يكبدهم تكلفة اضافية تستنزف الربح الذي يحصلون عليه من خلال مشاريعهم وهذه النتيجة تتفق مع دراسة شرف (2010) حيث تعاني المشروعات الصناعية بشكل كبير من انقطاع التيار الكهربائي وهذا يؤثر سلبا على أداء تلك المصانع على المنافسة والتقدم.
2. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 83.41%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " عدم قدرة المشاريع الصغيرة على امتلاك مكان جيد يعتبر عائق أمام منافسة الأسواق الشعبية والباعة المتجولين ". مما يدل على أن المكان الجيد للمشروع التجاري الصغيرة له دور كبير في نجاح المشروع نفسه وهذا ما يحصر عليه رواد تلك المشاريع من خلال استئجار أماكن حيوية يستطيعوا من خلاله بيع منتجاتهم ومنافسة الأسواق الشعبية والباعة المتجولين.
3. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 81.61%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " كثرة المنافسين تشكل عقبة أمام صاحب المشروع ". وهذا يشير إلى زيادة العرض وقلة الطلب ، حيث يشكو الكثير من أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة بكثرة المشروعات التجارية المتشابهة مثل محلات الملابس و العطور والأحذية وغيرها من المشروعات التجارية الصغيرة وهذا بدورة يشكل عقبة أمام صاحب المشروع التجاري الصغيرة ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Fumo و Jabbour ( 2011 ) التي تظهر أن التمويل والمنافسة تعتبر من المعوقات الرئيسة للمشروعات الصغيرة بنسبة (48%) وهذا من وجه نظر أصحاب المشروعات الصغيرة.

4. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 79.17% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المنتجات الصينية والإسرائيلية تشكل عقبة أمام بيع المنتج المحلي ". وهذه النتيجة تشير إلى غياب دعم المنتج الوطني على حساب المنتج المستورد ، حيث يلاحظ الباحث وجود المنتجات الصينية والإسرائيلية وغيرها من المنتجات المستوردة الأخرى بكثرة في الأسواق المحلية وهذا النتيجة تختلف مع دراسة Rockett و Regibeau ( 2003 ) الذي يظهر فيها التحيز للمنتج الوطني على حساب المنتج المستور ، وهذا يشير إلى غياب الاهتمام بتطوير وتنمية المنتج المحلي لينافس المنتج المستورد.

5. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 76.59% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الأسواق الشعبية والباعة المتجولين تشكل عقبة أمام المشروع ". وهذه يشير إلى عدم الرقابة على الأسواق الشعبية والباعة المتجولين ، حيث لا يلتزم هؤلاء بدفع الضرائب بينما يلتزم بها أصحاب المشروعات التجارية المسجلة والمرخصة ، وهذه النتيجة تتقارب مع دراسة Bitzenis و Nito ( 2005 ) التي توصي بالاهتمام بالمشاريع الصغيرة المسجلة وتقديم الدعم المالي اللازم لها من أجل استمرار تلك المشاريع وبقائها . ونلاحظ بأن هذه النتائج تتفق مع دراسة Kovach & Suhir (2003) التي تظهر بأن وجود الضرائب المرتفعة تعيق تقدم المشاريع الصغيرة ، حيث ينشط القطاع الغير رسمي على حساب القطاع الرسمي الذي يلتزم بدفع الضرائب للحكومة.

6. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 51.85% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقيمة (t) سالبة ، مما يدل على أنه " لا يتم تسويق المنتج الوطني بسهولة مثل المنتجات الإسرائيلية ". وهذا النتيجة تبين غياب الاهتمام بالمنتج الوطني ودعمه من أجل المنافسة والاستمرار ، مما يؤدي إلى انتشار المنتجات الإسرائيلية وغيرها في الأسواق المحلية بسبب عدم كفاءة المنتج الوطني وعدم استطاعته على المنافسة ، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة Rockett و Regibeau ( 2003 ) الذي يظهر فيها التحيز للمنتج الوطني على حساب المنتج المستورد.

7. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 51.37% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقيمة (t) سالبة ، مما يدل على أن " الحكومة لا توفر بنية تحتية جيدة تساعد المشروعات الصغيرة على المنافسة بشكل أفضل ". وهذه النتيجة متقاربة مع دراسة Bitzenis و Nito ( 2005 ) التي تظهر وجود ضعف خاص بالتشريعات الخاصة بالمشروعات الصغيرة ، وكذلك هذه النتيجة متقاربة مع دراسة Thwala و Phaladi ( 2009 ) التي تشير إلى أن الحكومة لا تلتزم بدفع ما عليها من مستحقات للمشروعات الصغيرة في الوقت



المحدد لها. ويعزو الباحث هذه النتيجة المنخفضة (51.37%) إلى ضعف الدور الحكومي في الاهتمام بالمشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة Robertson, Collins, Mederia and Slater (2003) التي أظهرت اهتمام الجهات الحكومية بدعم وتطوير المشروعات الصغيرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (المنافسة لأصحاب المشاريع الصغيرة) تساوي 3.67% ، و الوزن النسبي يساوي 73.41% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 25.295% وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المنافسة لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة عند مستوى دلالة 0.05

**الفرضية الثالثة:** يعتبر نقص مصادر التمويل لأصحاب المشاريع الصغيرة على المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة عند مستوى دلالة 0.05  
تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (أهمية رأس المال في المشروع) وهي مرتبة من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

**جدول رقم (32): يوضح تحليل الفقرات المحور الثالث (أهمية رأس المال في المشروع)**

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يسعى صاحب المشروع التجاري الصغير الحصول على المال اللازم للمشروع من مصادر تمويل أخرى غير البنوك.	3.81	0.933	76.15	17.527	0.000
2	يلجأ صاحب المشروع إلى مؤسسات غير حكومية تقوم بدعم المشروع التجاري في فترة تأسيس المشروع.	3.41	1.150	68.24	7.255	0.000
3	يعتمد صاحب المشروع التجاري الصغير على مصادر تمويل ذاتية للمشروع المقدم عليه.	3.77	0.930	75.32	16.680	0.000
4	يعتبر قلة رأس المال في مرحلة تأسيس المشروع عقبة في طريق نجاح المشروع وتوسيع أنشطته ومنتجاته.	4.45	0.759	88.93	38.610	0.000
5	يعتبر الحصول على رأس المال اللازم ليس وحدة كافٍ لنجاح المشروع التجاري الصغير.	4.08	1.004	81.51	21.683	0.000

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل	
0.000	-6.789	53.17	1.018	2.66	يعتمد صاحب المشروع التجاري الصغير على القروض المقدمة من البنوك العاملة في قطاع غزة.	6
0.000	17.184	78.54	1.092	3.93	تعتبر الضمانات والكفالات التي تطلبها البنوك في قطاع غزة بمثابة عائق أمام نجاح المشروعات التجارية الصغيرة .	7
0.000	34.669	74.55	0.425	3.73	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "409" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 88.93%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " قلة رأس المال في مرحلة تأسيس المشروع يعتبر عقبة في طريق نجاح المشروع وتوسيع أنشطته ومنتجاته ". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المقدمين على تلك المشروعات معظمهم من ذو الدخل المحدود ، لذلك يكون المال اللازم لإنشاء المشروع يتناسب فقط مع شراء أساسيات المشروع لكن لا يكفي لاستمراره أو ضمانه من الإفلاس ، لذلك يتعرض أحيانا بعض أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة إلى الإغلاق بسبب نقص رأس المال اللازم لدعم المشروع خصوصا في السنة الأولى من حياة المشروع ، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة Makin , Davidson (2000) التي تظهر أن ضعف التمويل اللازم للمشروع في مرحلة تأسيس المشروع يعرض المشروع إما للنجاح أو الفشل.
2. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 81.51%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الحصول على رأس المال اللازم يعتبر ليس وحدة كافٍ لنجاح المشروع التجاري الصغير ". وهذه النتيجة تبين أن المشروع التجاري الصغيرة يحتاج أيضا إلى الخبرة والممارسة التي يستطيع من خلالها إدارة المشروع وهذه النتيجة تتقارب مع دراسة Makin , Davidson (2000) التي تظهر أن فشل المشاريع يعود إلى قلة خبرة أصحابها في إدارة مشاريعهم.
3. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 78.54%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الضمانات والكفالات التي تطلبها البنوك في قطاع غزة تعتبر بمثابة عائق أمام نجاح المشروعات التجارية الصغيرة ". حيث يلجأ العديد من رواد المشروعات التجارية الصغيرة إلى التمويل الذاتي لمشروعاتهم بسبب الإجراءات الصعبة التي

تنتهجها البنوك العاملة في قطاع غزة ، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات الدولية والمحلية مثل نصر الله والصوراني (2005) ودراسة الشريف (2009) ودراسة Scott و Irwin ( 2006 )

4. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 76.15%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " صاحب المشروع التجاري الصغير يسعى للحصول على المال اللازم للمشروع من مصادر تمويل أخرى غير البنوك ". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الفائدة المرتفعة التي تطلبها البنوك في قطاع غزة تُجبر أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة على البحث عن مصادر تمويل أخرى غير البنوك . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشريف (2009) والتي تظهر أن نسبة (75%) من أصحاب المشروعات الصغيرة لم يتقدم بطلب قروض من البنوك العاملة في قطاع غزة وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة Scott و Irwin (2006) التي تظهر صعوبة الحصول على التمويل اللازم للمشروع من خلال البنوك.

5. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 75.32%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " صاحب المشروع التجاري الصغير يعتمد على مصادر تمويل ذاتية للمشروع المقدم عليه" وهذه النتيجة تظهر صعوبة حصول رواد المشاريع التجارية الصغيرة على المال اللازم من مصادر أخرى ، لذلك يلجأ بعض أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة إلى التمويل الذاتي لمشروعاتهم بدلاً من اللجوء إلى الإجراءات الروتينية التي تطلبها مؤسسات الإقراض والبنوك ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2009) التي تظهر أن أصحاب المشروعات الصغيرة يقوموا بتمويل ذاتي لمشروعاتهم.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة Scott و Irwin ( 2006 ) التي تظهر بأن من لا يحصل على المال اللازم من مؤسسات الإقراض يواجه صعوبات عديدة في بدء مشروعه وتختلف هذه النتيجة أيضا مع دراسة Makin , Davidson ( 2000 ) التي تظهر أن نجاح أو فشل أي مشروع يعتمد بالدرجة الأولى على الدعم المالي من مؤسسات الإقراض .

6. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 68.24%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " صاحب المشروع يلجأ إلى مؤسسات غير حكومية تقوم بدعم المشروع التجاري في فترة تأسيس المشروع ". وهذا يشير إلى أن أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة يلجئون إلى بدائل أخرى في الحصول على المال اللازم لإنشاء مشروعاتهم عوضاً عن البنوك .

7. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 53.17%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " صاحب المشروع التجاري الصغير لا يعتمد على القروض المقدمة من البنوك العاملة في قطاع غزة ". وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشريف (2009) التي

تظهر أن الإجراءات الصعبة في الحصول على المال اللازم لعمل المشروع ، دفع العديد من رواد تلك المشاريع بالبحث عن بدائل أخرى مثل مؤسسات الإقراض والتمويل الذاتي. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (أهمية رأس المال في المشروع) تساوي 3.73 ، و الوزن النسبي يساوي 74.55 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 34.669 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن نقص مصادر التمويل لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة عند مستوى دلالة 0.05

**الفرضية الرابعة:** تعتبر الإجراءات الحكومية المتعلقة بالمشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة عند مستوى دلالة 0.05  
تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (33) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع) وهي مرتبة من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

**جدول رقم (33) : يوضح تحليل الفقرات المحور الرابع (الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع)**

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الاتحاف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يعتبر المشروع الصغير الخاص بك مرخص ومسجل من قبل السلطات المعنية بالأمر.	4.13	1.051	82.54	21.718	0.000
2	تقوم الحكومة والمؤسسات المعنية بدعم وتشجيع إقامة المشروعات التجارية الصغيرة في القطاع.	2.49	1.236	49.80	-8.353	0.000
3	هناك العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة لا يرغبون في تسجيل وترخيص مشاريعهم بسبب الضرائب المرتفعة.	4.22	0.979	84.34	25.183	0.000
4	يقوم صاحب المشروع الصغير بدفع الضرائب مرة واحدة في السنة.	3.46	1.327	69.22	7.036	0.000
5	عندما يقوم صاحب المشروع الصغير بإجراءات الترخيص وتسجيل المشروع فإن دوائر الترخيص المعنية بالأمر تكون موجودة في مكان واحد.	3.22	1.366	64.49	3.326	0.001

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	-10.722	44.00	1.511	2.20	تقوم الجهات الحكومية بدعم ومساندة المشروعات التجارية الصغيرة وتقديم التعويض اللازم عندما تتعرض للخسارة أو الضعف.	6
0.003	-2.938	55.76	1.462	2.79	تقوم الحكومة بمتابعة المشروع الصغير بشكل دوري لتأكد من سلامة المنتجات ومطابقتها للمواصفات العالمية.	7
0.000	6.788	64.31	0.642	3.22	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "409" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 84.34%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " هناك العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة لا يرغبون في تسجيل وترخيص مشاريعهم بسبب الضرائب المرتفعة ". وتبين هذه النتيجة أن أصحاب المشروعات الصغيرة يشعرون بارتفاع معدل الضريبة مقارنة بمبيعات منتجاتهم ، لذلك يعزف العديد منهم على عدم الرغبة في تسجيل وترخيص مشاريعهم . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2009) ودراسة Suhir و Kovach ( 2003 ) التي تظهر ارتفاع الضرائب التي تعمل إعاقة تلك المشروعات.
2. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 82.54%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المشروع الصغير الخاص بك مرخص ومسجل من قبل السلطات المعنية بالأمر ". وتبين هذه النتيجة أن رواد المشروعات التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة يلتزمون بالتراخيص والإجراءات الحكومية اللازمة لمزاولة أعمالهم ، حيث تدرج هذه الفئة تحت مسمى القطاع الرسمي الذي يلتزم بدفع الضرائب والمستحقات . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Suhir و Kovach ( 2003 ) التي تظهر فيها التزام أصحاب المشاريع الصغيرة بتسجيل المشروعات من قبل السلطات المعنية .
3. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 69.22%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " صاحب المشروع الصغير يقوم بدفع الضرائب مرة واحدة في السنة ". وتبين هذه النتيجة أن أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة في قطاع غزة لا يجدون صعوبة في دفع الضرائب . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Fumo و Jabbour ( 2011 ) التي توصي بدفع الضرائب مرة واحد في السنة بدلاً من أخذ الضرائب بشكل شهري .

4. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 64.49%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " عندما يقوم صاحب المشروع الصغير بإجراءات الترخيص وتسجيل المشروع فإن دوائر الترخيص المعنية بالأمر تكون موجودة في مكان واحد ". وتبين هذه النتيجة أن أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة لا يجدون صعوبة في دفع الضرائب .

5. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 55.76%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.003 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الحكومة لا تقوم بمتابعة المشروع الصغير بشكل دوري لتأكد من سلامة المنتجات ومطابقتها للمواصفات العالمية ". ويفسر الباحث النسبة المنخفضة لهذه الفقرة ، بسبب غياب الاهتمام الواضع من قبل الجهات الحكومية بمتابعة المشروعات الصغيرة بشكل دوري لتأكد من سلامة منتجاتها

6. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 49.80%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الحكومة والمؤسسات المعنية لا تقوم بدعم وتشجيع إقامة المشروعات التجارية الصغيرة في القطاع ". ويفسر الباحث أيضا النسبة المنخفضة لهذه الفقرة ، بسبب غياب تشجيع إقامة المشروعات التجارية الصغيرة من قبل الجهات الحكومية والمؤسسات المعنية .

7. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 44.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الجهات الحكومية لا تقوم بدعم ومساندة المشروعات التجارية الصغيرة وتقديم التعويض اللازم عندما تتعرض للخسارة أو الضعف ". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب الدور الحكومي في دعم ومساندة المشروعات التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع) تساوي 3.22 ، و الوزن النسبي يساوي 64.31 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 6.788 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن الإجراءات الحكومية لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة عند مستوى دلالة 0.05

وتتفق نتيجة هذه المحور مع دراسة Thwala و Phaladi ( 2009 ) حيث لا تلتزم الحكومة بدفع ما عليها من التزامات تجاه المشروعات الصغيرة ، وتتفق مع دراسة الشريف (2009) التي تظهر أن الجهات الحكومية تعمل على زيادة نسبة الضرائب المفروضة على تلك المشاريع . وقد اختلفت مع دراسة Robertson, Collins, Mederia and Slater ( 2003 ) التي تظهر اهتمام الجانب الحكومي والمؤسسات المعنية بالمشروعات الصغيرة .

**الفرضية الخامسة:** يعتبر ضعف القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة على المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة .**عند مستوى دلالة 0.05**

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة) وهي مرتبة من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

**جدول رقم (34): يوضح تحليل الفقرات المحور الخامس (القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة)**

مسلسل	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يهتم صاحب المشروع الصغير في قطاع غزة بعملية التسويق.	4.14	0.888	82.73	25.923	0.000
2	يقوم أصحاب المشاريع الصغيرة باستشارة أناس ذو خبرة في مجال التسويق .	3.95	1.056	78.98	18.196	0.000
3	يعرف أصحاب المشاريع حاجة السوق ورغبات المستهلكين من المنتجات المطلوبة طوال السنة .	4.05	0.852	80.98	24.920	0.000
4	يواكب المدير أو صاحب المنشأة الأسلوب الحديث في عملية التسويق والترويج للمنتج الخاص بهم .	3.71	1.007	74.20	14.276	0.000
5	يستخدم صاحب المشروع التلفاز أو الصحف المحلية أو الإنترنت للترويج عن بضائعه التجارية.	2.94	1.072	58.73	-1.197	0.232
6	يقوم صاحب المشروع التجاري بعمل حملات دعائية بشكل دوري طوال السنة للترويج عن منتجاته.	3.10	1.183	62.10	1.795	0.073
7	يحرص صاحب المشروع الصغير على بناء علاقات طيبة مع الزبائن.	4.85	0.410	96.98	91.390	0.000

القيمة الاحتمالية	t قيمة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	49.233	92.59	0.670	4.63	8
0.000	32.675	87.80	0.862	4.39	9
0.000	42.862	79.45	0.459	3.97	جميع الفقرات

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "409" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "96.98%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "صاحب المشروع الصغير يحرص على بناء علاقات طيبة مع الزبائن". وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذه الفقرة، حيث أنهم مقتنعون أن بناء علاقات طيبة مع الزبائن تزيد من مستوى الربحية في المشروع التجاري.

2. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "92.59%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "موقع المشروع وتحديث المنتج باستمرار له دور على زيادة عملية التسويق". وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذه الفقرة، حيث أنهم مقتنعون أن موقع المشروع وتحديث المنتج باستمرار له دور على زيادة التسويق والربحية.

3. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "87.80%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "فترة التسويق تزيد في وقت حصول الموظفين على رواتبهم". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد نسبة كبيرة من المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة على تسويق منتجاتهم خلال فترة حصول الموظفين على رواتبهم، وهذه يشير إلى قلة الموارد المالية التي تعمل على تنشيط السوق المحلي في قطاع غزة.

4. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "82.73%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "أصحاب المشاريع الصغيرة يهتمون في قطاع غزة بعملية التسويق". ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود مصادر أخرى لتسويق منتجاتهم حيث يقتصر التسويق في المشروعات التجارية الصغيرة على قطاع غزة فقط، لذلك نلاحظ اهتمام كبير من قبل رواد المشاريع التجارية بهذا الجانب. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة وافي (2011) التي تظهر أن



التسويق يتم فقط داخل قطاع غزة وكذلك دراسة نوفل (2006) التي تظهر أيضا تسويق منتجات المشروعات التجارية الصغيرة بنسبة كبيرة في قطاع غزة .

5. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 80.98%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " أصحاب المشاريع يعرفون حاجة السوق ورغبات المستهلكين من المنتجات المطلوبة طوال السنة ". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اكتساب رواد المشاريع التجارية الصغيرة الخبرة التي تؤهلهم من معرفة الفترات المناسبة لبيع كل منتج لديهم فمثلا يقوم أصحاب محلات الملابس التجارية بالتحضير لموسم الأعياد والمدارس ، بينما يتأهب أصحاب محلات البقالة والسوبر ماركات إلى تحضير المنتجات الخاصة بشهر رمضان أو الأعياد وهكذا.

6. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 78.98%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " أصحاب المشاريع الصغيرة يقومون باستشارة أناس ذو خبرة في مجال التسويق ". يفسر الباحث هذه النتيجة محاولة بعض أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة تطوير مشاريعهم من خلال الاستشارات ومحاولة زيادة الخبرة من أجل رفع نسبة الربحية لديهم . وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من Temtime & Pansiri ( 2006 ) ودراسة Fumo و Jabbour ( 2011 ) التي تظهر كل منهما إهمال واضح لدور المستشارين في المشروعات و أن المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة لا تزال ضعيفة في مساعدة المشاريع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Robertson وآخرون (2003) التي تظهر أن مؤسسات التعليم العالي تستطيع تقديم مساعدات استشارية للمشروعات الصغيرة.

7. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 74.20%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المدير أو صاحب المنشأة يواكب الأسلوب الحديث في عملية التسويق والترويج للمنتج الخاص بهم ". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى صغر حجم المشروعات التجارية في جنوب قطاع غزة ، لذلك يكون مالك المشروع هو المتحكم الأول في جميع تفاصيل المشروع ، لذلك يحاول تطوير نفسه وتطوير مشروعه باستمرار من خلال مواكبة كل ما هو جديد في عملية التسويق والترويج للمنتج الخاص به. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Brooksbank وآخرون (2004) التي تظهر أن مواكبة صاحب المشروع للممارسات الإدارية الجيدة تقوي الوضع التنافسي للشركة وللمشروع.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة) تساوي 3.97 ، و الوزن النسبي يساوي 79.45% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 42.862 وهي اكبر من

قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن ضعف القدرات التسويقية لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة . عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية السادسة: يعتبر ضعف أساليب العمل الإداري لأصحاب المشاريع الصغيرة على المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (35) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المحور السادس (تطوير أساليب العمل الإداري) وهي مرتبة من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة حسب الوزن النسبي كما يلي:

جدول رقم (35): يوضح تحليل الفقرات المحور السادس (تطوير أساليب العمل الإداري)

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	توجد خطة مكتوبة للمشروع الذي أنتمي إليه أو أعمل فيه .	3.05	1.154	60.98	0.856	0.393
2	يمتلك المشروع الذي أملكه أو أعمل فيه سجلات لإيرادات ومصروفات المشروع.	3.83	1.108	76.59	15.156	0.000
3	يحرص صاحب المشروع الصغير على فصل أموال المشروع عن أمواله الخاصة.	4.03	1.016	80.63	20.552	0.000
4	يحرص صاحب المشروع على تفويض السلطات بين أفراد المشروع لتسهيل العمل.	3.53	1.106	70.63	9.737	0.000
5	يحرص صاحب المشروع التجاري الصغير على التفرغ الكامل لإدارة مشروعه.	4.07	0.905	81.32	23.839	0.000
6	يستطيع صاحب المشروع الصغيرة القيام بعمل دراسة جدوى للمشروع المقدم عليه.	3.88	0.943	77.56	18.849	0.000
7	يهتم صاحب المشروع الصغيرة بشكل المنتج الذي يبيعه.	4.34	0.842	86.83	32.247	0.000
8	يلجأ أحيانا أصحاب المشروعات الصغيرة إلي البيع (الأجل)دين	3.56	1.089	71.22	10.431	0.000
	جميع الفقرات	3.79	0.491	75.72	32.445	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "409" تساوي 1.97

1. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 86.83% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " صاحب المشروع الصغيرة يهتم بشكل المنتج الذي يبيعه ". وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذه الفقرة، حيث أنهم يهتمون بعملية تسويق منتجاتهم من خلال الاهتمام بالشكل الذي يساعدهم على بيع منتجاتهم بسهولة .

2. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 81.32% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " صاحب المشروع التجاري الصغير يحرص على التفرغ الكامل لإدارة مشروعه ". وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذه الفقرة، حيث أنهم يدركون أن المشروع التجاري يحتاج وقت وجهد كبير حتى ينهض ويستمر ، لذلك نلاحظ تفرغ العديد من أصحاب المشاريع التجارية لمشروعاتهم .

3. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 80.63% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " صاحب المشروع الصغير يحرص على فصل أموال المشروع عن أمواله الخاصة ". ويعزو الباحث هذه النتيجة حرص أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة على فصل أموال المشروع عن أموالهم الخاصة من أجل معرفة صافي الربح للمشروع وحتى يستطيع تقييم أداء مشروعه من ناحية الربح أو الخسارة.

4. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 77.56% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " صاحب المشروع الصغيرة يستطيع القيام بعمل دراسة جدوى للمشروع المقدم عليه ". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اقتناع العديد من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة الحرص على معرفة تفاصيل المشروع المقدم عليه ومعرفة جوانب الضعف والقوة فيه ، لذلك يلجأ أحيانا إلى عمل دراسة جدوى لمشروعه. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الشريف (2009) التي تظهر أن أصحاب المشاريع الصغيرة لا يهتمون بعمل دراسة جدوى ، حيث تتسم مشاريعهم بالارتجال والعشوائية وتختلف هذه النتيجة أيضا مع دراسة الفراء وآخرون ( 2005 ) حيث تتسم المشاريع الصغيرة في قطاع غزة بعدم وجود تخطيط رسمي ووجود المركزية في يد كبير العائلة أو صاحب المشروع ، بينما تتفق هذه النتيجة مع دراسة Makin & Davidson ( 2000 ) التي تظهر أن هناك اهتمام واضح من قبل أصحاب المشاريع الصغيرة بالمرحلة التي تسبق مرحلة الإنشاء.

5. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 76.59% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المشروع الذي أملكه أو أعمل فيه يمتلك سجلات لإيرادات ومصروفات المشروع ". ويفسر الباحث هذه النتيجة حرص أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة

على معرفة الصادرات والواردات لمعرفة الربح الصافي من أجل تقييم المشروع الذي يعمل فيه باستمرار. وتختلف هذه النتيجة أيضا مع دراسة الفراء وآخرون ( 2005 ) ودراسة الشريف (2009) أيضا حيث تتسم المشاريع الصغيرة في قطاع غزة بعدم وجود تخطيط رسمي ووجود المركزية في يد كبير العائلة أو صاحب المشروع ، بينما تتفق هذه النتيجة مع دراسة Makin & Davidson ( 2000 ) التي تظهر أن هناك اهتمام واضح من قبل أصحاب المشاريع الصغيرة بالمرحلة التي تسبق مرحلة الإنشاء ومعرفة تكاليف المشروع ومصروفاته.

6. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 71.22%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يلجأ أحيانا أصحاب المشروعات الصغيرة إلى البيع الآجل(دين)". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة على شريحة كبيرة من الموظفين ، لذلك يلجأ رواد تلك المشاريع على التعامل معهم بنظام البيع الآجل . ومن شرائح المشروعات التجارية التي تعاني من هذه الظاهرة بدرجة كبيرة هي محلات البقالة والسوبر ماركات.

7. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 70.63%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " صاحب المشروع يحرص على تفويض السلطات بين أفراد المشروع لتسهيل العمل ". يعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص صاحب المشروع التجاري الصغيرة على الاعتماد على أكثر من شخص في العمل ، حيث يشعر بسهولة العمل عندما يقوم بتفويض السلطات . وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الفراء وآخرون (2005) التي تظهر أن المشروعات الصغيرة تتسم بالمركزية ، حيث يكون صاحب القرار هو مالك المشروع .

8. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 60.98%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.393 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " توجد خطة مكتوبة للمشروع الذي أنتمي إليه أو أعمل فيه بدرجة متوسطة". ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى ضعف التخطيط في المشروعات التجارية الصغيرة . وهذه النتيجة تتقارب مع دراسة شرف (2010) التي تظهر أنه لا توجد ادارة متخصصة في المشروع من قسم تخطيط ومراقبة وغيرها ، وكذلك تتقارب هذه النتيجة مع دراسة الشريف (2009) التي تظهر أن أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة يتسمون بالارتجال والعشوائية في العمل.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (تطوير أساليب العمل الإداري) تساوي 3.79 ، و الوزن النسبي يساوي 75.72 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 32.445 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن

ضعف أساليب العمل الإداري لأصحاب المشاريع الصغيرة من المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية السابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " ، تعزى للبيانات الشخصية التالية:

- 1.الجنس
- 2.العمر
- 3.الحالة الاجتماعية
- 4.المؤهل العلمي
- 5.عدد سنوات الخبرة
- 6.عمر المشروع
- 7.نوع المشروع التجاري
8. حجم رأس المال
9. المشروع حسب الأرض المقامة عليه
10. صفة الملكية للمشروع
11. نوع تمويل المشروع
12. عدد الدورات التي أخذتها للمشروع
13. مجال الدورات التي تلقيتها
14. عدد العاملين في المشروع
15. طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " ، تعزى إلى الجنس

جدول رقم (36): يوضح نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، تعزى إلى الجنس

البيان	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	ذكر	400	3.697	0.306	0.671	0.503
	أنثى	10	3.632	0.299		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 408 " تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (36) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.503 وهي اكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.671 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين إجابات المبحوثين حول المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة ، تعزى إلى الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القوقا (2007) التي تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً إلى متغير الجنس وكذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2009) التي تظهر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين استجابات اصحاب المشروعات الصغيرة في مدينة الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى الجنس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلا الجنسين يواجهون نفس الصعوبات في إدارة مشاريعهم .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى العمر

جدول رقم (37): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.265	4	0.066	0.708	0.587
	داخل المجموعات	37.857	405	0.093		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . والنتائج مبينة في جدول رقم (37) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.587 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى العمر. تتفق هذه الدراسة مع القوقا (2007) التي تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين يعزى إلى العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وتتفق أيضا هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2009) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة حول التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى العمر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المعوقات التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيرة في جنوب قطاع غزة هي معوقات ليس لها علاقة بعنصر العمر وإنما تتعلق بأسباب سياسية واجتماعية ومالية وإدارية بحتة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " ، تعزى إلى الحالة الاجتماعية

جدول رقم (38): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى الحالة الاجتماعية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.145	2	0.073	0.779	0.459
	داخل المجموعات	37.976	407	0.093		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (38) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.459 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى الحالة الاجتماعية تتفق هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2009) التي تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدينة الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى الحالة الاجتماعية ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة لا تعود بالدرجة الاولى إلى الحالة الاجتماعية بقدر ما ترجع في الأساس إلى الخبرة وطريقة ادارة العمل فيها.



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " ، تعزى إلى المؤهل العلمي

جدول رقم (39): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.092	5	0.018	0.196	0.964
	داخل المجموعات	38.029	404	0.094		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (39) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.964 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى المؤهل العلمي تتفق هذه الدراسة مع القوقا (2007) التي تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين يعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وتتفق أيضا هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2009) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة حول التحديات الإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى المؤهل العلمي. وتختلف مع نفس دراسة الشريف (2009) من ناحية التحديات المالية ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المعوقات التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيرة في جنوب قطاع غزة هي معوقات ليس لها علاقة بالمؤهل العلمي وإنما تتعلق بطريقة الممارسة اليومية التي يكتسبها أصحاب المشروعات الصغيرة يوميا.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " ، تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (40): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.569	4	0.142	1.535	0.191
	داخل المجموعات	37.552	405	0.093		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (40) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.191 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى عدد سنوات الخبرة تتفق هذه الدراسة مع القوقا (2007) التي تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين يعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وتتفق أيضا هذه الدراسة مع دراسة الشريف (2009) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة حول التحديات الإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى عدد سنوات الخبرة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيرة في جنوب قطاع غزة ازدادت بشكل ملحوظ بعد تشديد الحصار على قطاع غزة منذ سنة 2007 ولا يزال مفروض حتى اللحظة 2013.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " ، تعزى إلى عمر المشروع

جدول رقم (41): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى عمر المشروع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.383	5	0.077	0.821	0.535
	داخل المجموعات	37.738	404	0.093		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى عمر المشروع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (41) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.535 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى عمر المشروع

تتفق هذه النتيجة مع دراسة القوقا (2007) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى عمر المشروع ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعوقات الادارية للمشروعات التجارية تتشابه بدرجة كبيرة بينها فمثلا المشروع الذي عمرة ثلاث أعوام أو أكثر يتعرض لنفس طبيعة المعوقات في عملية تسويق المنتجات و زيادة نسبة الربحية للمشروع .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " ، تعزى نوع المشروع التجاري

جدول رقم (42): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى نوع المشروع التجاري

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.210	4	0.052	0.560	0.692
	داخل المجموعات	37.912	405	0.094		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى نوع المشروع التجاري عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (42) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.692 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى نوع المشروع التجاري

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة هي متشابهة في طبيعتها لعدد من المشروعات التجارية القائمة في جنوب قطاع غزة ، لان معظم هذه المشاريع توجد في نفس الظروف البيئية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ، لذلك فإن معظم مشاكلها ومعوقاتها متشابهة بدرجة كبيرة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " ، تعزى إلى حجم رأس المال

جدول رقم (43): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى حجم رأس المال

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.311	4	0.078	0.832	0.505
	داخل المجموعات	37.811	405	0.093		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى حجم رأس المال عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (43) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.505 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى حجم رأس المال تتفق هذه النتيجة مع دراسة القوقا (2007) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى حجم رأس المال ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية في جنوب قطاع غزة تتعلق بمجموعة من المعوقات التي تعمل على اعاقه العمل في تلك المشاريع مثل المشاكل في الهيكل التنظيمي والتدريب المهني لصاحب المشروع والمنافسة والإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع وضعف القدرات التسويقية وتطوير أساليب العمل الإداري ونظام الاتصال وليس معوقات تعود بشكل مباشر على حجم رأس المال.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " ، تعزى إلى المشروع حسب الأرض المقامة علياً

جدول رقم (44) : يوضح نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، تعزى إلى المشروع حسب الأرض المقامة علياً

البيان	المشروع حسب الأرض المقامة علياً	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة	ملك خاص	46	3.707	0.324	0.251	0.802
	إيجار	364	3.694	0.303		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية "408" تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة تعزى إلى المشروع حسب الأرض المقامة علياً والنتائج مبينة في جدول رقم (44) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.802 وهي اكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.251 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين إجابات المبحوثين حول المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة ، تعزى إلى المشروع حسب الأرض المقامة علياً ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعوقات التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة سواء الذين يملكون المشروع أو مستأجرين المكان يتعرضون لنفس المعوقات والمشاكل التي تواجههم ، كما أن أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة الذين يستأجرون المكان يتعرضون أحياناً لضغوط أكبر من مالكي العقار من ناحية تكلفة الإيجار.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " ، تعزى إلى صفة الملكية للمشروع

جدول رقم (45) : نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى صفة الملكية للمشروع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.189	2	0.095	1.015	0.363
	داخل المجموعات	37.932	407	0.093		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى صفة الملكية للمشروع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (45) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.363 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى صفة الملكية للمشروع

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن صفة ملكية المشروع سواء ملكية فردية أو ملكية أسرة أو ملكية شركة لا تظهر اختلاف بين متوسطات استجابات المبحوثين حول المعوقات الادارية فكل ملكية من هذه الملكيات تواجه نفس المشاكل والظروف التي تواجهها الأخرى ، كما أن العديد من المشروعات التجارية الصغيرة كانت بمثابة ملكية أسرة في الأساس .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " ، تعزى إلى نوع تمويل المشروع

جدول رقم (46): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى نوع تمويل المشروع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.294	4	0.074	0.787	0.534
	داخل المجموعات	37.827	405	0.093		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى نوع تمويل المشروع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (46) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.534 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى نوع تمويل المشروع

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العديد من رواد المشروعات التجارية الصغيرة يفضلون التمويل الشخصي عن غيره من الأنواع الأخرى للتمويل ، حيث يبتعد العديد منهم عن تمويل البنوك بسبب الفوائد المرتفعة وصعوبة الحصول عليه ولأن العديد أيضا من رواد تلك المشاريع يمتنعون عن التمويل من قبل البنوك لدواعي دينية .



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " ، تعزى إلى عدد الدورات التي أخذتها للمشروع

جدول رقم (47): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى عدد الدورات التي أخذتها للمشروع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة	بين المجموعات	0.964	5	0.193	2.095	0.065
	داخل المجموعات	37.158	404	0.092		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى عدد الدورات التي أخذتها للمشروع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (47) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.065 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى عدد الدورات التي أخذتها للمشروع

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القوقا (2007) التي تظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التدريب على المشاريع الصغيرة يعزى إلى عدد الدورات التدريبية و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة يستطيعوا تحديد عدد الدورات التي هم بحاجة إليها كل حسب طبيعة العمل التجاري الذي يقوموا به.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " ، تعزى إلى مجال الدورات التي تلقيتها

جدول رقم (48) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى مجال الدورات التي تلقيتها

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة	بين المجموعات	0.757	5	0.151	1.638	0.149
	داخل المجموعات	37.364	404	0.092		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى مجال الدورات التي تلقيتها عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (48) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.149 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى مجال الدورات التي تلقيتها

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القوقا (2007) التي تظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التدريب على المشاريع الصغيرة يعزى إلى مجال الدورات التدريبية و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة يستطيعوا اختيار الدورة المناسبة لهم حسب طبيعة عمل كل رائد مشروع فيهم وهذه يخالف دراسة المدهون (2004) الذي تشير إلى أن رواد المشاريع والمدراء لا يتم تحديد الدورة المناسبة لطبيعة عملهم .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " ، تعزى إلى عدد العاملين في المشروع

جدول رقم (49) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى عدد العاملين في المشروع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة	بين المجموعات	0.069	2	0.035	0.370	0.691
	داخل المجموعات	38.052	407	0.093		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى عدد العاملين في المشروع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (49) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.691 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى عدد العاملين في المشروع

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد العاملين في المشروع التجاري تكون في الغالب أقل من 4 عمال لأن المشروعات التجارية الصغيرة بشكل عام لا تحتاج إلى أيدي عاملة كبيرة مثل المصانع وغيرها من المشروعات الزراعية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " ، تعزى إلى طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع

جدول رقم (50): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة	بين المجموعات	0.233	5	0.047	0.497	0.779
	داخل المجموعات	37.888	404	0.094		
	المجموع	38.121	409			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " تعزى إلى طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  . والنتائج مبينة في جدول رقم (50) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.779 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع غزة " عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  تعزى إلى طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع تختلف من شخص لآخر ، كما أنه يتم تحديد طريقة اكتساب الخبرة حسب طبيعة عمل كل مشروع من المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة .

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

## مقدمة :

سوف نستعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي وضحتها تحليل محاور وفقرات الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة التي يؤمل من خلالها تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة، وهو التعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، ومعرفة مدى تأثير المشاكل الإدارية على زيادة ربحية المشروع ، ومعرفة المشاكل الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في مرحلة تأسيس المشروع ، كما سيتم اقتراح بعض التوصيات الخاصة بالمعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، والعمل على تقليص تلك المعوقات.

## 1- النتائج

خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها:

أولاً: النتائج الخاصة بمحور التدريب المهني لصاحب المشروع :

- أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب المهني يساعد أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة على زيادة نسبة الربحية في المشروع بنسبة 83.9% ، حيث يحدد أصحاب المشاريع الحاجة التدريبية بكل دقة وعناية للمجال الذي يعمل به.
- كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن أصحاب المشروعات يواجهون صعوبات فنية ، خاصة بالخبرة والممارسة الملائمة في مرحلة تأسيس المشروع بنسبة 73.2% ، حيث يعاني الكثير من رواد المشاريع الصغيرة من قلة الخبرة بطبيعة المشروع المقدم عليه خصوصاً في مرحلة الإنشاء والتأسيس.
- أظهرت أيضاً نتائج الدراسة أن أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة بحاجة إلى تدريب خاص بمجال العمل الذي يقومون به في مشروعاتهم بنسبة 74.9% ، حيث يفتقد الكثير من رواد المشاريع إلى التدريب الملائم الذي يستطيع من خلال صاحب المشروع التغلب على العديد من المعوقات التي تواجههم في أعمالهم اليومية.

## ثانياً: النتائج الخاصة بمحور المنافسة :

- بينت الدراسة أن انقطاع التيار الكهربائي يعتبر عائق أمام المشروعات التجارية الصغيرة ، حيث يحد من منافستها وتقدمها بنسبة 89.8% ، حيث يعاني العديد من أصحاب المشاريع التجارية من هذه الظاهرة التي تعيق أعمالهم اليومية ، ومن هذه المشاريع التي تتأثر بشكل مباشر محلات الحلويات والبقالات والسوبر ماركات والعديد من المحلات التجارية الأخرى التي تقوم بتشغيل المولدات الكهربائية لتسهيل عملها خصوصاً في فترة الليل مثل محلات الملابس وهذا يكون بمثابة العبء الإضافي في التكلفة.
- أظهرت الدراسة أن عدم قدرة المشاريع الصغيرة على امتلاك مكان جيد يعتبر عائق أمام منافسة الأسواق الشعبية والباعة المتجولين بنسبة 83.4% ، حيث يعتبر المكان الملائم وسيلة جيدة لزيادة نسبة البيع والربح في أن واحد.
- أظهرت الدراسة أن كثرة المنافسين في المشاريع التجارية الصغيرة تشكل عبء أمام صاحب المشروع بنسبة 81.6% ، حيث يعاني العديد من أصحاب المشاريع من هذه المشكلة ويعتبرونها أنها تقل من تقدم المشروع ونموه .

## ثالثاً: النتائج الخاصة بمحور أهمية رأس المال في المشروع :

- أظهرت الدراسة أيضاً أن قلة رأس المال في مرحلة تأسيس المشروع يعتبر عبء في طريق نجاح المشروع وتوسيع أنشطته ومنتجاته بنسبة 88.9% ، حيث يعتبر حجم رأس المال المناسب لطبيعة كل مشروع مهماً جداً في نجاح المشروع واستمراره .
- بينت الدراسة أيضاً أن الخبرة لها دور كبير في نجاح المشروع واستمراره ، وليس رأس المال وحدة كافٍ لنجاح المشروع التجاري الصغير بنسبة 81.5% .
- أظهرت الدراسة أن الضمانات والكفالات التي تطلبها البنوك في قطاع غزة تعتبر بمثابة عائق أمام نجاح المشروعات التجارية الصغيرة ، كما أن السياسات البنكية في قطاع غزة تشكل عائق أمام حصول العديد من رواد المشاريع التجارية على المال اللازم للبدء في مشروعاتهم ، من حيث ارتفاع نسبة الفائدة والبيروقراطية التي يعتمدها البنك في التعامل مع أصحاب المشاريع الصغيرة .

#### رابعاً: النتائج الخاصة بمحور الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع:

- أظهرت الدراسة أن العديد من أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة لا يرغبون في تسجيل وترخيص مشاريعهم بسبب الضرائب المرتفعة بنسبة 84.3% ، حيث يشكو الكثير من أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة من قلة البيع والشراء في الآونة الأخيرة (2012م) ، حيث لا يتناسب حجم الضريبة المفروضة مع حجم البيع والشراء فتكون هنا بمثابة عائق أمام تقدم المشروع ونجاحه.

#### خامساً: النتائج الخاصة بمحور التسويق :

- أظهرت الدراسة أن أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة يحرصون على بناء علاقات طيبة مع الزبائن بنسبة 96.9% ، حيث يدرك أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة أن بناء علاقات طيبة مع الزبائن هو الأساس في نجاح المشروع وزيادة نسبة الربحية فيه ، لذلك يوجد اهتمام كبير بهذا المجال.
- تشير الدراسة أن موقع المشروع وتحديث المنتج باستمرار له دور على زيادة عملية التسويق بنسبة 92.5% ، كذلك يهتم أصحاب المشاريع التجارية بموقع المشروع ، حيث يقوموا بدفع مبالغ كبيرة في استئجار المحلات التجارية ذات المكان الملائم لعملية تسويق منتجاتهم بشكل سريع.
- بينت الدراسة أيضاً أن فترة التسويق تزداد في وقت حصول الموظفين على رواتبهم ، حيث تزيد فترة التسويق لدى أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في وقت حصول الموظفين على رواتبهم، وهذا يدل على أن الرواتب تشكل نسبة كبيرة في تحريك حركة التسويق في قطاع غزة.



## سادساً: النتائج الخاصة بمحور تطوير أساليب العمل الإداري:

- أظهرت الدراسة بأن ( 86.8% ) من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة يهتمون بشكل المنتج الذي يبيعونه ، وهذا يظهر اهتمام أصحاب المشاريع التجارية بأحد جوانب أساليب العمل الإداري وهو كيفية جذب الزبون لشراء المنتج (تسويق المنتج) .
- تشير الدراسة بأن (81.3%) من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة ، يحرصون على التفريغ الكامل لإدارة مشاريعهم ، حيث يحتاج كل مشروع جهد كبير لمتابعة أنشطته باستمرار من أجل نجاح المشروع وتحقيق الربحية المطلوبة في النهاية.
- كما تظهر الدراسة بأن (80.6%) من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة يقومون بفصل أموال المشروع عن أموالهم الخاصة ، من أجل معرفة الربح الصافي للمشروع ومعرفة نفقات المشروع ومصروفاته.
- أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " تعزى إلى المتغيرات التالية ( العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، عمر المشروع ، نوع المشروع التجاري ، حجم رأس المال ) .

## 2- التوصيات

من خلال نتائج الدراسة السابقة يمكن وضع بعض التوصيات التي تسهم في الحد من المعوقات التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة وهي على النحو التالي :

1- ضرورة اهتمام أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة بحضور الدورات التدريبية الخاصة بمجال العمل من أجل تطوير أنفسهم مهنيا ومعرفيا عن طبيعة الأعمال التي يقوموا بها .

2- الاهتمام بدعم وتطوير المنتج المحلي حتى يكون على مستوى المنتجات المستوردة .

3- العمل على توفير بنية تحتية تساعد المشروعات الصغيرة على المنافسة بشكل أفضل ، و ضرورة معرفة الظروف الخاصة بكل مشروع من خلال الزيارات الميدانية لأصحاب تلك المشاريع من أجل الاطلاع المباشر عليها ومعرفة المعوقات التي تواجهها ووضع الحلول المناسبة لحل المشاكل التي تعاني منها تلك المشروعات.

4- ضرورة قيام البنوك بتسهيل منح القروض الحسنة لأصحاب المشاريع التجارية الصغيرة أو العمل بنظام المرابحة الغير مجحفة لأصحاب المشاريع التجارية ، والعمل على التخلص من الإجراءات الروتينية والصعوبات التي يواجهها أصحاب المشاريع من كفالات وغيرها من المعوقات التي تفرضها البنوك العاملة في قطاع غزة.

5- العمل على توفير هيئة أو دائرة أو حتى وزارة تقوم بمتابعة المشروعات الصغيرة ، لان هذه المشروعات تعتبر النواة للمشروعات الكبيرة ، وضرورة اهتمام الجهات الحكومية في قطاع غزة بدعم أو تشجيع إقامة المشروعات التجارية الصغيرة.

6- ضرورة العمل على توفير التعويض اللازم للمشروعات الصغيرة في حالة الخسارة أو تلف المنتجات، حيث يخسر الكثير من رواد المشاريع الصغيرة في قطاع غزة سنوياً، مما يؤدي إلى عدم مزاولتهم العمل التجاري مرة أخرى بسبب عدم وجود جهات رقابية تقدم الدعم الاستشاري والمالي لرواد المشاريع الصغيرة.

8- ضرورة اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة بعمل حملات دعائية بشكل دوري طوال السنة للترويج عن منتجاتهم ، واستخدام التلفاز أو الصحف المحلية أو الإنترنت للترويج عن منتجاتهم .

9- كما توصي الدراسة أصحاب المشروعات التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة بامتلاك خطة مكتوبة للمشروع الصغير من أجل النظام في العمل والبعد عن العشوائية والتخطيط المسبق لحيثيات العمل في هذه المشروعات.

## ثالثاً: دراسات مقترحة

- 1- المعوقات البيئية التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
- 2- المعوقات الأسرية التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
- 3- المعوقات التمويلية التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة في مرحلة الإنشاء.
- 4- المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشروعات الصناعية الصغيرة في قطاع غزة.
- 5- المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشروعات الزراعية الصغيرة في قطاع غزة.
- 6- علاقة المشروعات الصغيرة بالمشروعات الكبيرة في قطاع غزة
- 7- المشروعات الصغيرة تعتبر بيئة مناسبة للابتكار والإبداع
- 8- نشر ثقافة الاعتماد على الذات من خلال العمل في المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

# المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

### 1- دوريات وأبحاث وأوراق عمل

- أبو جزر ، فوزي ، " المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الحد من مشكلة البطالة في فلسطين " ، ورقة عمل ، مقدمة إلي مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006.

- أبو رضوان ، عماد ، " التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة " ، ورقة عمل ، بدون تاريخ

- الاسرج ، حسين عبد المطلب ، " مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر " ، وزارة التجارة الخارجية والصناعة ، كتاب الأهرام الاقتصادي ، العدد (229) ، مطابع مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، 2006.

- البحيصي ، عصام ، " نحو أساليب حديثة في تمويل المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودراسة استطلاعية لأصحاب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة " ، بحث مقدم إلي مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي المنعقد في كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006.

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، " الواقع التجاري لقطاع غزة وإمكانيات التطوير " ، ورقة عمل ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2006.

- الصويص ، خالد ، " واقع الصناعة في محافظة طولكرم من وجهة نظر رجال الأعمال والتجار (المشكلات والحلول المقترحة ) دراسة ميدانية " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد التاسع عشر ، العدد (2) ، غزة ، فلسطين ، 2011.

- العساف، صالح حمد، " المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية " ، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995.

- الفرا ، ماجد محمد ، " تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة " ، دراسة تطبيقية ، مجلة التجارة والتمويل ، العدد (1) ، جامعة طنطا ، 2005.

- الفليت ، عودة ، " المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد التاسع عشر ، العدد الثاني ، 2011م.
- المحروق ، ماهر حسن ، مقابلة ، أيهاب ، " المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها" ، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، عمان ، الأردن ، 2006.
- الصوص ، سمير زهير ، " بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة " ، نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين ، دراسة الكترونية ، قلقيلية ، الضفة الغربية ، 2010.
- النمروطي ، خليل ، الفرا ، ماجد ، " معوقات الاستثمار الخارجي في قطاع غزة " ، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الأول المنعقد في كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2005.
- الوادي ، محمود ، " المشروعات الصغيرة : ماهيتها والتحديات الذاتية فيها (مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن) " ، الملتقى الدولي ، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلی ، الجزائر ، 2006 .
- بسيسو ، نبراس ، " التنمية الاقتصادية في قطاع غزة " ، ورقة عمل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006.
- حداد ، مناور ، " دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة (إضاءات من تجربة الأردن والجزائر) " ، الملتقى الدولي ، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلی ، الجزائر ، 2006 .
- عودة ، فؤاد محمد ، " المشاكل والمعوقات التي تواجه فرع صناعة النسيج والملابس في قطاع غزة والسبل المقترحة لمعالجتها " ، ورقة عمل ، مقدمة إلي مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 .

- دويكات ، محمود اشنيور ، " أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تنمية اقتصاد قطاع غزة " ، ورقة عمل ، مقدمة إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006.

- عبد الكريم ، نصر ، " نحو سياسات محفزة لتوفير التمويل المناسب لمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية " ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ، القدس ، ورام الله ، 2010.

- عبد الهادي ، عزت ، عقل ، منتهى ، النحاس ، زكريا ، " دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة " ، مركز بيسان للبحوث والإنماء ، رام الله ، فلسطين ، بدون تاريخ .

- عطيان ، نصر ، الحاج علي ، سارة ، " مشاكل المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في فلسطين " ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ، القدس ورام الله ، 2009

- عبيدات ، ذوقان ، وعدس ، عبد الرحمن ، وعبد الخالق ، كايد (2001م) البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ، وأساليبه . عمان : دار الفكر .

- جميل ، إبراهيم مروان ، " أسباب فشل المشاريع الصغيرة " ، ورقة عمل ، 2007

- جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني (2010) ، مشروع النشر وتحليل لبيانات التعداد ، رام الله ، فلسطين

- جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني (2004) ، التعداد العام للمنشآت ، رام الله ، فلسطين

- دياب ، سهيل ، " مناهج البحث العلمي " ، القدس المفتوحة ، غزة ، فلسطين ، 2003م

- كشك ، محمد بهجت ، " مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية " ، دار الطباعة الحرة ، الإسكندرية ، مصر ، 1996.

- مقداد ، محمد ، القدرة ، محمد ، " (الاستثمار) في المدن الصناعية الفلسطينية : معوقاته ، طموحاته وأثره في توفير فرص العمل (دراسة حالة : مدينة غزة الصناعية ) " ، مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد السابع عشر ، العدد (2) ، غزة ، فلسطين ، 2009.

- مكحول ، باسم ، " دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين الخصائص والاحتياجات " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد الحادي عشر ، العدد (2) ، غزة ، فلسطين ، 2003.
- منظمة العمل العربية ، " دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تخفيف أزمة البطالة " ، ورقة عمل مقدمة للمنتدى العربي للتشغيل ، بيروت ، 2009.
- مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات ، " إدارة المشاريع الصغيرة " ، برنامج إرادة ، عمان ، الأردن ، 2007.
- مهند ، حامد ، أبو هنطش ، إبراهيم ، وآخرون ، " تجارب الدول في تطوير أعمال المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة : دروس لفلسطين " ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ، القدس و رام الله ، فلسطين ، 2009.
- نصر الله ، عبد الفتاح أحمد و الصوراني ، غازي ، المشاريع الصغيرة في فلسطين : واقع ورؤية نقدية " ، ورقة عمل ، فلسطين ، نسخة الكترونية ، 2005.
- نعيمة ، برودي ، " التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية " ، الملتقى الدولي ، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الجزائر ، 2006 .



## - الرسائل العلمية :

- آل الشيخ ، عبد المجيد ، " المعوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض " ، أطروحة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2011.

- الدماغ ، حنين جلال ، دور التمويل في تنمية المشاريع الصغيرة ، دراسة تطبيقية على المشاريع النسائية الممولة من مؤسسات الإقراض NGOs في قطاع غزة ، أطروحة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2008.

- الشريف ، نور ربحي ، التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل ، أطروحة ماجستير ، جامعة الخليل ، الضفة الغربية ، 2009.

- الصفدي، سماح ديب ، منهجية الإقراض بضمان المجموعة - دراسة تطبيقية على موظفي برامج الإقراض بضمان المجموعة والادخار في فلسطين، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2004.

- العبيدي ، أمل سعود ، أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع ، مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية ، أطروحة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لصالح مكتب التربية العربي لدول التعاون الخليجي، 2009.

- العف ، محمد محمود ، " مدى توفر مقومات تطبيق المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية ، دراسة حالة المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في قطاع غزة " أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012.

- القواسمة ، ميسون محمد ، " واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية " ، أطروحة ماجستير ، جامعة الخليل ، 2010.

- القوقا، إبراهيم عبد المجيد، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة - دراسة حالة ، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- جماز ، طارق علي ، تقييم العوامل الإدارية المسببة في تأخير إنجاز المشاريع الإنشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر، أطروحة دكتوراه ، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، 2010 م.

- شلايل ، فارس عبد الجواد ، " الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات " أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012م.

- شرف ، هاني يوسف ، " دور التخطيط ومراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة ، دراسة حالة الصناعات المعدنية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا " أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010 .

- فرحان ، محمد عبد الحميد ، " التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة " ، دراسة لأهم مصادر التمويل ، أطروحة ماجستير ، الأكاديمية العربية للعلوم التطبيقية ، الأردن ، بدون تاريخ .

- قنديل ، باسل فارس ، " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية ، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة " ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008م.

- غانم ، محمد ، " واقع التمويل الأصغر الإسلامي وآفاق تطويره في فلسطين (دراسة تطبيقية على قطاع غزة ) " ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010.

- نوفل ، محمد جمال ، " العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعات الصغيرة في فلسطين " ، دراسة تطبيقية على الصناعات في قطاع غزة ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006.

- وافي ، ربا سليم ، " واقع وآفاق تنمية قطاع صناعة الملابس في فلسطين " ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011.

**B- Thesis & Dissertations :**

- Al-Madhoun, Mohammed & Analoui, Farhad , **Developing managerial skills in Palestine**, Training , Management, Development, Small- to medium-sized enterprises, Palestine, Volume 44 . No. 8/9 , 2002.

- Al-Madhoun ,Mohammed I.& Analoui, Farhad , **Developing SME managers under fire: Negotiating obstacles and weaknesses in Palestine**, Journal of Management Development, Vol. 23 Iss: 5 pp. 479 - 495, 2004 .

- Al-Hyari , Khalil & Al-Weshah , Ghazi & Alnsour , Muhammed , **Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan** , Marketing Intelligence & Planning, Vol. 30 Iss: 2 pp. 188 - 211, 2012.

- Bitzenis, Aristidis & Nito, Ersanja, **Obstacles to entrepreneurship in a transition business environment**, the case of Albania", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12 Iss: 4 pp. 564 - 578,2005.

- Chu ,Hung M.& Kara, Orhan& Zhu, Xiaowei& Gok, Kubilay, **Chinese entrepreneurs: Motivations, success factors, problems, and business-related stress**, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 3 Iss: 2 pp. 84 - 111, 2011

- El-Khasawneh , Bashar , **Challenges and remedies of manufacturing enterprises in developing countries: Jordan as a case study**, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 23 Iss: 3 pp. 328 - 350 , 2012 .

- Fielden, Sandra & Davidson, Marilyn & Makin, Peter, **Barriers encountered during micro and small business start-up in North-West England**, Journal of Small Business and Enterprise Development,2000.

- Fillis , Ian & Johansson ,ULF &Wagner , Beverly, **A conceptualisation of the opportunities and barriers to e-business development in the smaller firm** , Journal of Small Business and Enterprise Development , Vol.10, Number 3 , PP. 336-344 , 2003.
  
- Fumo, Nirza Dinhuca & Jabbour, Charbel Jose , **Barriers faced by MSEs : evidence from Mozambique**, Industrial Management & Data Systems Vol. 111 No. 6, 2011.
  
- Hornok, Cecilia & Koren, Miklos , **Administrative Barriers to Trade**, Central European University and Johannes Kepler University Linz,2010.
  
- Irwin, David & Scott, Jonathan, **Barriers faced by SMEs in raising finance from banks**, Barriers faced by SMEs in raising finance from banks Page 2 of 14, 2006.
  
- Karakaya , Fahri , **Barriers to entry in industrial markets** , Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 17 Iss: 5 pp. 379 - 388, 2002.
  
- Lange ,Thomas& Ottens ,Mélanie& Taylor, Andrea , **SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective** , Journal of European Industrial Training, Vol. 24 Iss: 1 pp. 5 - 11, 2000
  
- Mahamid, Ibrahim , **Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective**, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 19 Iss: 3 pp. 269 - 285, 2012 .
  
- Mbonyane, Boysana& Ladzani, Watson , **Factors that hinder the growth of small businesses in South African townships** , European Business Review, Vol. 23 Iss: 6 pp. 550 - 560, 2011.
  
- McChlery, Stuart &Godfrey , Alan & Meechan , Lesley , **Barriers and catalysts to sound financial management systems in small sized enterprises** , Journal of Applied Accounting Research, Vol. 7 Iss: 3 pp. 1 - 26, 2005

- Packham, G & Miller, C.J & Thomas, B.C. & Brooksbank, D. , **An examination of the management challenges faced by growing SCEs in South Wales**, Welsh Enterprise Institute, University of Glamorgan Business School, Pontypridd, Wales, UK, 2004.

Pansiri , Jaloni & Temtime , Zelealem , **Assessing managerial skills in SMEs for capacity building**, Journal of Management Development, Vol. 27 Iss: 2 pp. 251 - 260, 2006.

- Pratten, J.D. , **Examining the Possible causes of business failure in British public houses** , Department of Business and Management Studies, MMU Cheshire, Manchester Metropolitan University, Crewe, UK, International Journal of Contemporary Hospitality Management Volume 16 · Number 4 · 2004 · pp. 246-252.

- Regibeau, Pierre & Rockett, Katharine , **Administrative Delays as Barriers to Trade** , Department of Economics, University of Essex, Wivenhoe Park, Colchester, CO4 3SQ, UK, 2003.

- Robertson, Martyn & Collins, Amanda & Medeira, Natasha & Slater , James , **Barriers to start-up and their effect on aspirant entrepreneurs**, Education + Training , Volume 45 , No. 6. 2003.pp. 308-316.

- Suhir, Elena & Kovach, Zlatko, **Administrative barriers to entrepreneurship in central Asia** , Journal of Center for International Private Enterprise , (2003).

- Thwala, Wellington & Phaladi, Makgati , **An exploratory study of problems facing small contractors in the North West province of South Africa** , African Journal of Business Management Vol.3 (10) , pp. 533-539, October 2009

- Won Kim ,Jung & Rowley , Chris , **Managerial problems in Korea - Evidence from the nationalized industries**, International Journal of Public Sector Management, Vol. 14 Iss: 2 pp. 129 - 149, 2001.

## الملاحق

ملحق رقم ( 1 ) الاستبانة

ملحق رقم ( 2 ) قائمة بأسماء أعضاء لجنة

تحكيم الاستبانة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
أنتهى من هذا العمل في شهر ربيع الأول سنة ١٤٤٠ هـ الموافق ٢٠١٩ م



الجامعة الإسلامية - غزة  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير إدارة الأعمال

استبانة

الأخ / الأخت الفاضل/ة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول " المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة " .

بغرض الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وقد أعددت هذه الاستبانة خصيصا لهذا البحث ، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل دقة وعناية بوضع علامة واحدة أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم لما يعود بالفائدة على البحث العلمي في فلسطين ، مؤكداً لكم أنّ إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

ولكم جزيل الشكر والعرفان

الباحث

زكريا محمد زعرب

البيانات الشخصية :

يرجى وضع إشارة ( X ) في الخانة التي تنطبق عليك :

1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	العمر	<input type="checkbox"/> 25 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> من 26 - 30
		<input type="checkbox"/> من 36 - 40	<input type="checkbox"/> 41 سنة فأكثر
3	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> أعزب
4	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من ثانوية	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة
		<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم عالي
5	عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> من 6 - 10
		<input type="checkbox"/> 16 - 20	<input type="checkbox"/> 21- سنة فأكثر
6	نوع المشروع التجاري	<input type="checkbox"/> محل ملابس	<input type="checkbox"/> بقاله أو ماركت
		<input type="checkbox"/> محل خضار وفواكه	<input type="checkbox"/> محل كمبيوتر
7	عمر المشروع	<input type="checkbox"/> 3 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> من 4 - 7
		<input type="checkbox"/> من 12 - 15	<input type="checkbox"/> من 16 فأكثر
8	حجم رأس المال	<input type="checkbox"/> أقل من \$ 5000	<input type="checkbox"/> من \$5000 - 10001
		<input type="checkbox"/> من \$50000 - 15001	<input type="checkbox"/> أكثر من \$50000



	<input type="checkbox"/> إيجار	<input type="checkbox"/> ملك خاص	المشروع حسب الأرض المقامة عليه	9	
	<input type="checkbox"/> ملكية شركة	<input type="checkbox"/> ملكية أسرة	<input type="checkbox"/> ملكية فردية	صفة الملكية للمشروع	10
	<input type="checkbox"/> مصرفي	<input type="checkbox"/> عائلي	<input type="checkbox"/> شخصي	نوع تمويل المشروع	11
	<input type="checkbox"/> غير ذلك (حدد) _____		<input type="checkbox"/> مؤسسات		
	<input type="checkbox"/> ثلاث دورات	<input type="checkbox"/> دورتان	<input type="checkbox"/> دورة	عدد الدورات التي أخذتها للمشروع	12
	<input type="checkbox"/> لم أتلقى أي دورة	<input type="checkbox"/> أكثر من أربعه	<input type="checkbox"/> أربع دورات		
	<input type="checkbox"/> مالية ومحاسبة	<input type="checkbox"/> تسويق	<input type="checkbox"/> إدارة	مجال الدورات التي تلقيتها	13
	<input type="checkbox"/> لم أتلقى أي دورة	<input type="checkbox"/> غير ذلك (حدد) _____	<input type="checkbox"/> حاسوب		
		<input type="checkbox"/> 10 - 5	<input type="checkbox"/> 4 فأقل	عدد العاملين في المشروع	14
			<input type="checkbox"/> 11 فأكثر		
	<input type="checkbox"/> من دورة تعليميه	<input type="checkbox"/> من الأسرة	<input type="checkbox"/> من صديق	طريقة اكتساب الخبرة في بداية المشروع	15
	<input type="checkbox"/> غير ذلك (حدد) _____	<input type="checkbox"/> الممارسة اليومية	<input type="checkbox"/> من الجامعة		

غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة ( x ) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك
<b>أولاً: التدريب المهني لصاحب المشروع</b>					
					1- يواجه صاحب المشروع التجاري الصغير صعوبات فنية ، خاصة بالخبرة والممارسة الملائمة في مرحلة تأسيس المشروع.
					2- يحدد صاحب المشروع الصغير الحاجة التدريبية التي يحتاجها بكل دقة وعناية.
					3- هناك اهتمام واضح من أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة بحضور دورات خاصة بمجال العمل من أجل تطوير أنفسهم .
					4- يستطيع صاحب المشروع التجاري الصغير تحديد المشروع المناسب من البداية.
					5- يحتاج صاحب المشروع التجارية الصغير تدريب خاص بمجال العمل الذي يقوم به في مشروعه.
					6- يساعدك التدريب على تحسين أدائك في إدارة المشروع وزيادة نسبة ربحية المشروع.
<b>ثانياً: المنافسة</b>					
					1- كثر المنافسين تشكل عقبة أمام صاحب المشروع .
					2- تشكل المنتجات الصينية والإسرائيلية عقبة أمام بيع المنتج المحلي.
					3- توفر الحكومة بنية تحتية جيد تساعد المشروعات الصغيرة على المنافسة بشكل أفضل.
					4- يعتبر انقطاع التيار الكهربائي باستمرار عائق أمام المشروعات التجارية الصغيرة على المنافسة والتقدم.
					5- تشكل الأسواق الشعبية والباعة المتجولين عقبة أمام المشروع.
					6- عدم قدرة المشاريع الصغيرة على امتلاك مكان جيد يعتبر عائق أمام منافسة الأسواق الشعبية والباعة المتجولين.
					7- يتم تسويق المنتج الوطني بسهولة مثل المنتجات الإسرائيلية.
<b>ثالثاً: أهمية رأس المال في المشروع</b>					
					1- يسعى صاحب المشروع التجاري الصغير الحصول على المال اللازم للمشروع من مصادر تمويل أخرى غير البنوك.

غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة ( x ) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك
<b>ثالثاً: أهمية رأس المال في المشروع</b>					
					2- يلجأ صاحب المشروع إلى مؤسسات غير حكومية تقوم بدعم المشروع التجاري في فترة تأسيس المشروع.
					3- يعتمد صاحب المشروع التجاري الصغير على مصادر تمويل ذاتية للمشروع المقدم عليه.
					4- يعتبر قلة رأس المال في مرحلة تأسيس المشروع عقبة في طريق نجاح المشروع وتوسيع أنشطته ومنتجاته.
					5- يعتبر الحصول على رأس المال اللازم ليس وحدة كافٍ لنجاح المشروع التجاري الصغير.
					6- يعتمد صاحب المشروع التجاري الصغير على القروض المقدمة من البنوك العاملة في قطاع غزة.
					7- تعتبر الضمانات والكفالات التي تطلبها البنوك في قطاع غزة بمثابة عائق أمام نجاح المشروعات التجارية الصغيرة .
<b>رابعاً: الإجراءات الحكومية الخاصة بالمشاريع</b>					
					1- يعتبر المشروع الصغير الخاص بك مرخص ومسجل من قبل السلطات المعنية بالأمر.
					2- تقوم الحكومة والمؤسسات المعنية بدعم وتشجيع إقامة المشروعات التجارية الصغيرة في القطاع.
					3- هناك العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة لا يرغبون في تسجيل وترخيص مشاريعهم بسبب الضرائب المرتفعة.
					4- يقوم صاحب المشروع الصغير بدفع الضرائب مرة واحدة في السنة.
					5- عندما يقوم صاحب المشروع الصغير بإجراءات الترخيص وتسجيل المشروع فإن دوائر الترخيص المعنية بالأمر تكون موجودة في مكان واحد.
					6- تقوم الجهات الحكومية بدعم ومساندة المشروعات التجارية الصغيرة وتقديم التعويض اللازم عندما تتعرض للخسارة أو الضعف.
					7- تقوم الحكومة بمتابعة المشروع الصغير بشكل دوري لتأكد من سلامة المنتجات ومطابقتها للمواصفات العالمية.

غير موافق بشدة	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة ( X ) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك
<b>خامساً: التسويق</b>					
					1- يهتم صاحب المشروع الصغير في قطاع غزة بعملية التسويق.
					2- يقوم أصحاب المشاريع الصغيرة باستشارة أناس ذو خبرة في مجال التسويق .
					3- يعرف أصحاب المشاريع حاجة السوق ورغبات المستهلكين من المنتجات المطلوبة طوال السنة .
					4- يواكب المدير أو صاحب المنشأة الأسلوب الحديث في عملية التسويق والترويج للمنتج الخاص بهم .
					5- يستخدم صاحب المشروع التلغز أو الصحف المحلية أو الإنترنت للترويج عن بضائعه التجارية.
					6- يقوم صاحب المشروع التجاري بعمل حملات دعائية بشكل دوري طوال السنة للترويج عن منتجاته.
					7- يحرص صاحب المشروع الصغير على بناء علاقات طيبة مع الزبائن.
					8- يعتبر موقع المشروع وتحديث المنتج باستمرار له دور على زيادة عملية التسويق.
					9- تزيد فترة التسويق في وقت حصول الموظفين على رواتبهم.
<b>سادساً: تطوير أساليب العمل الإداري</b>					
					1- توجد خطة مكتوبة للمشروع الذي أنتمي إليه أو أعمل فيه .
					2- يمتلك المشروع الذي أملكه أو أعمل فيه سجلات لإيرادات ومصروفات المشروع.
					3- يحرص صاحب المشروع الصغير على فصل أموال المشروع عن أمواله الخاصة.
					4- يحرص صاحب المشروع على تفويض السلطات بين أفراد المشروع لتسهيل العمل.
					5- يحرص صاحب المشروع التجاري الصغير على التفريغ الكامل لإدارة مشروعه.
					6- يستطيع صاحب المشروع الصغيرة القيام بعمل دراسة جدوى للمشروع المقدم عليه.
					7- يهتم صاحب المشروع الصغيرة بشكل المنتج الذي يبيعه.
					8- يلجأ أحياناً أصحاب المشروعات الصغيرة إلي البيع الآجل (دين)

## ملحق رقم (2)

### أسماء محكمين الإستبانة

الرقم	الاسم	العمل	مكان العمل
1-	أ. د. ماجد الفرا	أستاذ جامعي	الجامعة الاسلامية - غزة
2-	أ. د. حمدي زعرب	أستاذ جامعي	الجامعة الاسلامية - غزة
3-	د. رشدي وادي	أستاذ جامعي	الجامعة الاسلامية - غزة
4-	د. سامي أبو الروس	أستاذ جامعي	الجامعة الاسلامية - غزة
5-	د. وسيم الهبيل	أستاذ جامعي	الجامعة الاسلامية - غزة
6-	د. ماهر درغام	أستاذ جامعي	الجامعة الاسلامية - غزة
7-	د. نافذ بركات	أستاذ جامعي	الجامعة الاسلامية - غزة
8-	د. سمير صافي	أستاذ جامعي	الجامعة الاسلامية - غزة
9-	د. أكرم سمور	أستاذ جامعي	الجامعة الاسلامية - غزة
10-	د. وائل الدايه	أستاذ جامعي	الجامعة الإسلامية - غزة

**\*تمت بحمد الله\***