بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل

إعداد
نور ربحي الشريف

إشراف
د. شريف أبو كرش

2009 م

بســـم الله الرحمـــن الرحيـــم

جـــامعـــــــــة الخـــلـــيـــــــــل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قســـــــم إدارة الأعـــمـــــــــال

التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل

إعـــــداد
نور ربحي الشـــريف

إشـــــراف
د. شريـــف أبو كرش

2009 م

التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة
في مدينة الخليل

إعداد
نور ريحي صبحي الشريف

نوقشت هذه الرسالة

يوم الخميس، بتاريخ: 14\10\2009م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
1. د. شريف أبو كرش- مشرفاً	
2. د. راتب الجعبري- ممتحناً داخلياً	
3. د. مروان جلعود- ممتحناً خارجياً	

بسم الله الرحمن الرحيم

وبه نستعين

إهداء

﴿قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين، لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين﴾ (سورة الأنعام، آية 162)

إليك وطني ... إلى أرواح شهدائنا الأبرار ...

إليكما ... نور عينيَ ، أمي يا أنقى من عرفت، وأبي يا من تسمو النفس لتصبح مثله ... كم حباني الله بكما ...

إليكم أخوتي ... يا خير قدوة ... إليك يا زوجي الغالي ... و ابني يا من تعجز الكلمات عندك ...

أصدقائي ... أحبائي ...

إلى كل من عبروا في حياتي وتركوا أثراً ...

إلى كل أولئك الذين مسحوا دمعاً، أو أضاؤوا شمعاً، أو أحدثوا جرحاً...

إليكم جميعا ... يا من جعلتموني ما أنا عليه الآن

أهدي

مجهودي هذا عربون شكر وامتنان.

الباحثة

نور ربحي الشريف

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير المرسلين نبينا وسيدنا محمد وعلى آله وصحبه الأكرمين.

أحمد الله حمداً يليق بجلاله، وأثني عليه ثناء العابدة المتبتلة الفقيرة إليه، الذي أعانني على إتمام دراستي، ومن هنا أتقدم بوافر الشكر وجزيل التقدير والعرفان إلى كل من ساهم وساعد في هذه الدراسة، وأخص بالشكر أستاذي الدكتور المشرف شريف أبو كرش الذي تكرم علي بنصائحه القيمة، ومتابعته الدائمة وإشرافه على كل كبيرة وصغيرة، والذي كان خير معين وناصح، وأتوجه إلى الله –تعالى– أن يجعل ذلك في ميزان حسناته.

كذلك أوجه جزيل شكري وعظيم امتناني لكل من ساعد وأعان بهذا العمل في مؤسساتنا ومشاريعنا وجامعاتنا، كما وأشكر أعضاء لجنة الإشراف والمناقشة.

الباحثة

نور ربحي الشريف

2009م

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء	ه
شكر وتقدير	و
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ل
ملخص الدراسة باللغة العربية	ش
ملخص للدراسة باللغة الانجليزية	خ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة	1
ميزة وأهمية الدراسة	4
مشكلة الدراسة	4
أسئلة الدراسة	5
فرضيات الدراسة	6
أهداف الدراسة	6
أبعاد الدراسة وحدودها	7
محددات (معوقات الدراسة)	7

كيفية التغلب على المحددات (المعوقات)	8
مصطلحات الدراسة الإجرائية	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة المبحث الأول: الإطار النظري	
تمهيد	11
الصناعة	11
تعريف الصناعة	11
أهمية الصناعة	12
أقسام الصناعة	12
مقومات الصناعة	14
الصناعة في فلسطين	14
الصناعة في مدينة الخليل	17
المدخل إلى المشروعات الصناعية الصغيرة	21
مفهوم المشروعات الصناعية الصغيرة	21
عناصر المشروعات الصغيرة	21
ميزات المشروع الصناعي الصغير	22
تعريفات المشروعات الصغيرة حسب دائرة المنشآت الصغيرة	23

في البنك الدولي	
أهمية المشروعات الصناعية الصغيرة	27
مصادر تمويل المشاريع الصغيرة	28
معوقات نمو المشاريع الصغيرة	29
المشكلات والتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة	31
التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة	31
أسباب فشل المشاريع الصغيرة	44
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
الدراسات السابقة	45
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
منهجية الدراسة	62
مجتمع الدراسة	63
عينة الدراسة	63
وصف عينة الدراسة	64
أداة الدراسة	68
صدق أداة القياس	68

ثبات أداة القياس	69
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	79
المعالجة الإحصائية	79
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
الاستنتاجات والتوصيات	139
المبحث الأول: الاستنتاجات	
الاستنتاجات	139
المبحث الثاني: التوصيات	
التوصيات	142
توصيات خاصة بأصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل	142
توصيات خاصة بالسلطة	143
توصيات خاصة بالبنوك الممولة للمشاريع الصغيرة	144
المراجع	145
الملاحق	
الاستبانة	149

جدول المحكمين	**154**
جدول أسماء المشاريع الصناعية الصغيرة	**155**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	جدول يبين النسب المئوية للصناعات في محافظة الخليل	18
2	جدول يحتوي نظرة إحصائية على واقع الصناعة في المحافظة وعدد المصانع والعمال والنسب المئوية للتسويق لهذه المصانع	19
3	جدول يبين الصناعات التصديرية والقيمة الإجمالية لكل صناعة مع ما تشكله من نسبة بالنسبة لصادرات المحافظة	20
4	جدول تباين أحجام المشروعات الصناعية الصغيرة في الدول المختلفة	26
5	خصائص العينة الديمغرافية	70
6	خصائص العينة المتعلقة بالمصنع	73
7	مصفوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية	77
8	مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية	78

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل	81
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل	82
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز التحديات المالية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل	85
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز التحديات الإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل	87
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى الجنس	91

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات اصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية حول التي تواجه مصانعهم تعزى إلى العمر	92
15	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى العمر	94
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية حول درجة التحديات التي تواجه مصانعهم تعزى إلى الحالة الاجتماعية	96
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى مكان السكن	97

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير المؤهلات العلمية	99
19	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى المؤهلات العلمية	101
20	نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير المؤهلات العلمية	103
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	104

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
22	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى المسمى الوظيفي	106
23	نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	108
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	110
25	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنوات الخبرة	112

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طبيعة عمل المصنع	114
27	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طبيعة عمل المصنع	116
28	نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طبيعة عمل المصنع	118
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير سنة التأسيس	120

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
30	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنة تأسيس المصنع	122
31	نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنة تأسيس المصنع	124
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير رأس مال المصنع	126
33	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى رأس مال المصنع	128

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى نوعية ملكية المصنع	129
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى زيادة رأس المال	131
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى عدد العاملين في المصنع	133
37	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى عدد العاملين في المصنع	135

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
38	نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى عدد العاملين في المصنع	136
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إذا فيما تقدموا لطلبات قروض	137

ملخص الدراسة باللغة العربية

اتجهت رغبة الباحثة من خلال دراستها هذه إلى التعرف عن كثب على التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل.

ولكي تحقق الدراسة أهدافها اعتمدت الباحثة على عدة مصادر للبيانات، أولها المصادر الثانوية وذلك بالرجوع إلى المصادر والمراجع والدراسات السابقة.

وثانيها المصادر الأولية وذلك من خلال استبانة مرفقة بالبحث وزعت على 305 مشروعاً صناعياً صغيراً، في مدينة الخليل وتتكون الاستبانة من عدة محاور تحوي خمساً وثلاثين فقرة مرفقة بخطاب موجه من الباحثة بموافقة الجامعة لمن يهمه الأمر للمساعدة في ملء الاستبانة.

وقد توصلت الباحثة إلى أهم النتائج والتوصيات الآتية:

أهم النتائج:

أولاً: غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تم إنشاؤها بعد عام 1992م، ويمكن أن يعزى ذلك إلى المرحلة الانتقالية التي حصلت في المجتمع الفلسطيني آنذاك من وضع الانتفاضة الأولى إلى العملية السلمية.

ثانياً: معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل مولت من خلال ملكية فردية، حيث أن المشاريع الصغيرة لا تحتاج في بداية إنشائها إلى رأس مال كبير.

ثالثاً: معظم 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.

رابعاً: عدم توفر الخبرة الكافية لدى أصحاب المشاريع حديثة النشأة لكونهم قد يكونون غير حرفيين أو بعيدين من الناحية المهنية عن الحرفة التي يعملون بها.

خامساً: قلة عدد العاملين في المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تزيد من التحديات المالية والإدارية .

أهم التوصيات:

1. العمل على إنشاء جسم خاص لدعم المشاريع الصناعية الصغيرة بالاستشارات والقروض والتسهيلات.
2. دراسة المشروع المزمع انشاؤه دراسة معمقة.
3. تطوير الكفاءات البشرية وإعداد دورات ملائمة للمشاريع الصناعية الصغيرة .
4. عمل دراسة جدوى دقيقة للمشروع، وعدم البدء في المشروع قبل التأكد من توقع حصول نسبة عالية من نجاحه وجدواه الاقتصادية.
5. تخفيض نسبة الفائدة على القروض للمشاريع الصناعية الصغيرة.
6. التعاون مع المشاريع الصناعية الصغيرة والأخذ بيدها وإقراضها قروضاً ميسرةً طويلة الأجل.
7. إعطاء فترة أمان على القروض للمشاريع الصناعية الصغيرة دون فوائد.

Abstract

The researcher aimed through her study to have a closer look over the administrative and financial challenges that face small industrial projects in Hebron city.

For the study to meet its goals, the researcher relied on several resources for information and data. The first was the secondary data by going back to previous references and studies.

Secondly, the preliminary data through a questionnaire that was distributed to 305 small industrial projects in Hebron. The questionnaire consists of different angles that contains thirty five paragraph attached to a cover letter from the researcher to anyone that interested to fill out the questionnaire and approved by the University.

And the researcher concluded the most important results and recommendations as follows:

The most important results:

First: *The majority of small industrial projects in Hebron city were established after 1992, and that had been caused by the*

transitional phase that took place in the Palestinian society, since the first intifada until the peace process.

***Second**: Most of these projects were funded through individual ownership; as such projects do not require high start-up capital.*

***Third**: The majority of such projects' owners are assuming the management of there projects. They rely on their personal experience without consulting with any outside parties (consulting agencies), and not paying attention to the importance role of a relevant feasibility study. Improvisation is a must, lack of financial and administrative planning is imminent, and hence, the outcome success or failure of such projects are their own sole responsibility.*

***Fourth**: Lack of sufficient relevant experience for newly established projects resulting from the fact that owners/managers lack the minimum necessary technical knowledge related to their core functions.*

***Fifth**: Having few workers on these projects increase the financial and administrative challenges.*

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة

تمثل الصناعة في أي بلد مكانة مميزة في البناء الاقتصادي لما لهـا مـن وزن فـي المساهمة في الناتج القومي له، وفي تشغيل الأيدي العاملة، وزيـادة حـصيلة الـصادرات، وتخفيف العجز في ميزان المدفوعات، وتحقيق الاستقلال الاقتصادي، ورفع مستوى المعيشة.

ويعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الهامة والرائدة في دفع عجلة النمو الاقتصادي في فلسطين لما يعول عليه من دور ريادي في قيادة عملية التنمية الشاملة في فلسطين. (واقع المنشآت الصناعية في مدينة الخليل، ص3، 2007م)

كما وأصبحت المشاريع الصغيرة في الآونة الأخيرة محط اهتمام عالمي نظـراً لمـا تقدمه من فرص عمل وتحسين الدخل وزيادة التنمية على الصعيد الفردي والصعيد الجماعي، وقد سعت الجهات الحكومية وغير الحكومية والقطاع الخاص إلـى تـوفير البنيـة التحتيـة للمشاريع الصغيرة كي تنمو وتزدهر. (عفانة وأبو عبيد ص11، 2004م)

وتكون مجموعة المصانع الموجودة في أي بلد قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي الذي يساهم في إنتاج احتياجاته وتدعيم ميزانه التجاري إذا أمكن لهذه المصانع تصدير جـزء من إنتاجهم.

إن كلمة التصنيع تطلق على الجهود التي تبذل لإنـشاء مـصانع جديـدة أو إجـراء توسعات بالمصانع القائمة وعندما يكون الجهد فيها منظما منسقا ويـستهدف إعـداد برنـامج مدروس لإقامة المصانع أو التوسع فيما هو موجود بهدف تحقيق نمو واضح في الصناعة فإنه يطلق على هذا العمل المنظم عبارة التنمية الصناعية.

وتمثل التنمية الصناعية عنصراً هاماً من عناصر التطور في أي دولة من الدول، وقد ازدادت أهمية الصناعة في العصر الحالي وخاصةً بالنسبة للدول النامية التي تـسعى جاهـدةً لتعويض ما فاتها وتقليص الفجوة الكبيرة التي بينها وبين الدول المتطـورة (كوكـالي ص6، 1987م).

ويرجع تاريخ إنشاء الأماكن التي –تتجمع فيها المواد والعمال والآلات ورأس المـال ويتم توجيهها لإنتاج سلعة أو أكثر– إلى آلاف السنين قبل الميلاد فمنذ عهد الفراعنة وبعـض المنتجات الغذائية (الدقيق والمشروبات) تنتج في أماكن فيها العمال والآلات التـي تعـاونهم والمواد الخام، إلا أن هذه المصانع كانت بدائية من حيث نوعية الأدوات المستخدمة ومن حيث حجمها. هذا فضلا عن أنها كانت تنتج جزءاً من احتياجات المجتمع من سلع معينة أما الجزء الآخر فكان ينتج في المنازل.

وقد ظل الإنتاج مشتركا ما بين المنازل والمصانع، تساهم المنازل بتغطية الجزء الأكبر من الاحتياجات وتعطي المصانع الجزء الأصغر حتى عام 1777م وهو التاريخ الذي بدأت فيه الثورة الصناعية في دول أوروبا الغربية. فمنذ هذا التاريخ بدأت المصانع تحتل المنزلة التي كانت تحتلها البيوت في سد احتياجات المجتمعات للكثير من السلع غير المستخرجة من باطن الأرض وتحتاج إلى معالجة لتصبح صالحة للاستعمال. (عبيد وعلي، ص25-26، 1974)

وتعاني المشروعات الصناعية الصغيرة في البلاد العربية مجموعة من المعوقات التي تحتاج إلى الدراسة والحل العاجل لأنها تتسبب في مواجهة هذه المشروعات بالعديد من المشكلات شأنها شأن المشروعات الصناعية الصغيرة في البلاد العربية والأجنبية. (عنبة، ص38، 2004م).

ولا تعمل المشروعات الصناعية الصغيرة بمعزل عن الظروف الخارجية المحلية والدولية المحيطة بها، ويقع صاحب المشروع الصناعي الصغير في خطأ كبير إذا كانت نظرته ضيقة ويعتقد أنه بمعزل عما يدور حوله، فالنظرة لصاحب المشروع في القرن الحادي والعشرين لابد أن تكون إستراتيجية تستطلع الفرص، وتتعرف على التهديدات الخارجية، لأن العالم أصبح قرية صغيرة بمعنى الكلمة وأصبحت كافة المتغيرات التي تحدث في أي بقعة منه عنصراً مؤثراً على حياتنا السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، فالتطور الرهيب في الاتصالات من خلال الأقمار الصناعية أجبرنا على الانفتاح على العالم الذي يسبب العديد من التحديات أمام المشروع الصغير. (مرجع سابق، ص171، 2004م)

ميزة وأهمية الدراسة:

تلعب الصناعة في مدينة الخليل دوراً اقتصادياً هاماً، حيث أن مدينة الخليل مدينة صناعية من الدرجة الأولى وفيها العديد من المنشآت الصناعية الصغيرة، وقد مارس سكان مدينة الخليل الصناعة منذ القدم حيث انتشرت الصناعة اليدوية كالصابون ودباغة الجلود والأحذية والفخار والنسيج والصناعات الخشبية والخزف وصناعة الحجر، ولا زالت الصناعة في مدينة الخليل تواكب كل ما هو جديد وكل ما من شأنه أن يحسن الانتاج لدى مصانعها، حيث يحاول أصحاب المصانع من حين إلى آخر التعرف على آخر المستجدات بما يتعلق بالآلات الجديدة والتكنولوجيا قدر المستطاع وهذا ما لمسته من خلال لقائي بعدد من أصحاب المصانع والمشاريع الصناعية الصغيرة، حيث يعاني العديد منهم من صعوبة الإجراءات المتخذة قبل بدء المشروع، وضعف التمويل المقدم لهذه المشاريع.

هذا ويعتمد معظم سكان مدينة الخليل على الصناعة في معيشتهم، الأمر الذي يبرز الأهمية الكبيرة لهذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل أوضاعا صعبة من الإغلاقات والحصار يقوم بها الاحتلال الإسرائيلي جراء عدم السماح بإدخال المواد الخام وعدم السماح بخروج المواد المصنعة للتصدير وقطع التيار الكهربائي بشكل جزئي ومتكرر وجراء ضرب فرص الاستثمار والتأثير السلبي الكبير على المناخ الاستثماري في فلسطين عامة والخليل خاصة التي تنقسم إلى منطقتين أساسيتين: منطقة H1 ومنطقة H2 مما يسبب عدم استقرار اقتصاد مدينة الخليل التي يعيش فيها مستوطنون في قلب المدينة ويخلق عددا من التحديات،

وتتمحور مشكلة الدراسة الرئيسية في التعرف على أهم التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل من وجهة نظر أصحابها.

أسئلة الدراسة:

قامت الباحثة بمحاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما هي التحديات المالية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل؟ إذا ما صنفت إلى:

   1.1- رأس المال والتمويل.

   1.2- القروض.

2. ما هي التحديات الإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليـــل؟ إذا ما قسمت إلى:

   2.1- الكوادر المؤهلة: 1- متعلمون.

   2- ذوو خبرة.

   2.2- الدورات التدريبية: 1- في المصنع.

   2- في الوطن: - مدن الضفة الغربية.

   3- في الخارج:- عربياً و دولياً.

3. ما المعيقات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل؟

4. ما الاحتياجات التدريبية للعاملين في المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل؟

فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة بفحص مجموعة من الفرضيات أهمها:

1. لا توجد تحديات مالية تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، كما ورد في بنود مشكلة رقم -1-.
2. ليست هناك تحديات إدارية تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، كما ورد في بنود مشكلة رقم -2-.
3. لا يوجد معيقات تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل.
4. ليس هناك نقص في الاحتياجات التدريبية للعاملين في المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل.

أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة بما يلي:

1- أهداف خاصة:

1. 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 حيث الكوادر المؤهلة لتنظيم الهيكل الإداري للمؤسسة أو الدورات التدريبية الخاصة بالعاملين.
2. التعرف على الصعوبات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مراحل إنشاءها أو بعد عملية الإنشاء والتطوير.

2- أهداف عامة:

1. أخذ صورة عامة عن الخدمات المقدمة للمشاريع الصناعية الصغيرة من قبل البنـــوك والوزارات والغرف المعنية لهذه المشاريع.

أبعاد الدراسة وحدودها:

أبعاد الدراسة المكانية: جميع المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، وعددها: (321)، حيث تم توزيع (321) استبانة واسترجاع (305)، أما الباقي فلم يعبئها أو يسلمها.

أبعاد الدراسة الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين 2007-2009 م، وتمت فيها دراسة المشاريع التي لا تزال تعد صغيرة نسبياً في مدينة الخليل.

محددات الدراسة:

فيما يلي المعوقات التي واجهتها الباحثة أثناء إعداد الدراسة:

1. عدم تفهم عدد من أصحاب المشاريع لغرض هذه الدراسة والأهداف المبتغاة منها.
2. رفض عدد من أصحاب المشاريع لتعبئة الاستبانات المعدة للدراسة وذلـــك لأســـباب شخصية تتعلق بهم كأسرار الشركة ونحو ذلك.

كيفية التغلب على المحددات:

1. تكرار محاولات إقناع أصحاب المشاريع ومحاولات متعددة لإفهامهم أهداف الدراسة وما تعود عليهم من فائدة بإذن الله، وذلك من خلال اللقاء الشخصي بأصحاب المشاريع أو ما ينوب عنهم من مدراء انتاج أو محاسبين الخ..
2. الإلحاح على أصحاب المشاريع ومشاركتهم في تعبئة الاستبانات ، والتحدث معهم برفق.
3. عمل جهد كبير في الذهاب إلى المشاريع في مناطق مدينة الخليل حتى استكملت الاستبانات.

مصطلحات الدراسة الإجرائية:

تورد الباحثة تعريفاً لبعض المصطلحات الواردة في الدراسة:

المشروعات الصناعية الصغيرة:

مشروع تتم ملكيته وإدارته بشكل مستقل، وهو غير مسيطر في مجال عمله وغالباً ما يكون صغير الحجم فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين بالمقارنة مع المشروعات الأخرى في الصناعة. (الحناوي، ص93، 1999م)

التحديات المالية:

مجموعة من المشكلات والصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة وتتعلق برأس المال والتمويل والإقراض والبنوك وحركة النقد من بيع وشراء. (الباحثة)

التحديات الإدارية:

مجموعة من المشكلات والصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة وتكمن بالموارد البشرية والتدريب وهيكلية المؤسسة والنظام السائد فيها ونحو ذلك. (الباحثة)

القطاع الصناعي:

القطاع الذي يشمل كل مصنع أو منشأة تقوم بتحويل المواد الخام إلى سلع جاهزة باستخدام المعدات والآلات. (الباحثة)

المصانع:

المنشآت التي تقوم بتصنيع المنتجات باستخدام التكنولوجيا والآلات الثقيلة.

المنشأة:

المكان الذي يؤدي فيه العمال أعمالهم (قانون العمل الفلسطيني رقم 4، 2000م).

الورش الصناعية:

المنشآت التي تعتمد في عملها على العمل اليدوي وتستخدم الآلات والمعدات الخفيفة في عمليات الإنتاج.

رأس المال المصرح به: رأس المال العامل (التشغيلي).

الخليل:

مدينة الخليل تقع جنوب غرب الضفة الغربية عند التقاء دائرتـــي عـــرض 31،29 و 31،23 شمالاً وخطي عرض 35،4 – 25،70 وهي في موقع متوسط نسبياً لفلسطين وقد أنشئت على سفح جبل الرميدة وجبل الرأس، وسميت أربع نسبة إلى ملكها العربي الكنعاني أربع، وأطلـــق عليها اسم حبرون أو حبري ثم سميت بالخليل نسبة إلى سيدنا إبراهيم الخليل عليه السلام.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على مبحثين: نخصص الأول منهما للإطار النظري، الصناعة وماهيتها، وأهميتها وأقسامها ومقوماتها والصناعة في فلسطين، والمشروعات الصناعية الصغيرة، صفاتها وخصائصها ومفهومها وعناصرها وأهميتها ومشكلاتها والتحديات التي تواجهها والصناعة في فلسطين، ونعالج في المبحث الثاني الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري

الصناعة:

تحتل الصناعة مركزاً كبيراً في اقتصاد أي دولة في أنحاء العالم، وتتبوأ موقعاً مهماً في علم الاقتصاد، ويجب دراستها والاهتمام بها، والصناعة بمعناها الواسع تعني القيام بتغيير في شكل المواد الخام لزيادة قيمتها ، وجعلها أكثر ملائمة لحاجات الإنسان ومتطلباته.

ماهية التصنيع:

يقصد بالمصنع المكان الذي يضم مجموعة من العمال والمواد الخام أو السلع نصف مصنعة والوقود والآلات والعدد وقدر من المال بقصد استخدام العمال لأسلوب أو مجموعة من الأساليب التي تحدد لهم لإنتاج سلعة أو مجموعة من السلع التي يحتاج إليها المجتمع.

وتشكل مجموعة المصانع في أي بلد قطاعاً من قطاعات النشاط الاقتصادي الذي يساهم في إنتاج احتياجاته وتدعيم ميزانه التجاري (إذا أمكن لهذه المصانع تصدير جزء من إنتاجها).

أهميتها:

تساهم الصناعة بقوة في رفع مستوى الشعوب بما تدره من مال وما توفره من رفاهية للإنسان بجميع أنماطها، وهي وسيلة رئيسة في الحد من مستوى البطالة بسبب استخدامها الأيدي العاملة ، ومساهمتها في تطوير النشاطات الاقتصادية الأخرى كالزراعة والتجارة والنقل بتقديمها المنتجات الأساسية كالآلات الزراعية والأسمدة ومواد الطاقة ووسائل النقل الحديثة.

أقسامها:

تنقسم الصناعة إلى ثلاثة أقسام رئيسة:

أ- صناعة بدائية

ب-صناعة بسيطة

ت-صناعة حديثة

أ- الصناعة البدائية :

هي صناعات يدوية لا تعتمد على الآلات أو على قوة محركة أخرى ، بل تعتمد على خامات متوفرة محليا وعلى مهارة يدوية مكتسبة، وقد مارسها الإنسان منذ قديم الزمـــان ولا يزال يمارسها في أجزاء كثيرة من إفريقيا وأمريكا الجنوبية وآسيا ومـــن هـــذه الـــصناعات: صناعة الفخار ودبغ الجلود وحفظ اللحوم (القديد) وصناعة السجاد في تركيا وإيران وصناعة التحف المختلفة والحفر على المعادن في مصر وسوريا والجزائر وتونس وصناعة الألعـــاب في سويسرا وإيطاليا واليابان، وبعض صناعات الأحذية الجلديـــة والمـــشالح الـــصوفية فـــي السعودية.

ب-الصناعات البسيطة:

هي صناعات لا تتغير كثيرا ولا تتحول كثيرا عن صورة المادة الخام ،وتتميز هـــذه الصناعات بأنها تعتمد على المواد الخام المحلية ولا تحتاج إلى رأس مال كبير أو مهارة عالية وتهدف هذه الصناعات لخدمة الصناعة الحديثة مثل حفظ الفواكه والخـــضراوات مـــن أجـــل تصديرها أو إنقاص وزنها لتهيئتها للنقل ككبس القطن، وقطع الأخـــشاب وتقليمهـــا وطحـــن الحبوب وتعليب التمور.

ت- الصناعات الحديثة:

هي صناعات تعتمد على رؤوس أموال كثيرة وأيد عاملة ومواد خام وخبرة فنية دقيقة، وآلات مستخدمة مثل صناعة المعادن وبخاصة الحديد ونحو ذلك.

مقومات الصناعة:

تحتاج الصناعة لكي تنمو وتزدهر إلى مقومات عديدة منها:

1- رأس المال

2- المواد الخام

3- القوى المحركة

4- الأيدي العاملة

5- الأسواق

6- وسائل النقل والمواصلات

(انترنت –الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، عمادة البحث العلمي، تم الدخول إليه في 21-3-2009م)

الصناعة في فلسطين:

ظل قطاع الصناعة في فلسطين ضعيفا خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة بعد حرب العام 1967م نتيجة للسياسات والإجراءات التي اتبعتها السلطات الإسرائيلية، والتي تهدف إلى الاستيلاء على الأرض والموارد الفلسطينية، وإلى السيطرة على الاقتصاد الفلسطيني وتسخيره لخدمة ومصلحة الاقتصاد الإسرائيلي. ومع بداية المرحلة الانتقالية وتوقيع إعلان المبادئ العام 1993م، قامت السلطة الوطنية الفلسطينية بجهود ملحوظة لتطوير الاقتصاد سواء في مجال بناء المؤسسات، أو في تنفيذ مشاريع البنية التحتية

وتوحيد الإطار القانوني بين الضفة والقطاع، وسن التشريعات والقوانين اللازمة لإدارة الاقتصاد وتحسين البيئة الاستثمارية في الأراضي الفلسطينية ، بمساعدة ودعم من الدول المانحة. لكن السياسات والإجراءات والممارسات الإسرائيلية كانت تقف حجر عثرة أمام أي تقدم حقيقي أو تطور في المقومات الأساسية للاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، والصناعة الفلسطينية بشكل خاص.

ومنذ اندلاع انتفاضة الأقصى في نهاية أيلول عام 2000م صعدت إسرائيل من شدة حصارها وإغلاقها للأراضي الفلسطينية، وقامت بعزل المناطق الفلسطينية عن بعضها البعض، ومنعت العمال والموظفين من الوصول إلى أماكن عملهم والطلاب والمعلمين من الوصول الى مدارسهم وجامعاتهم كما أغلقت القوات الإسرائيلية المعابر والحدود الدولية لفترات طويلة وقامت بقصف المؤسسات والمرافق العامة والممتلكات الخاصة وفي نهاية آذار عام 2002م قامت إسرائيل باجتياح شامل للمدن والقرى والمخيمات الفلسطينية ، وقامت بفرض حظر التجوال واعتقال المواطنين، كما قامت بتدمير المزارع والمصانع والبنية التحتية للاقتصاد الفلسطيني، وقد نجم عن ذلك أضرار كبيرة في الاقتصاد بشكل عام، وفي القطاع الصناعي بشكل خاص بالإضافة إلى ما أصاب البنية التحتية والبيئية والاستثمارية من دمار. (نصر، صXI -XII، 2000م)

انخفض الطلب على السلع الصناعية الفلسطينية بسبب انخفاض القوة الشرائية للمواطنين الذين فقدوا وظائفهم بسبب الحصار وإغلاق الجسور والمعابر، إضافة إلى الإجراءات الإسرائيلية التي تعرقل تصدير السلع الفلسطينية . كما أدت السياسات الإسرائيلية إلى إرباك الإنتاج في المؤسسات الصناعية بسبب منع وإعاقة الموظفين والعمال من الوصول

إلى أماكن عملهم وعرقلة وصول المواد الخام ومستلزمات التصنيع والإنتاج وزيادة التكاليف نتيجة لانخفاض الإنتاجية وارتفاع تكاليف النقل والتوزيع إضافة إلى توقف العمل في المناطق الصناعية وتكبد العديد منها بخسائر كبيرة، وقد نجم عن ذلك تراجع في مستوى الإنتاج الصناعي وانخفاض أرباح المؤسسات الصناعية مما اضطر معظمها لتسريح جزء من عمالها، أو تكبد تكاليف إضافية لتوفر سكن قريب لهم. (نصر، ص xi- xii، 2000 م)

رغم كل ما سبق فإن كثيرا من خبراء الاقتصاد يرون أن قطاع الاقتصاد في فلسطين يستطيع أن يلعب دورا كبير في قيادة عملية التنمية الاقتصادية الشاملة في فلسطين في المدى البعيد وفي مقاومة سياسات الحصار والإغلاقات الإسرائيلية في المدى القريب.

وتلعب الغرفة التجارية الصناعية في محافظة الخليل دورا نشطا وفعالا من أجل تزويد التجار ورجال الأعمال والاقتصاديين بكافة المعلومات التي من شأنها أن تسهل أعمالهم وخاصة تلك المتعلقة بالمعلومات الاقتصادية والتجارية على كافة أنواعها من معارض تجارية متخصصة وعناوين تجارية خارجية وذلك من خلال شبكة الإنترنت العالمية، وهذه الخدمات تساهم في تسهيل حركة التبادل التجاري وإنشاء المشروعات الاقتصادية، وان طموحات الاقتصاديين ورجال الأعمال في الخليل يؤدي إلى تطوير هذه القاعدة الاقتصادية الهامة لما تتمتع به من عناصر الإنتاج الرئيسة وخاصة الموارد الطبيعية والبشرية وذلك لبناء اقتصاد فلسطيني واعد يكفل للمواطنين والأجيال القادمة سبل العيش الشريف.

ويتجلى ذلك في بناء مشاريع البنية التحتية الأساسية وخاصة المنطقة الصناعية والخدمات المرتبطة بها وتوفير الخدمات المالية والإدارية، كل ذلك من أجل تطوير المشاريع

القائمة وفتح مشاريع جديدة تعمل على فتح فرص عمل أمام القوى العاملة الفلسطينية وتيسير السبل أمام المستثمرين في الداخل والخارج لاستثمار أموالهم في مشاريع حيوية ذات مـــردود اقتصادي جيد يغني الاقتصاد الفلسطيني بالطاقات والإمكانيات اللازمة ليأخـــذ مكانتـــه فـــي المنطقة والعالم ويعزز الهوية الفلسطينية للمواطن الفلسطيني على الأرض الفلسطينية وبنـــاء دعائم الدولة الفلسطينية وعاصمتها القدس الشريف.

الصناعة في مدينة الخليل:

مارس سكان مدينة الخليل الصناعة منذ قديم الزمان حيث انتشرت الصناعات اليدوية، بل إن بعض حارات الخليل سميت بأسماء هذه الحرف سوق الحصرية وسوق الغزل وحـــارة الزجاجيين وللخليل شهرة في صناعة الصابون ودباغة الجلود وصناعة الأكياس الكبيرة مـــن شعر الحيوانات ومعاطف الفرو والفخار والأحذية والنسيج والصناعات الخـــشبية والخـــزف والهدايا وحتى عام 1978م ضم لواء الخليل أكثر من ثلث الوحدات الصناعية فـــي الـــضفة الغربية وهي: الصناعات الغذائية، النسيج، الجلود ومنتجاتها، الأحذيـــة الأخـــشاب، الـــورق ومنتجاته، النشر والطباعة، الزجاج وصناعات غير معدنية، صناعات غير حديدية، صـــناعة المواد المعدنية ومشتقاتها، صناعة الأدوات الكهربائية. (انترنت، من State information) services 1999 تم الدخول إليه في 11-2-2009م).

تعتبر محافظة الخليل قلعة الاقتصاد الفلسطيني لما تمتاز بـــه مـــن واقـــع صـــناعي وتجاري، وذلك لوجود العديد من القطاعات الاقتصادية الهامة والتصديرية في نفس الوقـــت،

ويعتبر عدد المنشآت في محافظة الخليل بالمقارنة مع عددها في الضفة الغربية كبيرا نسبيا حيث يوجد 25% من مجموع هذه المنشآت في محافظة الخليل.

ومن ضمن هذه المنشآت يتركز في محافظة الخليل 77% من الصناعات الجلدية و 32% من صناعة الحجر والرخام بالإضافة إلى تميزها في مجال الصناعات المعدنية كصناعة الأثاث المعدني وصناعة أسلاك اللحام الكهربائي وأسلاك البناء وأحجار الجلخ إضافة إلى الصناعات الغذائية والصناعات التقليدية والتي تشمل صناعة الزجاج والفخار والسيراميك، وتحتل صناعة الحجر و الرخام والذي يعرف ببترول الخليل الأبيض ما نسبته 15% من مجمل الصناعات في المحافظة، وصناعة الأحذية حوالي 40%، وفيما يلي جدولا يبين النسب المئوية لهذه الصناعات:

جدول رقم (1) جدول يبين النسب المئوية للصناعات في محافظة الخليل:

الصناعة	نسبتها المئوية	الصناعة	نسبتها المئوية
الصناعات الجلدية	40%	الصناعات النسيجية	22%
الصناعات الإنشائية والحجر والرخام	15%	الصناعات المعدنية	14%
الصناعات البلاستيكية	4%	الصناعات الغذائية	3%
الصناعات الكيماوية	1%	صناعات متفرقة	1%

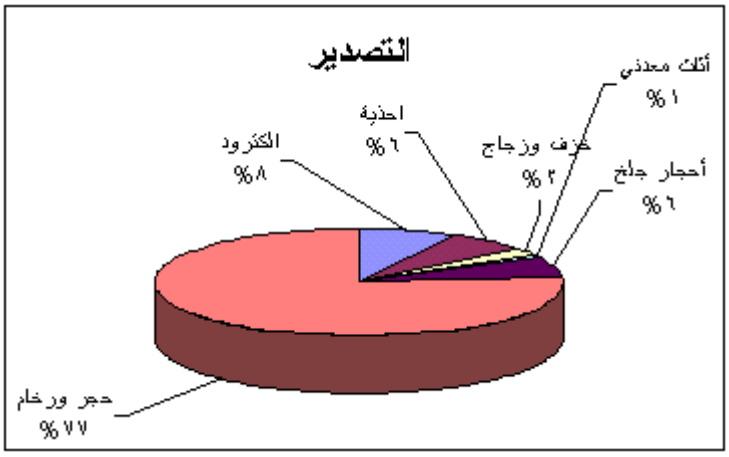
وكنظرة إحصائية على واقع الصناعة في المحافظة وعدد المصانع الموجودة وعـــدد العمال والنسب المئوية للتسويق لهذه المصانع نورد فيما يلي الإحصائية التالية:

جدول رقم (2) جدول يحتوي نظرة إحصائية على واقع الصناعة في المحافظـــة وعـــدد المـــصانع والعمال والنسب المئوية للتسويق لهذه المصانع:

الصناعة	عدد المصانع	عدد العاملين	النسبة المئوية للتسويق في كل من			
			الضفة	غزة	الأردن	إسرائيل
صناعة الأحذية	570	10000	20%	30%	--	50%
صناعة الحجر	220	2000	20%	--	50%	30%
صناعات بلاستيكية	30	500	20%	20%	--	60%
صناعات معدنية	40	1000	40%	20%	10%	30%
مدابغ الجلود	13	70	80%	--	--	20%
صناعات ورقية	8	80	60%	20%	--	20%
مصانع المواد الغذائية	23	600	80%	20%	--	--
مصانع النسيج	30	400	60%	--	--	40%
مشاغل الخياطة	180	3700	60%	40%	--	--
صناعة المشاتيح الخشبية	33	700	20%	--	--	80%
مصانع الزجاج	23	300	--	--	30%	70%
مطاحن القمح	9	100	100%	--	--	--
مصانع المواد الكيماوية والمنظفات	15	150	100%	--	--	--
صناعة البيطون الجاهز	5	100	100%	--	--	--

أما فيما يتعلق بالتصدير فتورد الباحثة فيما يلي: جـــدول رقـــم (3) جـــدول يبـــين الصناعات التصديرية والقيمة الإجمالية لكل صناعة مع ما تشكله من نسبة بالنسبة لصادرات المحافظة:

الرقم	السلعة	القيمة بالدينار
1	الحجر والرخام	2403670
2	قضبان اللحام الإلكترود	240991
3	الأحذية	197427
4	الخزف والزجاج	67874
5	الأثاث المعدني	37428
6	أحجار الجلخ	199239
7	الإجمالي	2935269



(http://www.pal-chambers.org/arabic/arabichamb/hebron5.html)

المدخل إلى المشروعات الصناعية الصغيرة:

يعتبر المشروع الصناعي الصغير مصدرا هاما من مصادر نمو الاقتصاد المحلي والوطني، ويلعب دورا مميزا يتزايد حجمه فيه ويتعاظم اهتمام أصحاب القرار به سواء القطاع العام أو الخاص.

مفهوم المشروع الصغير:

يمثل المشروع الصغير العمل التجاري الصغير (Small Business) حيث يهدف معظم الباحثون لإيجاد مفهوم دقيق لذلك المشروع الصغير، إلا أن الإجابة على هذا السؤال لا يمكن تحديدها استنادا إلى معيار واحد، إنما تستند إلى بعض الأسس والمعايير (مومباك، ص4، 1998م).

ويمكن القول بأن المشاريع تتضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي:

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

2- الموارد البشرية: ويتمثل بالمهارات الشخصية في العمل.

3- موارد الربح: حيث يعتبر الهدف الأساس من فتح أي مشروع تجاري، ويتحقق عندما تتجاوز الأموال الواردة إلى المشروع الأموال الصادرة عنه. (عفانة وأبو عبيد، ص12، 2004م)

ميزات المشروع الصناعي الصغير:

1- له طابع شخصي واضح.

2- يديره أصحابه بشكل فاعل.

3- حجمه الصناعي صغير إلى حد ما نسبة إلى الصناعة التي يديرها.

4- يتصف بالمحلية في المنطقة التي ينتمي إليها.

5- اعتماده كبير على مصادر داخلية لتمويل رأس المال له.

وعليه فان المشروع الصناعي الـــصغير (Small Manufacturing Enterprise) تتمثل أعماله باستلام المواد الخام وغيرها وتصنيعها وتوزيعها بشكلها الجديد مثل مصنعي الأحذية والمنتجات الزراعية والحرفيين .....الخ.

وحتى الآن لا يوجد تعريف موحد وواضح للمنشات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في فلسطين، ويختلف التعريف الإحصائي للمنشات الصغيرة والكبيرة من دولة إلى أخـــرى، وعند استخدام عدد العاملين أساسا للتعريف نرى أن الحد الأدنى لعدد العاملين فيما يعرف بالمنشآت الصغيرة يتراوح بين(5-10) عاملين ويتراوح الحد الأعلى ما بين (50-100) عاملا أما الحد الأعلى لعدد العاملين في المنشات المتوسطة يتـــراوح بـــين(110-250) عاملا.

ومع كل هذا لا ينبغي غياب تعريف ثابت للمنشات الصغيرة والمتوســـطة والكبيـــرة بالاعتماد على عدد العاملين مركز اهتمامنا لان عدد العاملين في الأصل إذا نظرنا إليـــه

بمعزل عن حجم الأسواق أو الاقتصاد، قد يكون مضللاً، مثلا، تعتبر منشأة في الولايات المتحدة توظف 50 عاملاً منشأة اصغر(بالنسبة طبعا إلى حجم الاقتصاد الأمريكي) من منشأة في فلسطين لها نفس العدد من العاملين. (واقع المنشآت الصغيرة العاملة في محافظة الخليل 2006-2007م)

تستخدم دائرة المنشآت الصغيرة في البنك الدولي التعاريف الآتية:

1- المنشآت الصغيرة جداً وهي تستخدم على الأكثر 10 عاملين وتملك مجموع أصول 10000 دولار أمريكي ومجموع مبيعاتها (مبيعات سنوية بقيمة 100000 دولار أمريكي.

2- المنشآت الصغيرة وهي تستخدم 50 عاملا على الأكثر وتملك مجموع أصول ومجموع مبيعات بقيمة 3 ملاين دولار أمريكي.

وقد قسم الاتحاد الأوروبي المنشآت الصغيرة إلى الفئات التالية:

أ- المنشآت الصغيرة جداً : 10عاملين على الأكثر ويبلغ حجم مبيعاتها 2مليون يورو.

ب-المنشآت الصغيرة: وهي تستخدم 50عاملاً على الأكثر ويبلغ حجم مبيعاتها 10ملايين يورو.

والتعريف الذي تستعمله الدول العربية الذي تم التوصل إليه خلال اجتماع الخبراء العرب في دمشق (نيسان1993م) تحت مظلة خزينة العرب للتطوير الاجتماعي والاقتصادي هو كالتالي:

أ- المنشآت الصغيرة جداً وتوظف حتى 5 عاملين ويبلغ رأس مالها المستثمر حوالي 5 آلاف دولار (إضافة إلى أصول ثابتة).

ب-المنشآت الصغيرة وتوظف حتى 15 عاملاً ويبلغ رأس مالها المستثمر حوالي 15 ألف دولار أمريكي (إضافة إلى أصول ثابتة).

ت-المنشآت المتوسطة وتوظف حتى 25 عاملا ويبلغ رأس مالها المستثمر حوالي 25 ألف دولار أمريكي (إضافة إلى أصول ثابتة).

في السياق الفلسطيني تم تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بنفس الطريقة تقريبا بالاعتماد على عدد العاملين. تتفق جميع الدراسات على أن عدد العاملين في هذه المنشآت هو أقل من 50 عاملاً على سبيل المثال تعرف أحدث دراسة أجراها مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتطوير (UNCIAD) المنشآت الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية على أنها منشآت تحتوي على ما بين 5-50 عاملاً اعتماداً على دراسة مؤتمر (UNCIAD) على مسح أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني عام 2003م (واقع المنشآت الصناعية العاملة في محافظة الخليل 2007/2006) .

من ناحية أخرى، يستعمل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في الإحصاء الرسمي الذي أجراه عام 2004م التعاريف الآتية :

أ- يصل عدد العاملين في المنشآت الصغيرة من صفر إلى 4 عاملين.

ب-لدى المنشأة المتوسطة من 5- 9 عاملين.

ت-لدى المنشأة الكبيرة من 10- 19 عاملا.

ث-لدى الكبيرة جداً أكثر من 20 عاملا.

لا يوجد بين الدول المتقدمة أو النامية اتفاق على تعريف محدد للصناعات الحرفية الصغيرة لاختلاف نشاطها الاقتصادي ودرجة نموه والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة فيها، وقد وجدت محاولات للمفاضلة بين عدة معايير لوضع تعريف محدد للصناعات الصغيرة، ومن هذه المعايير حجم الإنتاج، حجم المبيعات، حجم الأجور المدفوعة، حجم الطاقة المستهلكة، حجم العملة ... الخ. (هيكل، ص18، 2003م)

جدول رقم (4): جدول تباين أحجام المشروعات الصناعية الصغيرة في الدول المختلفة:

الدولة	المشروعات الصناعية الصغيرة
الولايات المتحدة الأمريكية	5-200 عامل
بريطانيا	5-100 عامل
ايطاليا	1-10 عاملين
الوكالة الأوروبية	10-99 عاملاً
أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط	5-49 عاملاً
اليابان	أقل من 300 عامل
الهند	أقل من 100 عامل إذا كانت غير مجهزة بالآليات الكهربائية
ماليزيا	أقل من 50 عاملاً
سنغافورة	أقل من 100 عامل

(النجار، ص63، 2006م)

كما ذكر أيضا سابقا فان معظم المنشآت الفلسطينية هي منشآت صغيرة جداً أو صغيرة أو متوسطة الحجم وفقا للإحصاء العام الذي أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2004م).

وصل مجموع عدد المنشآت في الأراضي الفلسطينية إلى (132,874 منشأة) تتوزع بنسبة 70.9% في الباقي من الضفة الغربية و 29.1% قي قطاع غزة، منها 21.3% في محافظة الخليل. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني : كانون ثان 2007 م).

أهمية المشروعات الصناعية الصغيرة:

تكمن خطورة وأهمية الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة في الاقتصاد المحلي في النواحي التالية:

1. أنه مصدر يسير لخلق فرص عمل جديدة.
2. حاضنة للمهارات والإبداعات الجديدة.
3. عامل مساعد للاستقرار الاجتماعي.
4. استغلال للمدخرات البسيطة.
5. إحداث آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي.

مصادر تمويل المشاريع الصغيرة: Sources of Financing

هناك مصدران أساسيان لتمويل المشاريع الصغيرة:

1- تمويل الدين (القروض): Debt Financing

يعرف تمويل الدين بأنه الحصول على الأموال من خلال القروض ذات الفائدة والتي تتطلب التسديد بعد فترة محددة، ويجب أن يكون هناك ضمان لعملية الدين من أجل الحصول على المبلغ المطلوب.

يتوقف حجم التمويل اللازم عند البدء في المشروع على حجم ونوع المشروع، وتعتبر البنوك من أهم مصادر تمويل الدين للمشاريع الصغيرة.

بالإضافة إلى قروض البنوك يمكن لمالك المشروع الصغير الحصول على التمويل اللازم من الموردين وذلك عن طريق شراء بعض المنتجات على الحساب بحيث يمكن للمورد استرجاع هذه المنتجات إذا لم يتم بيعها.

هذا بالإضافة إلى بطاقات الائتمان (Credit Card)، ومستحقات الدائنين (Accounts Payable)، والاستئجار (Leasing)، وشركات التمويل التجاري (Commercial Finance Companies).

2- التمويل الذاتي: Equity Financing

يعرف تمويل الأسهم بأنه التمويل الذي يتضمن الحصول على الأموال اللازمة مقابل نوع من أنواع الملكية، دون أن يكون هناك تاريخ لإعادتها.

يمكن للتمويل الذاتي أن يتخذ عدة صور منها تمويل المشروع عن طريق المستثمرين أو عن طريق الشركات الكبيرة أو عن طريق بيع أسهم الشركة.

تعتبر المدخرات الشخصية الذاتية إحدى أهم مصادر التمويل الذاتي، بالإضافة إلى أفراد العائلة، الأصدقاء، الأقارب، الشركاء.

معوقات نمو المشاريع الصغيرة:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة منها:

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.

على الرغم من أهمية دور المشاريع الصغيرة في الاقتصاد الوطني والاهتمام الـــذي تولية مختلف القطاعات الاقتصادية بهذه المشاريع إلا أنها لا زالت تواجـــه العديـــد مـــن 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 فـــي مختلف المجالات خاصة الإنتاج والتسويق.
3. المعوقات الإدارية والإجرائية: والتي تتمثل في ضعف الخبرات الإدارية إضـــافة إلى افتقار معظم المشاريع الصغيرة للهيكل التنظيمي السليم ، والذي يـــؤدي فـــي كثير من الأحيان إلى خلق الكثير من المشاكل مثل عدم القدرة على الفصل بـــين الإدارة والملكية، وعدم الربط بين السلطة والمسؤولية.
4. ضعف المساعدات الفنية المقدمة للمشاريع الصغيرة، خاصة في مجالات إكـــساب 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.

المشكلات والتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة:

1- بيئة الاستثمار.

2- السوق والتسويق.

3- التمويل المصرفي.

4- القدرات الإدارية والتنظيمية للقائمين على المشروعات الصغيرة (نقص الخبرة والكفاءة).

التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة:

يواجه أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة مشاكل ومعوقات عديدة على الصعيد المحلي والعربي والعالمي، ويمكن تصنيف ذلك بما يلي:

1- المستوى المحلي والعربي:

ويتضح ذلك في الآتي:

أ- التحديات القانونية:

ويتحدد ذلك بعدم وجود إطار لنظام قانوني مستقل للمشروعات الصغيرة يحدد القواعد التي تحكمها ويحدد مفهومها ومراحل إنشائها وانتهائها، ووجود الاحتلال في بلادنا.

ب- البنى التحتية:

ويتحدد ذلك في توفير الماء والكهرباء والصرف الصحي والطرق ووسائل المواصلات ونحو ذلك.

ت- التحديات التنظيمية:

ويتحدد ذلك بتعقيد وتعدد إجراءات إنشاء المشروعات وعدم وجود تنظيم خاص يرعى ويشجع الموهوبين والمبدعين في هذا المجال. (هيكل، ص221، 2003م)

ث- التحديات البشرية:

ويتحدد ذلك في عدم ملائمة خصائص العمالة من حيث المهارات والتعليم لاحتياجات المشروعات، وعدم كفاية التدريب اللازم لأصحاب المشروعات، وضعف مشاركة المرأة في هذه المشروعات.

ج- التحديات المادية:

ويتحدد ذلك في قصور التمويل, والاعتماد على الدعم الخارجي وخاصة في بلادنا, وضعف قدرات البنوك التقويمية والإشرافية وارتفاع كلفة القروض وصعوبة الحصول على المساحات والمواقع المناسبة وصعوبة الحصول على التقنية الحديثة ... الخ.

و- التحديات التسويقية:

ويتحدد ذلك في نقص المعلومات التسويقية وقصور قنوات وشبكات التسويق وفي عدم الحرص على جودة المنتجات وغياب التكامل بين المشروعات الصغيرة والكبيرة وغياب الأجهزة والشركات المتخصصة في مجـــال التـــسويق (هيكـــل، ص222، 2003م).

2- المستوى العالمي:

ويتضح ذلك في الآتي:

أ- ثورة الاتصالات.

ب-ثورة المعلومات.

ت-التجارة الالكترونية.

ث-التصدير العالمي.

ج- مواجهة متطلبات البيئة.

ح- مواجهة المنافسة الحادة.

خ- تنمية القدرة على الابتكار.

التحدي الأول: ثورة الاتصالات :

لما كان المورد الأول لعمل المشروعات هو تداول المعلومات، بالمرور من المرســـل إلى المستقبل من خلال وسيلة اتصال وفي أسرع وقت ممكن. وتعود ثورة الاتصالات إلى التطور المتنامي في وسائل الاتصال وفي الشبكات التي تربطها.

إن معظم منظمات الأعمال _ صغيرة كانت أو كبيرة _ تستخدم الآن وسائل الاتصال الحديثة كالبريد الإلكتروني والصوتي والفاكس وغيرهما.

ويمثل عدم استخدام المشروع الصغير لهذه الوسائل نوعا من التحدي حيث تتمتع المشروعات التي تستخدمها بميزة تنافسية ويحرم منها هذا المشروع، والمتمثلة في إتاحة مزيد من الفرص التسويقية، وتوفير المعلومات المرتدة عن أداء المشروع نتيجة سهولة الاتصال بالعالمين الداخلي والخارجي ومن أهم أوجه استفادة رائد الإعمال لثورة الاتصالات إمكانية التسويق عبر البريد الالكتروني (E-marketing).
أو من المنزل (عنبة، ص 172، 2004م).

التحدي الثاني : ثورة المعلومات:

تعيش المجتمعات المتطورة اليوم عصر تكنولوجيا المعلومات التي تعتمد على نظم الاتصالات الحديثة عبر الأقمار الصناعية ونظم معالجة المعلومات المرتبطة بالحاسبات الالكترونية، وتعتبر نظم المعلومات هي الاستخدام المتطور لتكنولوجيا المعلومات.

ويعرف نظام المعلومات بأنه: النظام الذي يجمع البيانات من المصادر المختلفة ويحولها إلى معلومات حسب احتياجات المستفيدين منها (عنبه، ص179، 2004م).

وليست نظم المعلومات حكرا على المشروعات الكبيرة بل هي تصنف إلى مستويات حسب درجة تطورها وعلى المدير أو المسئول عن المشروع الصغير أن يسعى لاقتناء أبسطها، والذي يقوم على فكرة توفر حاسب آلي يخزن عليها بيانات تتصل بمعاملات

المشروع، وبحسب تطور المشروع يمكن زيادة الإمكانات في ذلك المجال، ولقد ازدهرت ثورة المعلومات نتيجة انخفاض تكلفة إنتاج الحواسيب الآلية كذلك انخفاض تكلفة اقتنائها وتكلفة تشغيلها وزيادة إمكاناتها.

إن نظم المعلومات مصممة كي تزود الإدارة بالمعلومات الآتية التي تساعد على اتخاذ القرارات، ولكي يتحقق ذلك تقوم نظم المعلومات بالعمل بنظام الوقت الحقيقي (Real Time) وفيه يتم تشغيل البيانات فور استقبالها.

إن أهم العناصر الأساسية المكونة لنظم المعلومات المرتبطة بالحاسب هي:

- العنصر البشري People
- الاجهزة المكونة للحاسب Hardware
- البرامج الجاهزة للحاسب Software
- قاعدة البيانات Database وتتكون من البيانات data والمعلومات information
- شبكة الاتصالات Network

فقاعدة البيانات هي المخزن لجميع البيانات المهمة والقيمة المتداولة بالنسبة للمستفيدين من نظام المعلومات مما يساعد الإدارة على استخدام البيانات في إدارة أعمالها (عنبة، ص180، 2004م).

لقد أصبحت عناصر ثورتي الاتصالات والمعلومات من أهم متطلبات هذا العصر للأشخاص والمشاريع.

التحدي الثالث : التجارة الالكترونية:

أصبح الكمبيوتر أداة هامة وأساسية في حياتنا وبخاصة للمشاريع الصغيرة نظرا للدور المتعاظم الذي يقوم به وبخاصة أعمال السكرتارية التي تمثل مهام عديدة من حيث تنظيم الوقت والمواعيد والاتصالات الهاتفية والمراسلات والمذكرات وحفظ الملفات وغير ذلك من التفاصيل العديدة، جهاز الكمبيوتر يساعد في عدم التسبب في وجود خلل أو عدم تنظيم هذه المهام وإبعاد العديد من المشاكل مثل فقد عملاء أو فرص أو تأخر في التزامات ونحو ذلك من الأخطاء البشرية.

إن البرامج الجاهزة للكمبيوتر التي توفر الكثير من الخدمات كالبريد الصوتي والإلكتروني وبرامج تشغيل وتنسيق المواعيد والإنذار المبكر لها واستخدام الماسحات الضوئية في حفظ الملفات كلها وغيرها تمثل حلا مناسباً للمشروع الصغير، وكما وضح سابقاً فإن جهاز الكمبيوتر يحل محل السكرتارية أو يقلل من عدد الأفراد اللازمين للقيام بهذه المهام، كذلك تتحقق مزايا أخرى عديدة من ظهور شبكة الإنترنت من حيث عدد مستخدميها وبخاصة في مناطقنا، كذلك سينعكس ذلك على إمكانية جمع المعلومات عن الزبائن وزيادة مصادر البيانات اللازمة للبحوث والتسويق المحلي والدولي من خلال الإعلان وإتمام البيع والتعرف على الرغبات والشكاوى وغيرها من الخدمات التي يستفيد منها المشروع الصغير.

أصبح الفضاء الإلكتروني Cyberspace عالماً حقيقياً يصبح سوقاً وأرضاً للمعركة ومكاناً للعبارة، فمن خلاله يمكن المتاجرة حول العالم عن طريق إنشاء Shop-online

كما يمكن شراء أي شيء والبحث عن أي شيء من خلال الانتقال من السوق المادي Physical Market Place إلى السوق الرقمي Digital Market Place والذي لا يهتم بالمسافة بين أي نقطتين وهو ما يطلق عليه التجارة الإلكترونية، وهذا لا يعني إلغاء السوق المادي.

وقد أجمع الخبراء في عالم الكمبيوتر على أهمية دخول المنظمات إلى عالم التجارة الإلكترونية والذي سيلعب دوراً مؤثراً في حياتنا الاقتصادية في القرن الحالي، فيقول بيل جيتس أحد ملوك البرامج الجاهزة في العالم أن الشركات في عام 2010 ستكون واحدةً من اثنتين، إما شركات لها مواقع على الإنترنت أو شركات تركت العمل وخرجت من السوق (عنبة ص183،182، 2004م).

وقد يسأل البعض لماذا يحتاج المشروع الصغير إلى وجود موقع له على شبكة الإنترنت؟ الإجابة بشكل مباشر تتلخص في أن الموقع من الممكن أن يصبح قناةً بيعية وأداةً تسويقية فعالة للمنظمة من خلال الاستفادة بالعديد من المزايا الناتجة عن هذا الموقع وأول هذه المزايا، انخفاض التكلفة حيث يمكن إجراء عدد غير محدود من الاتصالات مع الزبائن الحاليين والمرتقبين في أي مكان عبر البريد الإلكتروني بالإضافة إلى إمكانية تكوين قائمة بخصائص زائري الموقع لتوفير كم هائل من البيانات اللازمة لإجراء بحوث التسويق والتي تترجم في شكل مزيج تسويقي جذاب ومناسب لرغبات وقدرات هؤلاء الزائرين (عنبة، ص184، 2004م).

إن بداية خطوات المعاملات الإلكترونية هي فتح حساب جار في البنك حيث يمكن صاحب المشروع من قبول التعامل بكروت الائتمان عبر الإنترنت وبعد ذلك يمكن لصاحب المشروع أن يقوم بالخطوات التالية:

- إنشاء هوية إلكترونية للمشروع من خلال شركات خدمة الإنترنت أو لدى أي موقع من المواقع المنتشرة دولياً أو محلياً والتي تقدم الخدمة مجاناً.
- إنشاء موقع للمشروع على الإنترنت وتكون عن طريق أناس متخصصين متوفرين أو يمكن لصاحب المشروع أخذ دورة تدريبية في هذا المجال ويجب الاهتمام بالموقع من حيث الشكل والمضمون ويشتمل على معلومات عن المشروع ومنتجاته وخدماته وأسعاره و عنوانه.
- تطوير موقع المشروع: يجب _دائماً_ أن يقوم صاحب المشروع أو مديره لتحديث و تطوير موقع المشروع من حيث حذف المعلومات القديمة وإضافة معلومات حديثة وتجديد الجهود التسويقية.
- جذب زائرين إلى موقع المشروع: وذلك بتسجيل الموقع لدى واحد أو أكثر من مواقع البحث Search Engines وهي مواقع معروفة وشهيرة وعددها يتعدى اثنى عشر موقعاً.
- حصر الزائرين لموقع المشروع: وذلك من خلال وضع نظام يوفر تقارير تبين عدد زوار المشروع وأوقات الزيارة يومياً و شهرياً وسنوياً.
- إيجاد زبائن جدد للمشروع: وذلك من خلال تخطيط حملة إعلانية جيدة من المشروع.

- البيع عبر الإنترنت: وذلك يحقق زيادة في حجم التعاملات التجارية للمشروع.

التحدي الرابع: التصدير (التسويق العالمي):

فرص في مجال التصدير Export Opportunities يعني التصدير ربحاً وافراً للمشروع الصغير.

مزايا التصدير:

يوفر التصدير للمشروع الصغير فوائد جمة أهمها:

1. تزايد نمو المشروع.
2. تزايد عدد العملاء.
3. تزايد الأرباح.
4. مزايا ضريبية.
5. فتح أسواق إضافية.
6. اتساع مجال المنتجات و الخدمات.
7. تحسين المنافسة.
8. الدعاية الجيدة والتعرف على الأسواق.

وينبغي على صاحب المشروع الصغير أو مديره إن أراد التصدير أن يخطط جيداً للأمور الآتية:

- الاهتمام بالمراسلات مع العملاء و بلغتهم باللغة الانجليزية إن كانوا يتقنونها.
- آلية الدفع: فعندما يستعد العميل لإصدار أمر الشراء يجب استخدام أحد آليات الدفع المتنوعة مثل تقديم رقم كارت الائتمان سواء بالبريد الالكتروني أو الفاكس أو التلفون, كذلك توجد مواقع لتقديم خدمة التحصيل مقابل معقولة ونحو ذلك.

- تسليم البضاعة دوليا: وهو أمر فيه صعوبة، ويجب دراسته جيدا واختيار الجهات المميزة والتي تقدم هذه الخدمة.
- الترويج للموقع في بالخارج: وذلك من خلال تسجيل الموقع في أدلة المواقع الدولية ومن خلال العروض التجارية.

التحدي الخامس: مواجهة متطلبات البيئة:

يجب أن تقام المشاريع الصناعية الصغيرة في المواقع المناسبة التي تتوفر فيها خدمات البنية التحتية الأساسية وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين, كذلك يجب الاعتماد على نتائج دراسات الجدوى التي يجدر إعدادها في المراحل الأولى من إنشاء المشروع الصناعي الصغير والاهتمام بمخلفات العمليات الإنتاجية التي تؤثر في البيئة.

التحدي السادس: مواجهة المنافسة الحادة:

العالم يعيش الآن في عصر المنافسة الشديدة نتيجة تزايد أعداد السكان وقلة النمو المناسب للموارد.

ومن هنا فان على رجل الأعمال العربي أن ينافس المنتجات الأجنبية في بلادها في الجودة والتكلفة وبالتالي علية دراسة المنافسين على النحو الآتي:

- السعي نحو توفير أكبر قدر من المعلومات التي تفيد رجل التسويق في دراسة المنافسين حتى يسهل التعامل معهم في السوق من خلال تقديم مزيد من القيمة والإشباع المحققين للعميل لأن تجاهل المنافسة يمثل نقطة ضعف إستراتيجية

للمشروع وحتى يمكن تحديد المعلومات الناقصة عن المنافسة يجب الإجابة علـــى العديد من التساؤلات التي تفيد في تحديد فجوة المعلومات والتي من أمثلتها:

1- هل نعلم من هم المنافسون الرئيسيون لنا في السوق؟

2- هل نعلم نقاط قوتهم وضعفهم؟

3- هل يمكننا تحديد أهدافهم واستراتيجياتهم؟

4- هل نعلم كيف ينظر المستهلك لهم؟ (عنبة، ص 125، 2004م)

من المهم الإجابة عن هذه الأسئلة بدقة ومعرفة مـــدى قـــوة وضـــعف الجهـــات المنافسة، ووضع الخطط اللازمة لمواجهة ذلك.

التحدي السابع: تنمية القدرة على الابتكار :

تعتبر المشروعات الصناعية من مصادر الإبداع والابتكار ومن أهم خصائص رائد الأعمال الناجح قدرته على الابتكار (ويعني الابتكار تقديم شيء جديـــد, وهـــذا الشيء الجديد يكون منتجا أو طريقة توزيع أو طريقة تسعير أو إنتاجـــا أو ترويجـــا, والمهم أن هذا الشيء يجعل المشروع مختلفا ومن ثم متميـــزاً. (عنبـــة، ص206، 2004م).

ويمكن الاستعانة بالأدوات والنصائح التالية الواحدة تلو الأخرى دون كلل لأنهـــا من الممكن أن تفيد في وجود مزايا تنافسية للمشروع تعينه على النجاح والاســـتمرار ومواجهة تحدي المنافسة، ولا يجب الاعتقاد أن المهمة مستحيلة، ولكنها فـــي حاجـــة صبر وعمل:

1- **الابتكار:** عملية مستمرة سواء في المنتجات والعلاقات وطرق العمل والخامات ... الخ، وكل ما يتعلق بنشاط المشروع.

2- **المعلومات:** تحديث المعلومات عن كل ما يحيط ويؤثر في المشروع بشكل دائم سواء حول الحقائق أو التوقعات.

3- **البحوث:** عدم التوقف عن استطلاع العملاء والمنافسين وأي شيء له علاقة بالمشروع.

4- **التنبؤ:** اجعل عينيك على المستقبل دائما، وأعلم أن الماضي والحاضر هما أساس هذا المستقبل، فلا تهملهما بحجة أنهما قد انتهيا، وأعلم أن التاريخ من الممكن أن يعيد نفسه.

5- **التعلم من الأخطاء:** تكرار الخطأ يعني الهلاك لأنه مؤشر على عدم التعلم من الأخطاء ونسيانها وعدم تسجيلها.

6- **الجودة:** الجودة ليست دائما مكلفة ولكنها قد تحتاج إلى توصيف جيد أو تنظيم للوقت أو العمليات أو التدريب ... الخ.

7- **التكنولوجيا والمعرفة:** نحن في عصر التطورات السريعة التي تتسبب في تقادم أنماط حياتنا بشكل مذهل، لذلك يجب السعي إلى عدم تقادم المشروع من خلال المتابعة المستمرة للتكنولوجيا والمعرفة ليس في مجال العمل الفني فقط،

ولكن في وسائل الاتصال والمعلومات وأساليب الإدارة والتخطيط والتسويق كالتجارة الالكترونية .... الخ.

8- **فريق العمل:** إذا استطعت أن تكون مع العاملين معك فريقا يعزف نفس المقطوعة فتأكد أن معك ثروة تفوق توافر الموارد المادية لدى منافسيك.

9- **ترشيد التكاليف:** من المزايا التنافسية للمنتجات الصينية في غزو كافة الأسواق العالمية بكثافة الانخفاض الملحوظ في تكلفة منتجاتها، والناتج من حرصها المستمر على ترشيد جميع بنود التكاليف الصناعية والإدارية، والترشيد لا يعني إنفاق أقل من المطلوب ولكنه يعني تحقيق أعلى إنتاجية من إنفاق نفس الموارد.

10- **النمو والتوسع:** لا ترضى بالقدر القليل، وأعلم إذا قررت الثبات فسوف تنحدر مع الأيام، لذلك خطط للنمو المدروس واجعل لك دائما هدفا طموحا تسعى إليه حتى لا تصاب بالخمول فتفشل بعد النجاح.

11- **التصدير:** بادر بالهجوم قبل الدفاع، وحاول أن تقتنص من العولمة مزايا بدلا من إجبارك على تحمل تهديداتها.كن قويا وواثقا في نفسك, وأستعن بسلاح الانفراد والقدرة على التواصل مع العالم الخارجي سواء عبر الانترنت، أو مكاتب التمثيل التجاري، أو بالاشتراك في المعارض الدولية التي تقيمها العديد من المساعدة للمشروعات الصغيرة .

12- **اللغة الأجنبية:** لا يشترط أن تتقنها، ولكن يكفي القدرة على التعامل معهـــا، كما يمكن الاستعانة في ذلك بأحد العاملين معك سواء من أقاربك أو غيرهم، وذلك حتى يمكنك الاستفادة من العديد مـــن التطـــورات التكنولوجيـــة وفـــتح فـــرص دولية.(عنبة ص210-212).

أسباب فشل المشاريع الصغيرة: Business Failure

لا بد من القول بأنه ليس شرطا أن ينجح كل المشاريع الـــصناعية الـــصغيرة، فمـــن الممكن أن تفشل بعض هذه المشاريع أن أهم الأسباب الكامنة وراء فشلها هي:

1. عدم كفاءة الإدارة (سوء الإدارة).
2. نقص الخبرة الإدارية والتسويقية في مجال العمل.
3. سوء الإدارة المالية.
4. الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي.
5. النمو غير المسيطر عليه.
6. الموقع غير الملائم.
7. نقص السيطرة على المخزون.
8. عدم القدرة على التمويل وصعوبة الحصول على القروض الميسرة. (عفانة، و أبو عبيد، ص 22، 2004م)

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

يحتوي هذا المبحث على سبعة دراسات عربية ودراسة أجنبية حول المشروعات الـصناعية الصغيرة.

ظهرت دراسات عديدة حول الصناعة في فلسطين ومستقبلها.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: غرفة وصناعة محافظة الخليل بعنوان: "واقع المنشآت الصناعية في مدينة الخليل" 2007/2006

حيث ركزت الدراسة على وضع الصناعة في محافظة الخليل في كافة القطاعات، وكان هدفها التعرف على الآثار التي لحقت بالمنشآت الصناعية العاملة في محافظة الخليـل خـلال انتفاضة الأقصى إضافة إلى تحديد احتياجات هذا القطاع والتعرف على الخطط المستقبلية له.

وفيما يلي نتائج الدراسة:

1- أغلبية المشاريع الصناعية في محافظة الخليل لا تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية.

2- بعض المشاريع الصناعية تستورد أصنافا تستطيع إنتاجها.

3- غالبية المشاريع الصناعية تواجه عقبات كبيرة في التسويق والنقل والاستيراد والتصدير والفحص الأمني والمواد الخام.

4- تباين الرأي بين أصحاب المشاريع الصناعية بين من يرى أن المستقبل الاقتصادي يبشر بالخير وبين من يرى أنه سيئ أو متوسط.

5- غالبية المشاريع الصناعية تعرضت للخسائر التي تراوحت بين $4,000 و$40,000.

6- تباين الرأي بين أصحاب المشاريع الصناعية حول تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بين معارض وموافق.

7- أغلبية المشاريع الصناعية يتوفر فيها طواقم فنية وأهلية.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات فيما يلي أهمها:

1- دراسة القوانين المعمول بها حاليا وتطويرها وتحديثها.

2- تطوير مؤسسات القطاع الخاص.

3- تصميم وتنفيذ المشاريع الاستثمارية في البنية التحتية والتعاون مع البلدية لتوفير مصادر الكهرباء والماء.

4- توفر وتطوير الكفاءات البشرية وإعداد برامج تدريبية ملائمة.

5- تطوير وتنظيم السوق المحلية.

الدراسة الثانية: نصر بعنوان: "دور الاقتصاد الفلسطيني" 2000 م

تحدث الباحث عن دور الاقتصاد الفلسطيني منذ العام 1967م حتى العام 1993م.

وركز الباحث هدفه من دراسته في التعرف على وضع الاقتصاد الصناعي الفلسطيني منذ العام 1993حتى العام 2002م ووضح ما أصاب مقومات التصنيع والمناخ الاستثماري في

فلسطين من أضرار نتيجة العدوان الإسرائيلي خلال انتفاضة الأقصى ثم توصل الباحث إلى استنتاجات وتوصيات عديدة نورد أهمها وهي:

*- صياغة إستراتيجية واضحة تأخذ بالحسبان الظروف السياسية المحيطة بالاقتصاد والمعوقات المحيطة بالاقتصاد والمعوقات الطبيعية والبشرية المتوفرة للصناعة من أرض وماء وموارد ورأس مال.

*- تعزيز القدرات الذاتية الفلسطينية.

*-التركيز على إنتاج السلع ذات الأهمية الإستراتيجية التي تحل محل الواردات الصناعية الإسرائيلية.

*- تعميق الروابط بين القطاعين الصناعي والزراعي للاستفادة من الموارد المتاحة.

*- تخفيض الاعتماد على استيراد الموارد الإنتاجية عن طريق إسرائيل.

*- إقامة مشاريع صغيرة.

*-تطوير بعض الصناعات التي يمكن أن تحقق لفلسطين ميزة تنافسية في إنتاجها.

*- توفير فرص عمل داخل الاقتصاد الفلسطيني.

*- تغيير العلاقة التجارية بحيث يصبح باتجاه الدول العربية.

*- محاول تخفيف هيمنة الاقتصاد الإسرائيلي على الاقتصاد الفلسطيني

*- إعداد القطاع الصناعي لمرحلة لما بعد الاحتلال.

*- إعادة تأهيل الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام.

*- تهيئة القطاع الصناعي تدريجيا للانفتاح على الخارج والاندماج في الاقتصاديات العالمية

*- تحقيق تنمية شاملة من خلال إستراتيجية آخذة في اعتبار المحددات والفرص المتاحة للاقتصاد الفلسطيني وبخاصة محدودية الموارد وصغر حجم السوق وتوفر قـوة بـشرية ذات مهارة وكفاءة عالية وموقع مميز غني بالآثار الدينية والتاريخية متوسط بين قـارات العالم القديم ويقع في قلب العالم العربي.

*- التركيز على صناعات البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والالكترونيات.

*- استقطاب رأس المال الفلسطيني الخارجي ليساهم في بناء صناعة متطورة قوية .

الدراسة الثالثة: أبو رضوان: "التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة في المملكة الأردنية الهاشمية" (بدون سنة)

تحدث الباحث في ورقة عمله عن دور المنشآت الصغيرة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة الأردنية الهاشمية بما يحقق المساهمة المتوقعة منه بسبب الصعوبات والعقبات التي تواجهه.

ثم عرج على تعريف ماهية المشروع الصغير ووضح بأنه ليس هناك تعريف واحد له في عالمنا وفي ظل الظروف المختلفة، اتبع في تعريف المشروع الصغير منهاجين أحـدهما كمي والآخر وصفي.

ركز في المنهاج الأول على معايير كمية، عدد العمال وحجم رأس المال المـستثمر, والحصة السوقية للمشروع كمعايير فاصلة بين ما هو صغير وبين ما هو كبير في حين ركز على المنهاج الثاني على معايير وصفية لطريقة الإدارة وحجم الاستقلالية.

ثم وضح الباحث أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتـــصاد الأردنـــي وبينها في النقاط التالية:

- مصدر رخيص لخلق فرص عمل جديدة.
- حاضنة للمهارات والإبداعات الجديدة.
- عامل مساعد للاستقرار الاجتماعي والسياسي.
- تغذي المشروعات الكبيرة بالأفكار الجديدة.
- لها قدرة على التكيف.
- تستغل المدخرات البسيطة.
- تعد إحدى الآليات لدمج القطاع النسائي في النشاط الاقتصادي.

كما ويوضح الباحث معوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة حيث حصرها كما يلي:

- قصور مصادر التمويل، وعدم وجوده جهات معينة تتولى ضمان مخـــاطر الائتمـــان الموجهة لفترة المنشآت.
- عدم توفر المقومات الكافية للبنية الأساسية اللازمة لدعم المنشآت الصغيرة في مختلف المجالات, خاصة الإنتاج والتسويق.
- المعوقات الإدارية والإجرائية التي تتمثل في ضعف الخبرات الإدارية , إضافة إلـــى افتقار كثير من تلك المنشآت للهيكل التنظيمي السليم.
- ضعف المساعدات الفنية للمنشآت الصغيرة في مجالات إكساب مهـــارات ومقومـــات العمل لأصحاب هذه المنشآت أو العاملين فيها.
- ضعف البيانات المتوفرة عن المنشآت الصغيرة وعن الأسواق التي تتعامل فيها.

وعرج الباحث في ورقة عملة على واقع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن وعلى المشكلات والتحديات التي تواجهها مثل:

1- بيئة الاستثمار.

2- السوق والتسويق.

3- التمويل المصرفي.

4- القدرات الإدارية والتنظيمية للقائمين عليها.

ثم اختتم الباحث ورقة عمله بأهم التوصيات اللازمة لدعم المنشآت الصغيرة في الآتي:

- ضرورة تأسيس غرفة للمنشآت الصغيرة تتولى المهام والمسؤوليات التالية:

1- تقديم الاستشارات والدراسات والمعلومات الضرورية عند مراحل التأسيس والإسهام في تطوير أساليب التسويق وتأهيل القوى العاملة.

2- إنشاء بنك معلومات عن المنشآت الصغيرة يكون على صلة قوية بالجهات ذات العلاقة من حكومية ومؤسسات مالية.

3- التنسيق مع الجامعات في إعداد دراسات موجهه نحو المنشآت الصغيرة وتشجيع طلبة الماجستير لإعداد الرسائل الجامعية في هذا الجانب.

4- تأسيس هيئة أو صندوق لضمان التمويل المقدم للمنشآت الصغيرة.

5- إيجاد القنوات المناسبة لانسياب التمويل مع تقليل حجم المخاطر لمصادر التمويل.

6- وضع الأسس التي على أساسها يقدم التمويل للمنشآت بحيث تهتم المصارف بالجانب الاقتصادي للمشروع ويهتم الصندوق بالجانب التنموي الاجتماعي.

7- استقطاب العون الخارجي بنقل التمويل والخبرات الخارجية.

الدراسة الرابعة: مكحول "المقومات والخيارات المتاحة" 2001م

هدف الدراسة: وضع إستراتيجية للتصنيع في فلسطين في المديين القصير والطويل.

ويقترح الباحث مجموعة من السياسات الصناعية تتمحور في:

1- دور حكومي اعتيادي يهدف إلى تحقيق استقرار في الاقتصاد.

2- وخلق بيئة استثمارية.

3- والتركيز على سياسة التعليم.

4- والتدريب بهدف خلق مهارات متخصصة.

5- وضع سياسات تحديث الميزة التنافسية من خلال رفع نوعية السلع والخدمات الإنتاجية وسياسة دعم البنية التحتية.

6- وسياسة رفع مستوى المواصفات والمقاييس.

7- والاهتمام بالاتفاقات التجارية.

8- والانفتاح على الخارج.

الدراسة الخامسة: مكحول، بعنوان "دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة" 2005 م

ركز الباحث في دراسته هذه على أهم العوامل المساعدة في تطوير قطاع الأعمال الصغيرة حيث أوردها كما يلي:

أولا: مناخ اقتصادي مستقر والاتجاه نحو الخصوصية، وتخفيف السياسات الرسمية البيروقراطية.

ثانيا: الثقافة السائدة وتصور المجتمع حول قيم الريادة والانجاز، وذلك عن طريق تحديد نوعية وطبيعة الثقافة السائدة والعادات والقيم كذلك .

ثالثا: أهمية بلورة وتنفيذ برامج تنموية وتطويرية لقطاع المشاريع الصغيرة.

كذلك أوجز الباحث نقاط الضعف التي يعاني منها قطاع المشاريع الصغيرة كما يلي:

1. الظروف الاقتصادية الكلية: لا يمكن تجاهل تأثير عوامل الاقتصاد الكلي على تطوير قطاع المشاريع الصغيرة, فالارتفاع والانخفاض بقيمة العملة أو سياسيات صرف العملات، أو سياسات النقدية أو المتعلقة بالفوائد والإقراض, كلها تؤثر بشكل كبير على تطور ونمو هذا القطاع أو إخفاقه.
2. تشتت السياسات تجاه هذا القطاع: إن الكثير من هذه السياسات التي تتعلق بالمشاريع الصغيرة متفرقة، عوضا عن كونها غير شاملة، وان هذه السياسات ليست مندمجة ومتكاملة بالحد الأدنى الكافي، سواء على الصعيد الوطني أو على الصعيد القطاعي أو الجمهور.
3. المساعدات الزائدة: تتولى المنظمات الأهلية الفلسطينية والجهات التمويلية المختلفة أهمية كبيرة لدعم وتطوير المشاريع الصغيرة الأمر الذي نجم عنه تقديم مساعدات مبالغ فيها في بعض الأحيان لهذا القطاع وقد أصبحت هذه المساعدات عائقا أمام تطور هذا القطاع بدلا من أن تكون عاملا مساعدا إذ أن المساعدات الخارجية يجب أن تكون مكملة للمبادرات التي يقوم بها القطاع الخاص وليس بأن تقوم هذه المؤسسات بتقديم المساعدة لهذا القطاع بشكل كامل 100%.

4. عدم توازن السياسات الاقتصادية: إن معظم السياسات التي توضع لقطاع المشاريع الصغيرة تتميز بعدم التوازن حيث أن أية سياسة متكاملة توضع لهذا القطاع يمكن تجزئتها إلى إجراءات مختصرة وسياسات مختصرة.
5. التحليل غير الكافي لظروف بلدان مشابهة: يوجد هناك صعوبة في الاطلاع المستفيض على تجارب بلدان أخرى على صعيد تنمية وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة .
6. المنافسة والتعاون: تعتبر كل من المنافسة والتعاون من أهم العوامل في تطوير قطاع المشاريع الصغيرة.

وقد توصل الباحث أخيراً إلى توصيات عامة ومشتركة نورد أهمها فيما يلي :

أ- ضرورة العمل على مسح إحصائي شامل ودقيق وعلمي لقطاع المشاريع الصغيرة وتكوين ملف معلومات (كامل) عن هذا القطاع.

ب-ضرورة العمل من أجل إيجاد جسم تنسيقي يضم عددا من الجهات صاحبة العلاقة بهذا القطاع.

الدراسة السادسة: منسي، بعنوان " البنوك وتنمية الصناعات الصغيرة في الوطن العربي" (بدون سنة)

أشار الباحث إلى اهتمام الدول العربية بالصناعات التحويلية الثقيلة، وإهمال تنمية الصناعات المتوسطة والصغيرة، بالرغم من الدور الكبير الذي تساهم به في التنمية الصناعية، كما أشار الكاتب إلى مدى مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بتوفير

فرص أكبر لتوظيف رأس المال، والمساهمة في تقليل البطالة، عن طريق توفير فـــرص عمل لأكبر عدد ممكن من الأفراد.

كما تطرق الباحث إلى الدور الكبير والحيوي الذي تساهم به البنوك في تمويل وتدعيم الصناعات المغذية، لتحقيق التقدم الصناعي من خلال تقديم قروض للمستثمرين بشكل عام والمستثمرين الصغار بشكل خاص.

كذلك أشار الباحث على أنه بالرغم من أهمية ودور المنشآت المتوسطة والصغيرة في دعم التنمية الصناعية، إلا أنه يعتبر دوراً تكميلياً للمنشآت الكبيرة والعملاقة مـــن جهـــة أخرى.

كما بين الباحث إلى أن الصناعات تحتاج إلى نوعين من التمويـــل، أولهمـــا تمويـــل الأصول الثابتة، وذلك بغرض اقتناء الأصول اللازمة لمباشرة العمليات الإنتاجية المختلفة (كالأراضي والسيارات والمباني)، وثانيهما يتعلق بتمويل رأس المال العامل، ولو تـــتمكن الدول العربية من القيام بهذا الدور بشكل كافي.

(عبد الفتاح منسي. "البنوك وتنمية الصناعات الصغيرة في الوطن العربي". صحيفة الأيام اليومية. العدد غير معروف).

الدراسة السابعة: نصر الله والصوراني بعنوان "المشروعات الصغيرة في فلـــسطين: واقـــع ورؤية نقدية" 2005 م

تحدث الباحثان عن المشروعات الصغيرة في فلسطين واقعها وأسباب فـــشلها وعـــن العوامل المؤثرة على أدائها ووسائل تطويرها.

وهدف إلى التعرف على الاحتياجات الفنية لأصحاب المشاريع الصغيرة والتي أهمها الخدمات الاستشارية في مجال الفرص الاستثمارية ودراسات الجدوى الاقتصادية إضافة إلى تطوير الإنتاجية والجودة والتسويق وتقديم خدمات تدريبية عالية التقنية للعاملين في القطاعات الاقتصادية المختلفة وتسهيل الاتصال وتدعيم الأفكار والمعلومات بين المؤسسات الاقتصادية ومساعدة المؤسسات المالية وتوفير المعلومات حول الفرص الاستثمارية , ومساعدة المؤسسات الحكومية.

وتحدث الباحثان عن وسائل تطوير المشاريع الصغيرة ومن أهميتها :

- إنشاء مركز دعم للمشاريع الصغيرة.
- إنشاء صندوق تمويل لها.
- إنشاء شركة لضمان مخاطر الائتمان.
- إنشاء حاضنات لها.
- إنشاء شركة لتسويق منتجاتها.

وأخيرا ذكر الباحثان توصيات مقترحة لتطوير المشروعات الصغيرة وأهمها:

1. توفير القروض والدعم اللازم لتمويل رأس المال العامل وتطوير المعدات والأصول الرأسمالية أو التوسع في المشروعات القائمة أو تمويل أفكار جديدة في سبيل تنمية المشروعات الصغيرة اقتصاديا واجتماعيا.

2. تشجيع البنوك على تمويل المشروعات الصغيرة بأسعار فائدة منخفضة من خلال منحها امتيازات مادية كإعفاءات على الأرباح المحققة من أنشطة تمويل تلك

المشروعات, إضافة لتخفيض نسبة الاحتياطي الإلزامي للبنوك بالتناسب مع قـدر الأموال التي يتم تمويلها للمشروعات الصغيرة وغيرها من الحوافز.

3. تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة على نظم الإدارة الحديثة للمشروعات من حيث كيفية توفير المستلزمات الإنتاجية والتسويقية وكيفية التعامل مـع البنـوك والمؤسسات الحكومية,وتوفير التدريب المهني المناسب لتطوير مهارات العـاملين في أنشطة المشروعات الصغيرة وتقديم دورات في مجـالات الإدارة والتـسويق والمحاسبة والإنتاج بما يتلاءم مع سمات وخصوصيات هذه المشروعات.

4. التعاون مع المراكز الاستشارية والاتحادات الصناعية والزراعية لتمويل البحوث التسويقية والإنتاجية.

5. تنظيم المعارض المتخصصة لترويج وتسويق منتجات المـشروعات الـصغيرة ونشر المعلومات التسويقية اللازمة لمساعدتهم على تـسويق منتجـاتهم داخـل فلسطين وخارجها.

6. التعاون بين مراكز الأبحاث والاستشارات الأهليـة والأكاديميـة والمؤسـسات الحكومية في اقتراح وإدارة البـرامج التدريبيـة والمـشاريع الريادية حـسب الاحتياجات القطاعية الاقتصادية للمجتمع الفلسطيني.

7. تعزيز وتوسيع دور مؤسسات الإقراض وتقديم القروض للمشاريع الصغيرة، ضمن شروط ميسرة من حيث فترة السماح والضمانات واعتماد نظام قروض الضمان الاجتماعي.

8. تأسيس وتفعيل دور الجمعيات والاتحادات التضامنية للمشروعات المتجانسة – مثل جمعيات التسويق الزراعي وجمعيات مربي الدواجن والاتحادات لصناعية – من أجل تحسين ظروف الإنتاج في المراحل المختلفة (مرحلة التأسيس والإجراءات، وتوفير رأس المال، وتوفير المواد الخام اللازمة ضمن صفقات كبيرة بأقل التكاليف، والإنتاج والتسويق).

9. التخفيف من السيطرة الحكومية والتعقيدات البيروقراطية في الإجراءات أو ممارسة الأنشطة الاقتصادية من قبل المسئولين في السلطة.

10. تعديل وتطوير القوانين والتشريعات الخاصة بممارسة الأنشطة الاقتصادية، بما يعزز البيئة الاستثمارية والإنتاجية والقانونية ويزيد من نجاح واستمرارية المشروعات الصغيرة، وخاصة إعادة هيكلة قانون تشجيع الاستثمار بما يضم استفادة جميع فئات رأس المال التي ترغب في الاستثمار.

11. توفير مقومات البنية التحتية الملائمة لتنفيذ المشرعات الاقتصادية بأسعار تشجيعية وتنافسية.

12. رسم سياسات تنموية وطنية شمولية، تأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المحلية والاحتياجات الفعلية للمجتمع الفلسطيني، لتحديد طبيعة الفرص المتاحة للمبادرين وأصحاب المشروعات الصغيرة في القطاعات المختلفة.

13. اعتماد سياسة الحوافز لتطوير المشروعات الصغيرة، من خلال القروض الميسرة، وأولوية الإعفاءات الجمركية والحماية من المنافسة الأجنبية وتأمين المشتريات الحكومية من السلع الوطنية.

لابد من إيجاد منافذ جديدة تسمح بتقليص أثر الإجراءات الإسرائيلية على بيئة الأعمال في الأراضي الفلسطينية وتحديداً في مجال توفير المواد الخام والتسويق من خلال استغلال الأسواق الخارجية (وهنا نقصد العمق العربي بتفعيل قرارات القمة العربية عام 2000 فيما يخص الامتيازات الممنوحة للمنتج الفلسطيني، إضافةً لاستغلال الاتفاقيات الأخرى).

الدراسة الثامنة: الدراسات الأجنبية: G. Alpander " كتاب بعنوان: " Small Business Planning and Management" 1990

لقد قامت الباحثة بالبحث عن دراسات أجنبية تتحدث عن موضوع الدراسة أو تعتبر قريبة في مضمونها إلى موضوع البحث، وظهر ذلك في كتاب بعنوان: " Small Business Planning and Management" حيث جاء في ثنايا الكتاب عن المشاريع الصغيرة ومفهومها والمعايير التي تحدد المشاريع الصغيرة مثل رأس المال وعد العاملين والمبيعات والمشتريات، جاء في هذا الكتاب أن هذه المعايير تختلف من دولة إلى أخرى

ومن بيئة إلى بيئة وأشار الكاتب في كتابه إلى أنواع وتصنيفات المشاريع الصغيرة حيث رتبها كالآتي:

1- منشآت خدماتية.

2- منشآت صناعية.

3- منشآت تجارية.

4- منشآت زراعية.

وتحدث الكاتب في كتابه عن صفات وميزات المشاريع الصغيرة التي يورد أهمها كما يلي (سرعة التسويق إذا توفرت مصادر التمويل، المرونة والاستقرار والقدرة على التغير والتأقلم والانسجام بسرعة مع أن البيئة تمتاز بعدم الاستقرار) وتحدث أيضاً عن أن الاقتصاد قائم حالياً على شبكة من المشاريع الصغيرة.

أشار المؤلف إلى موضوع هام في كتابه يتعلق بتقليل البطالة وذلك بمساهمة المشاريع الصغيرة حيث أن مثل هذه المشاريع قادرة على خدمة المجتمع عن طريق توفير فرص عمل للعاطلين عن العمل وذلك لأن المشاريع الصغيرة تعتمد معظمها على الأيدي العاملة بينما المشاريع الكبيرة تعتمد على الآلات والمعدات، فلذلك أصبح من الضروري بمكان الاهتمام بهذه المشاريع ودعمها ماديا ومعنويا.

وبين الباحث أن معظم المشاريع الصغيرة قامت بالمبادرة الفردية بدون الدعم المادي في البداية ولكن بعد قيام هذه المشاريع أخذت تطلب الدعم المادي للتطوير والتوسيع عن طريق الاقتراض من البنوك التجارية وغيرها من المؤسسات أو من أموال أصحاب

المشاريع أو عن طريق بيع عقارات، ولقد أشار الكاتب إلى أهم مصادر التمويل حيث يورده بشكل تدريجي كالتالي:

1. التوفيرات الشخصية.
2. الاقتراض من البنوك.
3. أفراد العائلة.
4. الشركاء والعاملين.
5. الأصدقاء.
6. رأس المال من أسهم وأخرى.
7. أملاك مرهونة.
8. غير ذلك.

1- اتفقت دراسة غرفة وصناعة محافظة الخليل في النتائج والتوصيات.

2- دراسة نصر دور الاقتصاد الفلسطيني 2000م كانت، كانت حدودها الزمانية منذ العام 1967م حتى العام 1993م، دراسة الباحثة انتهت بسنة 2009م ، في دراسة نصر اعتمدت على الكتب والمراجع، أما دراسة الباحثة فقد اعتمدت على الكتب والمراجع والاستبانة ، وقد اتفقت الدراستان في توصيات متعددةموضحة في الدراسة.

3- دراسة أبو رضوان: كانت دراسة أبي رضوان عن التحديات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في المملكة الأردنية الهاشمية، أما دراسة الباحثةفقد تحددت في التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في فلسطين وقد

اتفقت الدراستان في توضيح ماهية المشروع الصناعي الصغير وفي توصيات عامة موضحة في الدراسة.

4- دراسة مكحول: هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية للتصنيع في فلسطين في المديين الصغير والطويل، ووضع الباحث مجموعة من السياسات الصناعية لذلك، استفادت منها الباحثة.

5- دراسة مكحول 2005: تم تركيز دراسة الباحث على أهم العوامل المساعدة في تطوير قطاع الأعمال الصغيرة وأوضح نقاط ضعف قطاع المشاريع الصغيرة وقد استفادت الباحثة من الدراسة واتفقت مع الباحث على ضرورة العمل على مسح إحصائي شامل للمشاريع الصغيرة وضرورة العمل على ايجاد جسم تنسيقي يفيد المشاريع الصغيرة.

6- دراسة منسي: نوه الباحث في دراسته إلى اهتمام الدول العربية بالصناعات التمويلية الثقيلة وإهمال تنمية المشاريع الصناعية المتوسطة والصغيرة، فقد اتفقت الباحثة مع ما ورد في دراسة منسي حول أهمية المشاريع الصناعية الصغيرة.

7- دراسة نصر الله والصوراني 2005م: اتفقت الباحثة مع هذه الدراسة في وسائل تطوير المشاريع الصناعية وفي أهميتها، وكذلك في التوصيات من حيث توفير القروض، وتقديم الدعم لها.

8- دراسة G. Alpander: استفادت الباحثة مما ورد في ثنايا الكتاب حول مفهوم المشاريع الصغيرة والمعايير التي تحددها، وفوائدها وأهميتها.

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصف مجتمع الدراسة وعينتها ، وأداة الدراسة من حيث إعدادها ، وتطورهـــا، واســـتخراج معامل الصدق والثبات ، وإجراءات الدراسة ، والمعالجة الإحصائية للبيانـــات لاســـتخلاص النتائج، وتبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة لقياس التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل.

وصف منهجية الدراسة:

تهدف الباحثة من خلال دراستها هذه إلى التعرف على التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، وكي تحقق ذلك عمدت الباحثـــة إلـــى استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظـــاهرة ودراســـتها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، واستعانت الباحثـــة بالإســـتبانة كـــأداة لجمـــع البيانـــات والمعلومات واختبار الفرضيات، وقد تم بعد ذلك تحليل وعرض البيانات التي جمعت باستخدام حزمة spss الإحصائية.

إن المعلومات والبيانات المستخدمة في البحث مبنية على المعلومات والبيانات الثانوية secondary data، والمعلومات والبيانات الأولية Primary data .

فالمعلومات والبيانات الثانوية: تشمل معلومات مستقاة من الكتب والمراجع والدراسات والأبحاث والنشرات الصادرة حول موضوع الاقتصاد والمشاريع الصناعية في الوطن.

والمعلومات والبيانات الأولية تم الحصول عليها من المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من خلال الإستبانات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل وعددها:

321 منشأة صناعية تم استرجاع 305 استبانات.

265 منشأة صناعية مسجلة لدى الغرفة التجارية في مدينة الخليل.

33 منشأة صناعية غير مسجلة لدى الغرفة التجارية في مدينة الخليل تم إضافة أسماء الشركات التي ذكرت الاسم عند تعبئة الاستبانة، وهناك 7 شركات لم تذكره ولم يتم وضعها في الملاحق.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل.

ونظراً لأهمية مجتمع الدراسة ارتأت الباحثة أن تكون العينة شاملةً لجميع المشروعات الصغيرة أي ما يمثل 100% من حجم المجتمع الكلي للدراسة وهي عينة ممثلة إحصائياً،

وذلك رغبة منها في الحصول على نتائج دقيقة لرفع إمكانية تعميم النتائج وما يترتب عليها من توصيات، فقامت الباحثة بتوزيع "321" استبانة تم استرجاع "305" استبانة أي نسبة إرجاع 95% وتم إخضاعها للتحليل.

وصف عينة الدراسة:

لقد شملت العينة الديموغرافية للدراسة كل من المتغيرات الآتية:

الجنس، العمر، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، مكان عمل المؤسسة، وتبين الجداول التالية الخصائص الديموغرافية التي تمتاز بها عينة الدراسة:

1. الجنس:

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الجنس	ذكر	289	95.1	1
	أنثى	15	4.9	

وترى الباحثة أن تدني نسبة الإناث تعود إلى العادات والتقاليد السائدة والتي تحد من عمل المرأة وخروجها اليومي من البيت، وما يتعلق بها من كثرة الغيابات وإجازات الأمومة والولادات، وطبيعتهن التي تقلل من توجههن للأعمال الصناعية وتوجههن نحو تخصصات تعليمية ومهنية سهلة وتتطلب مجهوداً جسدياً أبسط وأقل اختلاطا بالجنس الآخر.

2. العمر:

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
العمر	أقل من 30	95	31.3	
	40-31	163	53.6	1
	50-41	38	12.5	
	51 سنة فما فوق	8	2.6	

وترى الباحثة من النسب السابقة الذكر أن أكبر نسبة من العاملين من فئة الشباب الأكثر قدرة جسدياً وأكبر قدرة على تحمل ضغوط العمل وخاصة للأعمال الصناعية ، وبهذا قلت نسبة الفئات العمرية من 41 فما فوق.

3. الحالة الاجتماعية:

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الحالة الاجتماعية	أعزب	56	18.5	2
	متزوج	247	81.5	

4. المؤهلات العلمية:

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
المؤهلات العلمية	ابتدائي	14	4.6	
	ثانوي	254	83.3	
	جامعي	37	12.1	

يلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع حملة شهادات الثانوية بنسبة تجاوزت الثمانين بالمئة، حيث كانت (83.3%) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأعمال الصناعية غالباً لا تطلب شهادات عالية بل تتطلب جلداً على العمل، ويتوجه حملة الشهادات غالباً إلى المهن المكتبية، والشركات لما فيها من فرص للترقيات المستقبلية ولما للشهادة من أهمية تتعلق بالمسمى الوظيفي.

5. مكان السكن:

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
مكان السكن	مدينة	281	93.0	3
	قرية	21	7.0	

من خلال هذه النتائج تلاحظ الباحثة أن النسبة الأكبر من العاملين هم من سكان المدينة وتبلغ نسبتهم 93.0% وذلك لأن السكن بالقرب من المناطق الصناعية داخل مدينة الخليل ووجود

المنشآت الصناعية في المدينة مما شجع سكان المدينة على العمل بتلك الوظائف، وصـــعوبة المواصلات وبعدها وطول الطريق من القرية للعمل في المنشأة الموجودة في المدينة.

6. المسمى الوظيفي:

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
المسمى الوظيفي	محاسب	97	31.8	
	مدير	156	51.1	
	مدير إنتاج	35	11.5	
	موظف	17	5.6	

وترى الباحثة ارتفاع نسبة المديرين والمحاسبين في تعبئة الاستبانة لأنهـــم الأكثـــر إدراكـــاً للمشكلات التي تعاني منها الشاريع الصناعية وأقربهم لها، ومعرفتهم بالتحـــديات الماليـــة و الإدارية التي تواجههم، فكانوا أحرى بتعبئة الاستبانة.

7. سنوات الخبرة:

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	95	31.1	
	5-10 سنوات	116	38.1	
	11 سنة فما فوق	94	30.8	

من هنا ترى الباحثة ارتفاع نسبة العاملين ممن لهم سنوات خبرة من 5–10 سنوات بنسبة (38.1%) لأن أغلب المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل أنشئت في مرحلة حديثة نسبياً.

أداة جمع البيانات والمعلومات:

قامت الباحثة بإعداد استبانة خاصة بالمشاريع الصناعية في مدينة الخليل مكونة من خمسة أجزاء، الأول بيانات عامة حول معبئ الاستبانة تضمنت 7 فقرات، وبيانات حول المؤسسة مكونة من 6 فقرات، والجزء الثاني يشمل التحديات المالية التي تواجه المؤسسة وهو عبارة عن 12 فقرة، والجزء الثالث يشمل التحديات الإدارية التي تواجه المؤسسة مكون من 7 فقرات، والجزء الرابع يشمل المعيقات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل ، والجزء الخامس يشمل التحديات المالية التي لم ترد في الجزء الثاني، والتحديات الإدارية التي لم ترد في الجزء الثالث، من وجهة نظر معبئ الاستبانة.

صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

إضافة إلى توجيهات الدكتور المشرف على الرسالة ولأغراض التحكيم والارتقاء بمستوى الاستبانة وضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل ستة أكاديميين من أجل عمل اللازم لأسئلة الاستبانة وترتيبها بشكل يسهل عملية إدخال البيانات وتحليلها.

وبعد إعداد الاستبانة بشكلها النهائي قامت الباحثة بتوزيعها على المنشآت الصناعية في الخليل مباشرة مع توضيح أسئلة الاستبانة لهم والإجابة عن استفساراتهم حولها.

ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة باحتساب معامل كرونباخ ألفا لفحص الاتساق الداخلي للفقرات وبلغت قيمته (0.60) وهي مقبولة إحصائياً ، وبذلك أصبحت الأداة جاهزة لتوزيعها على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (5)

خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الجنس	ذكر	289	95.1	1
	أنثى	15	4.9	
العمر	أقل من 30	95	31.3	
	40-31	163	53.6	1
	50-41	38	12.5	
	51 سنة فما فوق	8	2.6	
الحالة الاجتماعية	أعزب	56	18.5	2
	متزوج	247	81.5	
المؤهلات العلمية	ابتدائي	14	4.6	
	ثانوي	254	83.3	
	جامعي	37	12.1	
مكان السكن	مدينة	281	93.0	3
	قرية	21	7.0	

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
المسمى الوظيفي	محاسب	97	31.8	
	مدير	156	51.1	
	مدير إنتاج	35	11.5	
	موظف	17	5.6	
سنوات الخبرة	1–5 سنوات	94	30.9	1
	5–10 سنوات	116	38.2	
	11 سنة فما فوق	94	30.9	

يتضح من الجدول رقم (5) أن 95.1% من أفراد العينة كانوا من الذكور في حين شكلت الإناث ما نسبته 4.9% ، وتعزو الباحثة ذلك لأن مجتمع مدينة الخليل لا زال يتحفظ إلى حد كبير على عمل الإناث في المصانع.

أما فيما يتعلق بالعمر فقد شكل اصحاب المشروعات الذين أعمارهم دون 30 سنة 31.3% مقابل ذلك تبين أن 53.6% من اصحاب الشركات أعمارهم من 31–40 سنة ، و 12.5 % منهم أن أعمارهم تتراوح ما بين 41–50 سنة ، وكذلك 2.6 % من اصحاب المشروعات الصغيرة أن أعمارهم فوق 51 سنة . أما فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية فقد أكد 81.5% منهم أنهم متزوجين مقابل ذلك أكد 18.5% منهم أنهم عزاب، وتعزو الباحثة ذلك لأن مجتمع مدينة الخليل يؤمن بالزواج في سن مبكر نوعاً ما.

أما فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية فقد أكد 83.3% من اصحاب المشروعات الصغيرة إنهم يحملون درجة الثانوية العامة، 12.1% جامعيين ، 4.6 % ابتدائي . أما فيما يختص بمكان السكن فقد أكد 93% من أفراد العينة أنهم يسكنون في المدنية مقابل ذلك أكد 7% منهم أنهم يسكنون القرية ، أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد أكد 51.1% منهم أنهم مديرو المشروعات الصغيرة ، 31.1% أنهم محاسبين ، 11.5% أنهم مديرو الإنتاج، أخيرا أكد 5.6% منهم أنهم موظفون، وتعزو الباحثة ذلك لأن معظم المشاريع الصناعية ملك لأصحابها.

أخيرا فيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد أكد 38.2% منهم أن سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات، 30.9% سنوات خبرتهم دون 5 سنوات، و30.9% كانت سنوات خبرتهم 11 سنة فما فوق.

جدول رقم (6)

خصائص العينة المتعلقة بالمصنع

المتغيرات		عدد الاستبانات	النسبة المئوية	القيم الناقصة
طبيعة العمل	لوازم بناء	25	8.3	
	أغذية	9	3.0	
	أحذية ودباغة	75	24.8	
	نجارة	22	7.3	3
	منشار حجر	68	22.5	
	ملابس	44	14.6	
	صناعات بلاستيكية	22	7.3	
	أدوات معدنية	37	12.3	
سنة التأسيس	قبل 1994	62	20.9	
	2000-1994	168	56.6	8
	بعد عام 2000	67	22.6	

المتغيرات		عدد الاستبانات	النسبة المئوية	القيم الناقصة
راس المال	أقل من 10 ألاف	72	23.7	
	من 11-50 ألف	183	60.2	1
	51-100 ألف	22	7.2	
	أكثر من 100 ألف	27	8.9	
نوعية ملكية المصنع	فردية	253	84.1	4
	جماعية	48	15.9	
هل زاد راس المال	نعم	275	90.2	
	لا	30	9.8	
عدد العاملين في المصنع	أقل من 5 عاملاً	38	12.5	
	10-6	177	58.0	
	15-11	84	27.5	
	أكثر من 15 عاملاً	6	2.0	

المتغيرات		عدد الاستبانات	النسبة المئوية	القيم الناقصة
القرض	نعم	76	25.0	1
	لا	228	75.0	

يوضح الجدول رقم (6) أن 24.8 % من اصحاب المشروعات الصغيرة في محافظة الخليل يعملون في مجال صناعة الأحذية والدباغة، 22.5% يعملون في مجال الحجر (مناشير) ، 14.6% يعملون في مجال الملابس، 12.3% يعملون في مجال الأدوات المعدنية، 8.3% يعملون في مجال لوازم البناء، 7.3% يعملون في مجال النجارة، أخيرا 3% يعملون في مجال الأغذية. أما فيما يتعلق بسنة تأسيس المصنع فقد أكد 56.6% أن منشاتهم تأسست ما بين 1994–2000، 22.6% تأسست منشآتهم بعد عام 2000، 20.9% منشئاتهم تأسست قبل عام 1994، وتعزو الباحثة ذلك بسبب دخول السلطة الفلسطينية إلى الوطن.

أما فيما يختص برأس المال فقد أكد 60.2% من اصحاب المشروعات الصغيرة أن رأس مال منشآتهم تتراوح من 11–50 ألف، 23.7 % منشآتهم رأس مالها اقل من 10 آلاف، 8.9% رأس مال منشآتهم أكثر من 100 الف، أخيرا أكد 7.2% منهم أن منشآتهم رأس مالها من 51–100 الف، وتعزو الباحثة ذلك لأن هذه المشاريع مشاريع صناعية صغيرة.

أما فيما يختص بنوعية ملكية المصنع فقد أكد 84.1% منهم أن ملكية المصنع فردية مقابل 15.9% أكدوا أنها جماعية ، فيما يتعلق بزيادة رأس المال فقد أكد 90.2% من اصحاب المشروعات الصغيرة أن رأس المال قد زاد فيما نفى ذلك 9.8% . أما فيما يتعلق بعدد العاملين في المصنع فقد أكد 58% منهم أن العاملين في المصنع يتراوح ما بين 6–10 سنوات ، 27.5% يؤكدون أن عدد العاملين في المصنع من 11–15 ، 12.5 من المصانع

عدد العاملين فيها أقل من 5 ، 2% من المصانع عدد العاملين فيها أكثر مـــن 15، وتعـــزو الباحثة ذلك لأن معظم المشاريع الصناعية الصغيرة ملك لأفراد أو عائلات، أخيرا فيما يتعلق بالقروض فقد أكد 75% من اصحاب المشروعات الصغيرة أنهم لم يقدموا طلـــب قـــروض مقابل ذلك أكد 25% منهم أن تقدموا لطلب قرض.

جدول رقم (7)

مصفوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية:

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	التحديات المالية	13	0.60
2	التحديات الإدارية	12	0.60
3	الدرجة الكلية	25	0.60

يفسر الجدول أعلاه أن درجة الاتساق الداخلي للمقياس حسب معادلة الثبات كرونباخ قد بلغت 0.60 وهي مقبولة إحصائيا.

الاتساق الداخلي:

جدول رقم (8)

مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط ر	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط ر
1	.172	14	.389
2	.131	15	.506
3	-.016	16	.468
4	-.091	17	.511
5	-.164	18	.319
6	.114	19	.497
7	.164	20	.519
8	.211	21	.277
9	.324	22	.422
10	.099	23	.484
11	-.004	24	.477
12	.124	25	.460
13	-.145		

يشير الجدول رقم (8) أن أغلبية فقرات الدراسة على ارتباط دال إحصائيا مع درجتها الكلية ، مما يشير إلى صدق أداة القياس.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة النتائج

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المعالجة الإحصائية :

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، ونتائج إختبار ت، ونتائج تحليل التباين الأحادي ، ونتائج إختبار توكي، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss).

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على أبرز التحديات التي تواجه المصانع في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً.

2- اختبار ت (T Test) لمعرفة الفروق بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويستخدم عندما تكون مستويات المتغير المستقل اثنان مثل الجنس (ذكر، أنثى) ، نوعية ملكية المصنع (ملكية جماعية، ملكية عامة).

3- تحليل التباين الأحادي: يستخدم لاستخراج الفرضيات التي يكون فيها مستويات التغير المستقل أكثر من ثلاث مستويات، المؤهلات العلمية (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

4- اختبار (Person) يستخدم لمعرفة العلاقة ما بين متغيرين رقميين العلاقة بين التحديات المالية للمصانع وزيادة رأس المال للمنشأة.

5- اختبار كرونباخ ألفا ويستخدم لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

أسئلة الدراسة :

السؤال الأول : ما هي درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل؟

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل

	التحديات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التحديات المالية	2.40	.35
	التحديات الإدارية	2.11	.41
	الدرجة الكلية	2.26	.30

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل كانت متوسطة ، حيث بلغت هذه الدرجة 2.26 ولقد كانت أبرز هذه التحديات المتعلقة بالجانب المالي وبمتوسط حسابي 2.40 مقابل 2.11 للتحديات الإدارية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر الموارد المالية الكافية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة في محافظة الخليل محدودية الأسواق المتاحة أمام المنتجات الفلسطينية المحلية، وكذلك المنافسة الشديدة من البضائع المستوردة، وبسبب الضرائب التي تفرضها السلطة على أصحاب المنشأت الصناعية.

السؤال الثاني : ما هي أبرز التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q13	تدني الأرباح	3.68	.65
Q10	عدم توفر مؤسسات إقراض غير ربحية	3.53	.94
Q11	ارتفاع نسبة الفائدة في مؤسسات الإقراض	3.24	.95
Q14	عدم وجود دراسات وأبحاث يستفيد منها المصنع	3.02	1.02
Q20	عدم توفير دورات تدريبية إدارية وفنية للعاملين	2.87	1.32
Q18	عدم القدرة على توفير الضمانات للبنوك أو الجهات المقرضة	2.84	.96
Q9	عدم وجود قوانين تشجع الاستثمار في المشاريع الصغيرة	2.63	1.27
Q1	المصنع لا يعمل بكامل طاقته	2.49	.82

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q12	عدم وجود برامج تسويقية لدى البنوك مخصصة للمشاريع الصغيرة	2.43	1.14
Q22	عدم القدرة على توفير الضمانات للبنوك أو الجهات المقرضة	2.38	1.38
Q19	عدم تقديم الغرفة التجارية الخدمات المناسبة للمصنع	2.27	1.07
Q2	عدد العاملين في المؤسسة غير كافي	2.22	.75
Q16	عدم وجود طواقم فنية في المؤسسة	2.13	.79
Q8	الوضع المالية للمؤسسة غير جيد	2.04	.99
Q23	صعوبة الوصول إلى أسواق جديدة	2.02	.82
Q15	عدم وجود خبرة وامكانات ادارية في المؤسسة	1.98	.66
Q24	ضعف الكفاءات العاملة	1.92	.70
Q7	عدم التفكير في توسيع نطاق العمل	1.89	1.16
Q3	ارتفاع تكلفة المواد الخام	1.86	1.04
Q5	المعيقات التي تواجه المؤسسة كبيرة	1.85	.63
Q17	المؤسسة لا تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها	1.80	.89

	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q6	المستقبل الاقتصادي للمؤسسة غير مبشر	1.74	1.10
Q4	الأوضاع السياسية الصعبة	1.65	.96
Q25	عدم وجود التعاون الكافي من قبل مؤسسات الاقراض الخاصة	1.49	.66
Q21	أسباب أخرى	.62	1.06

يتبين من الجدول رقم (10) أن أبرز التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تدني الأرباح بمتوسط حسابي 3.68 تلاها عدم توفر مؤسسات إقراض غير ربحية بمتوسط حسابي 3.53 تلاها ارتفاع نسبة الفائدة في مؤسسات الإقراض بمتوسط حسابي 3.24 تلاها عدم وجود دراسات وأبحاث يستفيد منها المصنع بمتوسط حسابي 3.02 تلاها عدم تقديم الجهات الحكومية الخدمات المناسبة للمصنع بمتوسط حسابي 2.87 ، أخيراً عدم توفير دورات تدريبية إدارية وفنية للعاملين بمتوسط حسابي 2.84.

السؤال الثالث : ما هي أبرز التحديات المالية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل؟

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز التحديات المالية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل

الرقم	التحديات المالية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q13	تدني الأرباح	3.68	.65
Q10	عدم توفر مؤسسات إقراض غير ربحية	3.53	.94
Q11	ارتفاع نسبة الفائدة في مؤسسات الإقراض	3.24	.95
Q9	عدم وجود قوانين تشجع الاستثمار في المشاريع الصغيرة	2.63	1.27
Q1	المصنع لا يعمل بكامل طاقته	2.49	.82
Q12	عدم وجود برامج تسويقية لدى البنوك مخصصة للمشاريع الصغيرة	2.43	1.14
Q2	عدد العاملين في المؤسسة غير كافي	2.22	.75
Q8	الوضع المالية للمؤسسة غير جيد	2.04	.99
Q7	التفكير في توسيع نطاق العمل غير وارد	1.89	1.16

الرقم	التحديات المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q3	ارتفاع تكلفة المواد الخام	1.86	1.04
Q5	المعيقات التي تواجه المؤسسة كبيرة	1.85	.63
Q6	المستقبل الاقتصادي للمؤسسة غير مبشر	1.74	1.10
Q4	الأوضاع السياسية الصعبة	1.65	.96

يبين الجدول رقم (11) أن أبرز التحديات المالية والتي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تدني الإرباح بمتوسط حسابي 3.68 تلاها عدم توفر مؤسسات إقراض غير ربحية بمتوسط حسابي 3.53 تلاها ارتفاع نسبة الفائدة في مؤسسات الإقراض بمتوسط حسابي 3.24 عدم وجود قوانين تشجع الاستثمار في المشاريع الصغيرة بمتوسط حسابي 2.63 ، أخيراً المصنع لا يعمل بكامل طاقته بمتوسط حسابي 2.49.

وترى الباحثة هذه النتيجة منطقية لكون المواد الخام ليست محلية ومرتبطة بعملات أجنبية كالدولار، حيث أن تقلبات العملات يؤثر على ربحية تلك المنشآت، وفيما يتعلق بالقروض فإنه لا يوجد تسهيلات بذلك الشأن بسبب مخاوف المصارف من عدم سداد القروض بسبب الوضع السياسي غير المستقر وبسبب الإغلاقات المستمرة للمناطق، أخيراً فيما يتعلق بالقوانين فإن السلطة الوطنية الفلسطينية لم تطبق القوانين المشجعة للاستثمار في فلسطين مقابل ذلك عملت السلطة على ارهاق أصحاب المنشآت بالضرائب المتعددة الأشكال.

السؤال الرابع: ما هي أبرز التحديات الإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الـصغيرة في مدينة الخليل؟

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز التحديات الإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل

الرقم	التحديات الإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q14	عدم وجود دراسات وأبحاث يستفيد منها المصنع	3.02	1.02
Q20	عدم تقديم الجهات الحكومية الخدمات المناسبة للمصنع	2.87	1.32
Q18	عدم توفير دورات تدريبية إدارية وفنية للعاملين	2.84	.96
Q22	عدم القدرة على توفير الضمانات للبنوك أو الجهات المقرضة	2.38	1.38
Q19	عدم تقديم الغرفة التجارية الخدمات المناسبة للمصنع	2.27	1.07
Q16	عدم وجود طواقم فنية في المؤسسة	2.13	.79

الرقم	التحديات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q23	صعوبة الوصول إلى أسواق جديدة	2.02	.82
Q15	عدم وجود خبرة وامكانات ادارية في المؤسسة	1.98	.66
Q24	ضعف الكفاءات العاملة	1.92	.70
Q17	المؤسسة لا تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها	1.80	.89
Q25	عدم وجود التعاون الكافي من قبل مؤسسات الاقراض الخاصة	1.49	.66
Q21	أسباب أخرى	.62	1.06

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن أبرز التحديات الإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل كانت عدم وجود دراسات وأبحاث يستفيد منها المصنع بمتوسط حسابي 3.02 تلاها عدم تقديم الجهات الحكومية الخدمات المناسبة للمصنع بمتوسط حسابي 2.87 ، تلاها عدم توفير دورات تدريبية إدارية وفنية للعاملين بمتوسط حسابي 2.84 تلاها عدم القدرة على توفير الضمانات للبنوك أو الجهات المقرضة بمتوسط حسابي 2.38 ، أخيراً عدم تقديم الغرفة التجارية الخدمات المناسبة للمصنع بمتوسط حسابي 2.27.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الاهتمام بدراسة الجدوى لدى أصحاب المنشآت الصغيرة فالمنشآت التي تقام غالباً تكون بعيدة عن التخطيط وتتسم بالارتجال، كما أن السلطة الوطنية لم

تعمل على وضع خطط للقطاع الخاص ، أما فيما يتعلق بالدورات التدريبية ، لا يوجد هنـــاك دوائر داخل تلك المنشآت لها علاقة بالتدريب ورفع لمستويات العـــاملين والإداريـــين علـــى المستوى الفني والإداري.

ثانيا : فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** لا توجد تحديات مالية تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل.

تم اختبار هذه الفرضية وتبين من خلال التحليل أن هناك عدداً من التحديات المالية التـــي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة وتعيق تطورها.

- **الفرضية الثانية:** لا توجد تحديات إدارية تواجه المشاريع الصناعية الـــصغيرة فـــي مدينة الخليل.

تم اختبار هذه الفرضية وتبين من خلال التحليل أن هناك عدداً من التحـــديات الإداريـــة تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة وتمس بالهيكل التنظيمي للمشروع و عـــدم الاهتمـــام بدراسات الجدوى الاقتصادية وإهمال الدورات التدريبية وعدم رفع مستوى العاملين.

- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد معيقات تواجه المشاريع الصناعية الـــصغيرة فـــي مدينـــة الخليل.

تم اختبار هذه الفرضية ولوحظ من خلال التحليل أن هناك عدداً من المعيقات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة سواء كان ذلك أثناء بدء المشروع أو خلال عملية تطويره.

- **الفرضية الرابعة:** ليس هناك نقص في الاحتياجات التدريبية للعاملين في المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل.

تم اختبار هذه الفرضية وتبين أن هناك نقصاً كبيراً في عمليات تدريب العاملين في هذه المشاريع وليس هناك اهتمام في تنمية المهارات والقدرات الفنية للعاملين مما يؤثر في الانتاجية والأداء.

البيانات المتعلقة بالأسئلة الديمغرافية والتنظيمية للمبحوثين:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات اصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى الجنس ، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية، السكن، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

أولا : الفروق وفقا لمتغير الجنس :

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	ذكر	289	2.40	.35	288	-1.392	.165
	أنثى	15	2.52	.24	14		
التحديات الإدارية	ذكر	288	2.10	.41	288	-1.660	.098
	أنثى	15	2.28	.46	14		
الدرجة الكلية	ذكر	289	2.25	.30	288	-1.938	.071
	أنثى	15	2.41	.30	14		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (13) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات اصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى الجنس في مجال الدراسة وعلى الدرجة الكلية، حيث بلغت متوسط استجابات الذكور على الدرجة الكلية 2.25 مقابل 2.41 لدى الإناث، أما مجال التحديات المالية فقد بلغت هذه الدرجة لدى الذكور 2.40 مقابل 2.52

لدى الإناث، أخيرا فيما يتعلق بالتحديات الإدارية فقد بلغت هذه الدرجة لـــدى الـــذكور 2.10 مقابل 2.28 لدى الإناث.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كلا الجنسين يواجهون نفس الصعوبات في إدارة منـــشآتهم ســـواء كان ذلك على المستوى الإداري أم على المستوى المالي.

ثانيا : الفروق وفقا لمتغير العمر:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات اصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحديات المالية	أقل من 30	95	2.39	.33
	40-31	163	2.41	.34
	50-41	38	2.44	.42
	51 سنة فما فوق	8	2.31	.40
	المجموع	304	2.40	.35
التحديات الإدارية	أقل من 30	95	2.16	.43
	40-31	163	2.09	.42

	50-41	37	2.10	.38
	51 سنة فما فوق	8	2.14	.32
	المجموع	303	2.11	.41
الدرجة الكلية	أقل من 30	95	2.28	.29
	40-31	163	2.25	.30
	50-41	38	2.28	.33
	51 سنة فما فوق	8	2.23	.23
	المجموع	304	2.26	.30

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم والتي تعزى إلى العمر كانت لدى المستجيبين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة و من 41-50 سنة على حد سواء بمتوسط حسابي 2.28 ، تلاها أصحاب المنشئات الذين أعمارهم من 31-40 سنة بمتوسط حسابي 2.25 ، أخيراً أصحاب المشروعات الذين أعمارهم فوق 51 سنة بمتوسط حسابي 2.23 هذا بشكل عام ، أما فيما يتعلق بالتحديات المالية فقد كانت أعلى شيء لدى اصحاب المشروعات الذين أعمارهم من 41-50 بمتوسط حسابي 2.44 في حين كانت أقل شيء لدى أصحاب المشروعات الذين أعمارهم فوق 51 سنة بمتوسط حسابي 2.31 ، أخيراً فيما يتعلق بالتحديات الإدارية فقد كانت هذه التحديات أعلى شيء لدى المستجيبين الذين أعمارهم تتراوح من 31-40 سنة بمتوسط حسابي 2.09 في حين كانت أعلاها لدى المستجيبين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بمتوسط حسابي 2.16 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق نحو ذلك تم

استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجـــدول رقـــم (15) أدناه.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	بين المجموعات	.161	3	.054	.442	.723
	داخل المجموعات	36.326	300	.121		
	المجموع	36.486	303			
التحديات الإدارية	بين المجموعات	.313	3	.104	.606	.612
	داخل المجموعات	51.492	299	.172		
	المجموع	51.805	302			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.051	3	.017	.187	.905
	داخل المجموعات	27.035	300	.090		
	المجموع	27.086	303			

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه انه لا توجد فـــروق ذات دلالـــة إحـــصائية عنـــد المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة

التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى العمـــر ، حيـــث كانـــت الدلالـــة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

وتعزو الباحثة عدم وجود فرق حسب العمر إلى أن التحديات الإدارية والمالية التـــي تواجـــه المنشآت هي تحديات موضوعية لها علاقة بالواقع السياسي والاجتماعي وسلوك المـــستهلكين وليست مسألة شخصية.

ثالثا : الفروق وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى الحالة الاجتماعية

المجال	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	أعزب	56	2.41	.32	55	.330	.741
	متزوج	247	2.40	.35	246		
التحديات الإدارية	أعزب	56	2.19	.45	55	1.649	.100
	متزوج	246	2.09	.40	246		
الدرجة الكلية	أعزب	56	2.31	.29	55	1.298	.195
	متزوج	247	2.25	.30	246		

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات اصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى الحالة الاجتماعية، حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا ، حيث بلغ متوسط استجابات العزاب نحو ذلك 2.31 مقابل 2.25 لدى المتزوجين، وتعزو الباحثة ذلك أن التحديات المالية

والإدارية للمنشآت غير مرتبطة بالحالات الاجتماعية للأفراد بقدر ما تعود إلى المهارات التي يمتلكها الأفراد في إدارة تلك المنشآت.

رابعا : الفروق وفقا لمتغير لمكان السكن:

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى مكان السكن

المجال	مكان السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	مدينة	281	2.39	.35	280	-2.480	.020
	قرية	21	2.54	.26	20		
التحديات الإدارية	مدينة	280	2.10	.41	280	-1.816	.070
	قرية	21	2.27	.45	20		
الدرجة الكلية	مدينة	281	2.25	.30	280	-2.374	.018
	قرية	21	2.41	.26	20		

من خلال الجدول رقم (17) تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات الماليـــة

والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى مكان السكن في مجال الدراسة المتعلق بالتحدي المالي وعلى الدرجة الكلية ، ولقد كانت هذه الفروق لصالح المستجيبين الذين يسكنون القرى حيث بلغ متوسط استجابتهم نحو ذلك 2.41 مقابل 2.25 لدى اصحاب المشروعات الذين يسكنون المدن، اما التحديات المالية فقد بلغت هذه الدرجة للساكنين في القرى 2.54 مقابل 2.39 لدى الساكنين في المدن.

من جهة اخرى أظهرت نتائج اختبار (ت) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات الإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى مكان السكن ، حيث بلغ متوسط استجابات أصحاب المشروعات الذين يسكنون المدن 2.10 مقابل 2.27 لدى الساكنين في القرى.

وتعزو الباحثة وجود فروق لصالح سكان القرى لكون أن معظم المنشآت تتمركز في المدينة في المناطق الصناعية وبالتالي يوجد هنالك بنية تحتية في المراكز المدنية لخدمة المنشآت أكثر من المناطق القروية بالإضافة إلى اتساع سوق المنشآت العاملة في المدن عن نظيرتها في القرية.

رابعا : الفروق وفقا لمتغير المؤهلات العلمية:

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير المؤهلات العلمية

المجال	المؤهلات العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحديات المالية	ابتدائي	14	2.66	.32
	ثانوي	254	2.40	.34
	جامعي	37	2.31	.33
	المجموع	305	2.40	.35
التحديات الإدارية	ابتدائي	14	2.18	.31
	ثانوي	253	2.10	.41
	جامعي	37	2.18	.48
	المجموع	304	2.11	.41
الدرجة الكلية	ابتدائي	14	2.43	.29
	ثانوي	254	2.26	.29
	جامعي	37	2.25	.34
	المجموع	305	2.26	.30

يوضح الجدول رقم (18) أن استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم والتي تعزى إلى المـــؤهلات العلميـــة كانت لدى أصحاب المشروعات الذين مؤهلاتهم العلمية ابتدائي بمتوسط حسابي 2.43 تلاهـــا استجابات حملة الثانوية العامة بمتوسط حسابي 2.26 تلاها استجابات الجـــامعيين بمتوســـط حسابي 2.25 أما التحديات المالية فقد كانت أعلاها لدى حملة الابتدائي أيضا بمتوسط حسابي 2.66 ، في حين كانت أدناها لدى حملة الجامعة بمتوسط حسابي 2.31 ، أخيراً فيما يتعلـــق بالتحديات الإدارية فقد كانت أدناها لدى حملة الثانوية العامة بمتوسط حسابي 2.10 في حـــين كانت أعلاها لدى حملة الابتدائي والجامعيين بمتوسط حسابي 2.18 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضـــح من الجدول رقم (19)

جدول رقم (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى المؤهلات العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	بين المجموعات	1.225	2	.612	5.245	.006
	داخل المجموعات	35.261	302	.117		
	المجموع	36.486	304			
التحديات الإدارية	بين المجموعات	.293	2	.146	.853	.427
	داخل المجموعات	51.630	301	.172		
	المجموع	51.922	303			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.406	2	.203	2.298	.102
	داخل المجموعات	26.703	302	.088		
	المجموع	27.110	304			

يستفاد من الجدول رقم (19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم والتي تعزى إلى المؤهلات العلمية في مجال الدراسة المتعلق بالتحدي المالي ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (20)

من جهة أخرى أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات الإدارية التي تواجه مصانعهم والتي تعزى إلى المؤهلات العلمية حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم والتي تعزى لمتغير المؤهلات العلمية

المجال	المؤهلات العلمية	المتوسط الحسابي	ابتدائي	ثانوي	جامعي
التحديات المالية	ابتدائي	2.66		.26060	
	ثانوي	2.40			
	جامعي	2.31	.34678		

تشير نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية التي تواجه مصانعهم والتي تعزى لمتغير المؤهلات العلمية أن الفروق كانت ما بين أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية ابتدائي كانت التحديات المالية لدى مصانعهم أعلى من حملة المؤهلات الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك الجامعيين المهارات اللازمة لتوفير رأس المال، ولمعرفتهم بالقوانين والتشريعات التي تتعلق بالاستثمار وطلب القروض أكثر من حاملي الشهادات الأخرى.

خامسا : الفروق وفقا لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم والتي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحديات المالية	محاسب	97	2.38	.32
	مدير	156	2.44	.32
	مدير إنتاج	35	2.37	.29
	موظف	17	2.20	.66
	المجموع	305	2.40	.35
التحديات الإدارية	محاسب	97	2.15	.42
	مدير	155	2.04	.36
	مدير إنتاج	35	2.25	.41
	موظف	17	2.28	.65
	المجموع	304	2.11	.41
الدرجة الكلية	محاسب	97	2.27	.29
	مدير	156	2.25	.28
	مدير إنتاج	35	2.31	.29
	موظف	17	2.24	.50
	المجموع	305	2.26	.30

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حـــول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم والتي تعزى إلى المـــسمى الـــوظيفي كانت لدى مديري الإنتاج بمتوسط حسابي 2.31 تلاها لدى المحاسبين بمتوسط حسابي 2.27 تلاها لدى المديرين بمتوسط حسابي 2.25 تلاها لدى الموظفين بمتوسط حـــسابي 2.24 أمـــا التحديات المالية فقد كانت أعلاها لدى مديري المشروعات بمتوسط حسابي 2.44 في حـــين كانت أدناها لدى الموظفين بمتوسط حسابي 2.20 ، أخيراً فيما يتعلق بالتحديات الإدارية فقد كانت أدناها شيء لدى الموظفين بمتوسط حسابي 2.28 في حين كانت أعلاها لدى مـــديري المشاريع الصغيرة بمتوسط حسابي 2.04 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (22)

جدول رقم (22)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	بين المجموعات	1.038	3	.346	2.938	.034
	داخل المجموعات	35.448	301	.118		
	المجموع	36.486	304			
التحديات الإدارية	بين المجموعات	2.129	3	.710	4.276	.006
	داخل المجموعات	49.793	300	.166		
	المجموع	51.922	303			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.125	3	.042	.464	.707
	داخل المجموعات	26.985	301	.090		
	المجموع	27.110	304			

يتبين من الجدول أعلاه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات اصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى المسمى الوظيفي في مجالي الدراسة المتعلق بالتحديين المالي والإداري ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (23)

من جهة أخرى أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات الإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

جدول رقم (23)

نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	محاسب	مدير	مدير إنتاج	موظف
التحديات المالية	محاسب	2.38				
	مدير	2.44				.24087
	مدير إنتاج	2.37				
	موظف	2.20				
	المجموع	2.40				
التحديات الإدارية	محاسب	2.15				
	مدير	2.04			-.21095	
	مدير إنتاج	2.25				
	موظف	2.28				
	المجموع	2.11				

تشير نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي أن الفروق كانت ما بين أفراد العينة مديري المشروعات والموظفين ولصالح مديري المشروعات

الذين كانت استجابتهم أعلى من الموظفين حول التحديات المالية. أما مجال التحديات الإدارية فقد كانت الفروق ما بين مديري المصانع ومديري الإنتاج ولصالح مديري الإنتاج الذين كانت استجاباتهم نحو الصعوبات الإدارية أعلى من الموظفين الآخرين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين غالباً ما يكونون هم أصحاب المنشآت الصناعية في المحافظة وبالتالي تقع عليهم مسؤولية نجاح المؤسسة أكثر من الفئات الأخرى، كما أن المديرين يكونون على اطلاع على حيثيات المؤسسة من حسابات وموازين مدفوعات وضرائب أكثر من الموظفين وعليه يكونون أكثر إدراكاً بحجم التحديات التي تواجه تلك المؤسسات من الموظفين العاديين سواء على المستوى الإداري أو على المستوى المالي.

سادسا : الفروق وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحديات المالية	1-5 سنوات	95	2.39	.36
	5-10 سنوات	116	2.37	.29
	11 سنة فما فوق	94	2.45	.39
	المجموع	305	2.40	.35
التحديات الإدارية	1-5 سنوات	95	2.18	.47
	5-10 سنوات	115	2.07	.42
	11 سنة فما فوق	94	2.08	.33
	المجموع	304	2.11	.41
الدرجة الكلية	1-5 سنوات	95	2.29	.33
	5-10 سنوات	116	2.22	.28
	11 سنة فما فوق	94	2.26	.30
	المجموع	305	2.26	.30

يتضح من الجدول رقم (24) أن استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنوات الخبرة كانت لدى أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم من 1-5 سنوات بمتوسط حسابي 2.29 تلاها أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم فوق 11 سنة بمتوسط حسابي 2.26 تلاها أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم من 5-10 بمتوسط حسابي 2.22 أما التحديات المالية فقد كانت أعلاها لدى أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم فوق 11 سنة بمتوسط حسابي 2.45 في حين كانت أدناها لدى أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 2.37 ، أخيراً فيما يتعلق بالتحديات الإدارية فقد كانت أدنى شيء لدى أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم أيضا من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 2.07 في حين كانت أقل التحديات لدى أفراد العينة سنوات خبرتهم من 1-5 سنوات بمتوسط حسابي 2.18 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (25)

جدول رقم (25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	بين المجموعات	.298	2	.149	1.241	.290
	داخل المجموعات	36.179	302	.120		
	المجموع	36.477	304			
التحديات الإدارية	بين المجموعات	.758	2	.379	2.234	.109
	داخل المجموعات	50.889	302	.170		
	المجموع	51.647	304			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.220	2	.110	1.223	.296
	داخل المجموعات	27.122	302	.090		
	المجموع	27.342	304			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (25) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

وتعزو الباحثة عدم وجود فرق بين أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى أن التحديات الإدارية والمالية التي تواجه تلك المنشآت تعاظمت بعد انتفاضة الأقصى والظروف السياسية والاقتصادية التي صاحبت تلك الفترة.

الفرضية الثانية : المتعلقة بالبيانات بالمصنع :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى$\alpha \geq 0.05$ بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى:

1. طبيعة عمل المصنع .
2. سنة التأسيس.
3. رأس المال.
4. نوعية ملكية المصنع.
5. الربح.
6. عدد العاملين في المصنع.
7. القروض.

أولا : الفروق وفقا لمتغير طبيعة عمل المصنع :

جدول رقم (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طبيعة العمل

المجال	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحديات المالية	لوازم بناء	25	2.59	.30
	أغذية	9	2.27	.18
	أحذية ودباغة	75	2.38	.35
	نجارة	22	2.36	.36
	منشار حجر	68	2.38	.40
	ملابس	44	2.41	.32
	صناعات بلاستيكية	22	2.43	.33
	أدوات معدنية	37	2.39	.32
	المجموع	302	2.40	.35
التحديات الإدارية	لوازم بناء	25	2.20	.38
	أغذية	9	1.87	.35
	أحذية ودباغة	74	2.04	.38

	نجارة	22	1.96	.42
	منشار حجر	68	2.17	.39
	ملابس	44	2.20	.44
	صناعات بلاستيكية	22	2.31	.50
	أدوات معدنية	37	2.03	.41
	المجموع	301	2.11	.41
الدرجة الكلية	لوازم بناء	25	2.39	.28
	أغذية	9	2.07	.23
	أحذية ودباغة	75	2.21	.30
	نجارة	22	2.16	.31
	منشار حجر	68	2.28	.31
	ملابس	44	2.30	.27
	صناعات بلاستيكية	22	2.37	.31
	أدوات معدنية	37	2.21	.30
	المجموع	302	2.26	.30

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طبيعة عمل المصنع كانت أعلى شيء لدى المصانع العاملة في مجال البناء بمتوسط حسابي 2.39 تلاها المصانع العاملة في مجال الصناعات البلاستيكية بمتوسط حسابي 2.37 تلاها المصانع العاملة في مجال الملابس بمتوسط حسابي 2.30 تلاها المصانع العاملة في مجال الحجر بمتوسط حسابي 2.28 تلاها المصانع العاملة في مجال الأحذية والأدوات المعدنية بمتوسط حسابي 2.21 تلاها

المصانع العاملة في مجال النجارة بمتوسط حسابي 2.16 ، أخيراً المصانع العاملة في مجال الأغذية بمتوسط حسابي 2.07 هذا بشكل عام أما التحديات المالية فقد كانت أعلاها لدى المصانع العاملة في مجال لوازم البناء بمتوسط حسابي 2.59 ، في حين كانت أدناها لدى المصانع العاملة في مجال الأغذية بمتوسط حسابي 2.27 ، أخيرا فيما يتعلق بالتحديات الإدارية فقد كانت أبرز التحديات لدى المصانع العاملة في مجال الصناعات البلاستيكية بمتوسط حسابي 2.31 في حين كانت أقل هذه التحديات لدى المصانع العاملة في مجال الأغذية بمتوسط حسابي 1.87 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (27)

جدول رقم (27)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طبيعة عمل المصنع

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	بين المجموعات	1.136	7	.162	1.353	.225
	داخل المجموعات	35.244	294	.120		
	المجموع	36.380	301			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات الإدارية	بين المجموعات	3.180	7	.454	2.749	.009
	داخل المجموعات	48.413	293	.165		
	المجموع	51.593	300			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.605	7	.229	2.620	.012
	داخل المجموعات	25.719	294	.087		
	المجموع	27.324	301			

يوضح الجدول رقم (27) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى المسمى في مجال الدراسة المتعلق بالتحدي الإداري وعلى الدرجة الكلية ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (28)

من جهة أخرى أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية

الخليل حول درجة التحديات المالية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طبيعة عمل المصنع حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

جدول رقم (28)

نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طبيعة عمل المصنع

المجال	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	لوازم بناء	أغذية	أحذية ودباغة	نجارة	نجارة	منشار حجر	ملابس	صناعات بلاستيكية	أدوات معدنية
التحديات الإدارية	لوازم بناء	2.20		-.31496							
	أغذية	1.87									
	أحذية ودباغة	2.04									
	نجارة	1.96									
	منشار حجر	2.17									
	ملابس	2.20									
	صناعات بلاستيكية	2.31									
	أدوات معدنية	2.03									
	المجموع	2.11									
الدرجة الكلية	لوازم بناء	2.39		.32963							
	أغذية	2.07									
	أحذية ودباغة	2.21									
	نجارة	2.16									
	منشار حجر	2.28									
	ملابس	2.30									
	صناعات بلاستيكية	2.37									
	أدوات معدنية	2.21									
	المجموع	2.26									

تشير نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طبيعة عمل المصنع في مجال الدراسة المتعلق بالتحديات الإدارية وعلى الدرجة الكلية أن الفروق كانت ما بين المصانع التي تعمل في مجال لوازم البناء والاغذية ولصالح المصانع التي تعمل في مجال لوازم البناء الذين كانت التحديات الإدارية لديهم أعلى.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في مجال لوازم البناء هم الاكثر تضرراً في الفترة الأخيرة بسبب الارتفاع الحاد في المواد الخام من حديد الترسانة والاسمنت والمواد الأخرى، وهذا ما جعل الزبائن مستنكفين عن الشراء بسبب الضائقة المالية التي يمرون بها المتعلقة بعدم انتظام الرواتب، فيما قطاع الأغذية فهو من القطاعات الأساسية التي لا غنى عنها من ناحية استهلاكية بالتالي حافظ هذا القطاع على مدى أدائه خلال الفترة الأخيرة.

ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير سنة التأسيس:

جدول رقم (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير سنة التأسيس

المجال	سنة التأسيس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحديات المالية	قبل 1994	62	2.45	.42
	1994-2000	168	2.37	.32
	بعد عام 2000	67	2.42	.34
	المجموع	297	2.40	.35
التحديات الإدارية	قبل 1994	62	2.11	.37
	1994-2000	167	2.05	.39
	بعد عام 2000	67	2.25	.47
	المجموع	296	2.11	.41
الدرجة الكلية	قبل 1994	62	2.28	.32
	1994-2000	168	2.21	.29
	بعد عام 2000	67	2.34	.29
	المجموع	297	2.26	.30

تشير معطيات الجدول رقم (29) أن استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنة تأسيس المصنع كانت لدى المصانع التي تأسست بعد عام 2000 بمتوسط حسابي 2.34 تلاها لدى المصانع التي تأسست قبل عام 1994 بمتوسط حسابي 2.28 تلاها المصانع التي تأسست بين عامي 1994–2000 بمتوسط حسابي 2.21 هذا بشكل عام أما التحديات المالية فقد كانت أعلاها لدى المصانع التي تأسست قبل عام 1994 بمتوسط حسابي 2.45 ، في حين كانت أدناها لدى المصانع التي تأسست ما بين عامي 1994–2000 بمتوسط حسابي 2.37 ، أخيراً فيما يتعلق بالتحديات الإدارية فقد كانت أبرز التحديات لدى المصانع التي تأسست بعام 2000 بمتوسط حسابي 2.25 في حين كانت أقل هذه التحديات لدى المصانع التي تأسست ما بين عامي 1994–2000 بمتوسط حسابي 2.05 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (30)

جدول رقم (30)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنة تأسيس المصنع

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	بين المجموعات	.281	2	.140	1.161	.315
	داخل المجموعات	35.559	294	.121		
	المجموع	35.840	296			
التحديات الإدارية	بين المجموعات	1.858	2	.929	5.634	.004
	داخل المجموعات	48.315	293	.165		
	المجموع	50.173	295			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.764	2	.382	4.360	.014
	داخل المجموعات	25.763	294	.088		
	المجموع	26.527	296			

يبين الجدول رقم (30) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنة التأسيس في مجال الدراسة المتعلق بالتحدي الإداري وعلى الدرجة الكلية ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (31)

من جهة أخرى أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنة تأسيس المصنع حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

جدول رقم (31)

نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنة تأسيس المصنع

المجال	سنة التأسيس	المتوسط الحسابي	فبل 1994	1994- 2000	بعد عام 2000
التحديات الإدارية	قبل 1994	2.11			
	1994-2000	2.05			-.19708
	بعد عام 2000	2.25			
	المجموع	2.11			
الدرجة الكلية	قبل 1994	2.28			
	1994-2000	2.21			
	بعد عام 2000	2.34			-.12035
	المجموع	2.26			

تشير نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى سنة تأسيس المصنع أن الفروق كانت ما بين المصانع التي تأسست ما بين عامي 1994-2000 والمصانع التي تأسست بعد عام 2000 ولصالح المصانع التي تأسست بعد عام 2000 حيث كانت التحديات التي تواجهها أعلى من المصانع التي تأسست قبل عام 2000.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم قدرة المصانع حديثة المنشأ على اختراق أسواق محلية وعالميـــة كما هو الحال في المصانع التي أنشات قبل عام 2000، كما أن المنشآت التي تأسست بعد عام 2000 تفتقر إلى الخبرة الإدارية الكافية ولربما يعود ذلك إلى أن أصحاب تلك المنشآت غيـــر حرفيين أو بعيدون من الناحية المهنية عن الحرفة التي يعملون بها.

ثالثاً: المتغيرات وفقاً لرأس المال:

جدول رقم (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى لمتغير رأس مال المصنع

المجال	رأس المال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحديات المالية	أقل من 10 ألاف	72	2.40	.38
	من 11-50 ألف	183	2.39	.34
	51-100 ألف	22	2.50	.31
	أكثر من 100 ألف	27	2.38	.34
	المجموع	304	2.40	.35
التحديات الإدارية	أقل من 10 ألاف	72	2.12	.40
	من 11-50 ألف	182	2.10	.41
	51-100 ألف	22	2.14	.50
	أكثر من 100 ألف	27	2.13	.39
	المجموع	303	2.11	.41
الدرجة الكلية	أقل من 10 ألاف	72	2.26	.31
	من 11-50 ألف	183	2.25	.29
	51-100 ألف	22	2.32	.35
	أكثر من 100 ألف	27	2.26	.27
	المجموع	304	2.26	.30

من خلال معطيات الجدول رقم (32) أن استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنيـــة الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعـــزى إلـــى رأس مـــال المصنع كانت لدى المصانع التي رأس مالها من 51–100 الف بمتوسط حسابي 2.32 تلاها المصانع التي رأس مالها أقل من 10الاف وأكثر من 100 الف بمتوسط حسابي 2.26 تلاهـــا المصانع التي رأس مالها من 11–50 الف بمتوسط حسابي 2.25 هذا بشكل عام أما التحديات المالية فقد كانت أعلاها لدى المصانع التي رأس مالها من 50–100 ألف بمتوســـط حـــسابي 2.50 ، في حين كانت أدناها لدى المصانع التي رأس مالها أكثر مـــن 100 ألـــف بمتوســـط حسابي 2.38 ، أخيراً فيما يتعلق بالتحديات الإدارية فقد كانت أبرز التحديات لدى المـــصانع التي رأس مالها من 51–100 ألف بمتوسط حسابي 2.14 بمتوسط حسابي 2.25 في حين كانت اقل هذه التحديات لدى المصانع التي رأس مالها من 11–50 الـــف بمتوســـط حـــسابي 2.10 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (33)

جدول رقم (33)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى رأس مال المصنع

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	بين المجموعات	.242	3	.081	.667	.573
	داخل المجموعات	36.244	300	.121		
	المجموع	36.486	303			
التحديات الإدارية	بين المجموعات	.066	3	.022	.128	.944
	داخل المجموعات	51.818	299	.173		
	المجموع	51.884	302			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.115	3	.038	.422	.737
	داخل المجموعات	27.262	300	.091		
	المجموع	27.377	303			

يتضح من الجدول رقم (33) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى رأس مال المصنع حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التحديات التي تواجه أصحاب المنشآت لها علاقة بالجانب القطاعي (لوازم بناء، أغذية ، أخرى) والظروف المتعلقة بكل قطاع على حدة.

رابعا : الفروق وفقا لمتغير نوعية ملكية المصنع:

جدول رقم (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى نوعية ملكية المصنع

المجال	نوعية ملكية المصنع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	فردية	253	2.41	.32	252	.927	.358
	جماعية	48	2.35	.46	47		
التحديات الإدارية	فردية	252	2.10	.41	252	-.604	.546
	جماعية	48	2.14	.46	47		
الدرجة الكلية	فردية	253	2.26	.29	252	.299	.765
	جماعية	48	2.25	.35	47		

من خلال الجدول رقم (34) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى نوعية ملكية المصنع حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا، حيث بلغت متوسط التحديات لدى المصانع التي ملكيتها فردية 2.26 مقابل 2.25 لدى المصانع التي ملكيتها تضامن.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التحديات المالية الإدارية لها علاقة بمدى اختراق المؤسسة للأسواق وطبيعة المنتج وليست لها علاقة بنوع ملكية المصنع.

خامسا : الفروق وفقا لمتغير زيادة رأس المال (الربح):

جدول رقم (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى زيادة رأس المال (الربح)

المجال	هل زاد رأس المال؟	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	نعم	275	2.39	.34	274	-2.044	.042
	لا	30	2.52	.38	29		
التحديات الإدارية	نعم	274	2.11	.41	274	.281	.779
	لا	30	2.09	.47	29		
الدرجة الكلية	نعم	275	2.26	.29	274	-1.040	.299
	لا	30	2.32	.37	29		

يتضح من الجدول رقم (35) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى زيادة رأس المال المصنع حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي دالة إحصائيا. ولقد كانت التحديات المالية اعلي لدى المصانع التي لم يزد رأس مالها حيث بلغت متوسط استجاباتها نحو ذلك 2.52 مقابل 2.39 لدى المصانع التي زاد رأس مالها.

من جهة اخرى أظهرت نتائج اختبار ت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات الإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى زيادة رأس المال حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

وترى الباحثة هذه النتيجة أنه لكون المصانع لم يزد رأس مالها تواجه تحديات مالية وإدارية داخلها، حدد من عدم زيادة رأس مالها.

سادساً : الفروق وفقا لمتغير عدد العاملين في المصنع:

جدول رقم (36)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى عدد العاملين في المصنع

المجال	عدد العاملين في المصنع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحديات المالية	أقل من 5 عاملين	38	2.46	.43
	10-6	177	2.43	.34
	15-11	84	2.33	.32
	أكثر من 15 عاملا	6	2.21	.32
	المجموع	305	2.40	.35
التحديات الإدارية	أقل من 5 عاملين	38	2.09	.29
	10-6	177	2.15	.42
	15-11	83	2.07	.42
	أكثر من 15 عاملا	6	1.79	.66
	المجموع	304	2.11	.41
الدرجة الكلية	أقل من 5 عاملين	38	2.27	.30
	10-6	177	2.29	.30
	15-11	84	2.20	.29
	أكثر من 15 عاملا	6	2.00	.33
	المجموع	305	2.26	.30

يتضح من الجدول رقم (36) أن استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى عدد العاملين في المصنع كانت لدى المصانع التي عدد العاملين فيها من 6-10 بمتوسط حسابي 2.29 تلاها المصانع التي عدد العاملين فيها أقل من 5 بمتوسط حسابي 2.27 تلاها المصانع التي عدد العاملين فيها من 11-15 بمتوسط حسابي 2.20 ، أخيرا المصانع الذين عدد العاملين فيها فوق 15 عاملا بمتوسط حسابي 2.00 هذا بشكل عام. أما التحديات المالية فقد كانت أعلاها لدى المصانع التي عدد العاملين فيها أقل من 5 عاملين بمتوسط حسابي 2.46 ، في حين كانت أدناها لدى المصانع التي عدد العاملين فيها فوق 15 عاملاً بمتوسط حسابي 2.21 ، أخيراً فيما يتعلق بالتحديات الإدارية فقد كانت أبرز التحديات لدى المصانع عدد العاملين فيها من 6-10 بمتوسط حسابي 2.15 في حين كانت أقل هذه التحديات لدى المصانع التي عدد عامليها فوق 15 عاملا بمتوسط حسابي 1.79 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (37)

جدول رقم (37)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى عدد العاملين في المصنع

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	بين المجموعات	.868	3	.289	2.446	.064
	داخل المجموعات	35.618	301	.118		
	المجموع	36.486	304			
التحديات الإدارية	بين المجموعات	1.100	3	.367	2.164	.092
	داخل المجموعات	50.822	300	.169		
	المجموع	51.922	303			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.880	3	.293	3.330	.020
	داخل المجموعات	26.509	301	.088		
	المجموع	27.389	304			

يتضح من الجدول رقم (37) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية

والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى زيادة رأس مال المصنع على الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي دالة إحصائيا. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (38)

جدول رقم (38)

نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى عدد العاملين في المصنع

المجال	عدد العاملين في المصنع	المتوسط الحسابي	أقل من 5 عاملين	6-10 عاملين	11-15 عاملاً	أكثر من 15 عاملا
الدرجة الكلية	أقل من 5 عاملين	2.27				-.27914
	6-10	2.29				-.29145
	11-15	2.20				
	أكثر من 15 عاملا	2.00				

تشير نتائج اختبار توكي للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى عدد العاملين في المصنع أن الفروق كانت ما بين المصانع التي عدد عامليها دون 10 عاملين والمصانع

التي عدد العاملين فيها فوق 15 عاملاً ولصالح المصانع التي عدد العـــاملين فيهـــا دون 10 عاملين الذين كانت التحديات المالية والإدارية أكثر من المصانع التي عدد العاملين فيها فـــوق 15 عاملا.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المنشآت الصغيرة التي لديها أقل من 10 عمال، لا يوجـــد لـــديها توسع في الأسواق المحلية والخارجية كما أن المنشآت غالباً ما تكون حديثة النـــشأة، ويفتقـــر أصحابها إلى المهارات الإدارية الكافية لإدارتها.

سابعاً : الفروق وفقا لمتغير طلبات القروض:

جدول رقم (39)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية والإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إذا فيما تقدموا لطلبات قروض

المجال	هل تقدموا للحصول على قرض	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التحديات المالية	نعم	76	2.39	.25	75	-.514	.608
	لا	228	2.41	.37	227		
التحديات الإدارية	نعم	76	2.24	.44	75	3.055	.002
	لا	227	2.07	.39	227		
الدرجة الكلية	نعم	76	2.32	.27	75	1.760	.079
	لا	228	2.25	.30	227		

يتضح من الجدول رقم (39) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات الإدارية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طلب القروض حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي دالة إحصائيا. ولقد كانت التحديات الإدارية أعلى لدى المصانع التي تقدمت بطلب قرض لأحد البنوك أو مؤسسات الإقراض، حيث بلغت متوسط استجابتهم نحو ذلك 2.24 مقابل 2.07 لدى المصانع التي لم تقدم طلب قرض.

من جهة أخرى أظهرت نتائج اختبار ت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α 0.05 بين استجابات أصحاب المشروعات الصغيرة في مدنية الخليل حول درجة التحديات المالية التي تواجه مصانعهم تعزى إلى طلب القروض حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

وتعزو الباحثة ذلك إلى المصانع والمنشآت التي حصلت على قروض غالباً ما تكون قد مرت بترهل في مجلسها الإداري وتخطيط غير دقيق للمشروع أدى إلى إرباك المشروع وإعاقته.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تم التعرف في هذه الدراسة على واقع المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، وعلى التحديات الإدارية والمالية التي تواجهها، وقد توصلت الباحثة في هذا الفصل إلى الاستنتاجات والتوصيات، نخصص لكل منهما مبحثاً خاصاً به.

المبحث الأول: الاستنتاجات:

توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى أهم الاستنتاجات التالية:

أولاً: أن غالبية المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تم إنشاؤها بعد عام 1992م، ويمكن أن يعزى ذلك إلى المرحلة الانتقالية التي حصلت في المجتمع الفلسطيني آنذاك من وضع الانتفاضة الأولى إلى العملية السلمية.

ثانياً: معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل يتم تمويلها من خلال ملكية فردية، حيث أن المشاريع الصغيرة لا تحتاج في بداية إنشائها إلى رأس مال كبير.

ثالثاً: معظم أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة لم يتقدموا بطلب قرض (75%).

رابعاُ: معظم 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.

خامساً: إنتاج معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل أقل من طاقتها الإنتاجية.

سادساً: اعتماد معظم المشاريع الصناعية في الخليل على الأسواق المحلية في تسويق منتجاتها ثم الأسواق الإسرائيلية.

سابعاً: عدم قدرة المشاريع الصناعية حديثة المنشأ على اختراق أسواق محلية وعالمية.

ثامناً: عدم توفر الخبرة الكافية لدى أصحاب المشاريع حديثة المنشأ لكونهم قد يكونون غير حرفيين أو بعيدين من الناحية المهنية عن الحرفة التي يعملون بها.

تاسعاً: قلة عدد العاملين في المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تزيد من التحديات المالية والإدارية .

عاشراً: المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل التي حصلت على قروض غالباً ما تكون مرت بترهل في إدارتها وتخبط في تخطيط المشروع مما أدى إلى إرباكه أو إعاقته.

معاناة معظم المشاريع الصناعية في الخليل ناتجة مما يلي:

- الوضع السياسي المتقلب.
- عدم توفر المهارات الإدارية.
- عدم توفر الخبرة الكافية.
- عدم توفر البنية التحتية.
- عدم توفر المؤهلات الفنية.
- عدم توفر الموارد المالية الكافية وزيادة رأس المال.
- محدودية الأسواق المتاحة.
- الضرائب المتعددة التي تفرضها السلطة.
- تدني الأرباح التي تجنيها المشاريع.
- عدم توفر مؤسسات إقراض غير ربحية.
- ارتفاع نسبة الفائدة في مؤسسات الإقراض والبنوك.
- عدم وجود دراسات وأبحاث تستطيع المشاريع الصناعية الصغيرة الاستفادة منها.
- عدم تقديم الجهات الحكومية (السلطة) خدمات مناسبة للمشاريع.
- عدم توفير دورات تدريبية إدارية وفنية للعاملين.
- عدم وجود قوانين تشجع الاستثمار في المشاريع الصناعية الصغيرة وعدم وضع السلطة خططاً مفيدة للقطاع الخاص.
- معظم المواد الخام اللازمة للمشاريع الصناعية مستوردة.
- العملة التي ترتبط بالمواد الخام مرتبطة بعملات أجنبية كالدولار، وهذه العملات معرضة للتقلبات مما يؤثر على ربحية المشروع.

- عدم وجود تسهيلات قروض ميسرة للمشاريع الصغيرة بسبب مخاوف المصارف ومؤسسات الإقراض من عدم سداد القروض بسبب الوضع السياسي غير المستقر بسبب الإغلاقات المستمرة للمناطق.
- عدم القدرة على توفير الضمانات للبنوك أو الجهات المقرضة.
- عدم تقديم الغرفة التجارية خدمات مناسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل التي لها علاقة بالتدريب ورفع مستوى العاملين فنياً وإدارياً.

المبحث الثاني: التوصيات:

بعد استعراض الاستنتاجات السابقة فإن الباحثة تقترح التوصيات التالية:

أولاً: توصيات خاصة بأصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل:

1. العمل على إنشاء جسم خاص لدعم المشاريع الصناعية الصغيرة بالاستشارات والقروض والتسهيلات.
2. التنسيق والتعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث لإعداد رسائل جامعية وأبحاث في مجال المشاريع الصناعية الصغيرة وإنشاء بنك معلومات عنها يكون متصلاً بجهات حكومية ومؤسسات مالية .
3. البحث عن قنوات دعم تمويل للمشاريع الصناعية واستقطاب العون الخارجي من الدول المانحة والتعاون مع المصارف ومؤسسات الإقراض لتمويل المشاريع الصناعية لقروض ميسرة طويلة الأجل.

4. توجيه العاملين لدورات تدريبية في الداخل والخارج للاطلاع بشكل مستمر على أحدث المعلومات، ومدهم بالحوافز المادية وغير ذلك بحيث يرضى العاملين ويزيد العطاء والانتاج عندهم.
5. استخدام التقنية الحديثة ، وأجهزة الحاسوب واستخدام برامجه الجاهزة لمثل تلك الأعمال بحيث يضيف ذلك دقة واتقاناً ومصداقية.
6. دراسة المشروع الصناعي المزمع إنشاؤه دراسة معمقة.
7. عمل دراسة جدوى دقيقة للمشروع وعدم البدء في المشروع قبل حصوله على نسبة مرتفعة من توقعات النجاح والأرباح والجدوى الاقتصادية.
8. الاستعانة بأصحاب المعرفة بالمشاريع الصناعية، ومجال المشروع والاستفادة من معرفتهم بذلك وعدم الارتجال القائم على الرأي الفردي أو العائلي.
9. دراسة السوق المحلي أولاً ، والارتكاز على حاجة المجتمع المحلي لسلعة المشروع ومن ثم على السوق الخارجي.

ثانياً: توصيات خاصة بالسلطة:

1. العمل على مشاركة القطاع الخاص المشاريع الصناعية الصغيرة بأي نسبة، لتقوية المشروع وإبعاده عن شبح الفشل أو الخسارة.
2. تطوير الكفاءات البشرية وإعداد دورات ملائمة للمشاريع الصناعية الصغيرة .
3. إعادة تأهيل الاقتصاد الفلسطيني، وتهيئة القطاع الصناعي تدريجياً للانفتاح على العالم.

4. ضبط عملية الاستيراد العشوائي، واستيراد حاجة السوق فقط، وإعطاء المنتج الصناعي الوطني فرصة للنهوض والتفاني.
5. إيجاد مناطق صناعية مناسبة تتوفر فيها البنى التحتية من طرق وكهرباء وماء وظروف صحية وبيئية ملائمة.
6. تطوير بعض الصناعات التي تشتهر بها فلسطين والمطلوبة والمرغوبة عالميا، مثل صناعة الأحذية ، وصناعة الحجر .

ثالثاً: توصيات خاصة بالبنوك الممولة للمشاريع الصغيرة:

1. البدء باتخاذ مواقف وطنية جريئة تجاه المشاريع الصناعية الصغيرة من حيث مدها بالمال والاستشارات المفيدة.
2. التعاون مع المشاريع الصناعية الصغيرة والأخذ بيدها وإقراضها قروضاً ميسرةً طويلة الأجل.
3. تخفيض نسبة الفائدة على القروض للمشاريع الصناعية الصغيرة.
4. إعطاء فترة أمان على القروض للمشاريع الصناعية الصغيرة دون فوائد.
5. مساعدة أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة ودعم مشاريعهم بحيث تقف قوية صامدة.
6. فتح قنوات تسويقية بين المشاريع الصناعية الصغيرة وبين المشاريع التجارية والزراعية.

المصادر والمراجع

- **القرآن الكريم.**

سورة الأنعام، آية 162.

- **المصادر العربية:**

1. الحناوي، محمد صالح، "مقدمة في الأعمال والمال"، الاسكندرية، الدار الجامعية 1999 م.
2. النجار، فايز جمعة صالح، العلمي، عبد الستار محمد، "الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة" ، عمان – دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ط.1 2006 م.
3. دورية صامد، العدد 81 تموز – أيلول 1990 م.
4. عبيد، عاطف محمد، علي، حمدي فؤاد، "التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج" دار النهضة العربية، بيروت، طبعة 1974م.
5. عفانة، جهاد عبد الله، أبو عبيد، قاسم موسى،"إدارة المشاريع الصغيرة"، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.
6. عنبة، هالة محمد لبيب، "إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ط .1 القاهرة، 2004م.
7. غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل، "واقع المنشآت الصناعية العاملة في محافظة الخليل" 2007.
8. كتاب أوراق العمل الكاملة، مركز بيسان للبحوث والإنماء.

9. كليفورد، مومباك، "أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، مركز الكتاب الأردنـــي، عمان ط 1989 م.

10.كوكالي، نبيل، "مشكلات الصناعة في محافظة الخليل" الخليل مركز البحث العلمي من جامعة الخليل 1987م.

11.معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس"، نصر، محمد 2002 م.

12.مكحول، باسم "دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطـــاع المـــشاريع الصغيرة".

13.نصر، محمد، "دور القطاع الاقتصادي في التنمية الاقتـــصادية الفلـــسطينية"، معهـــد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

14.هيكل، محمد، "مهارات إدارة المشروعات الصغيرة"، مجموعة النيـــل العربيـــة ط.1 2003 م.

- **الدراسات السابقة:**

15.أبو رضوان، عماد "التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة في المملكـــة الأردنيـــة الهاشمية" (بدون سنة).

16.غرفة وصناعة محافظة الخليل، "واقع المنشآت الصناعية في مدينة الخليل" ، (2006 م/2007 م).

17.مكحول ، باسل "دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المـــشاريع الصغيرة" عام 2005 م.

18.مكحول ، باسم "المقومات والخيارات المتاحة" عام 2001 م.

19.منسي، عبد الفتاح " البنوك وتنمية الصناعات الصغيرة في الوطن العربي" .

20.نصر الله والصوراني "المشروعات الصغيرة في فلسطين : واقع ورؤية نقدية" عام 2005 م.

21.نصر، محمد – معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس" عام 2000م.

- **المراجع الأجنبية:**

22."Barriers to Starting a Small Business Obstacles Holding Back the Entrepreneur" by Tel Asiado 2002

23."Four Obstacles to Fame and Fortune for Small Business Owners" Copyright 2004 by Janis Pettit.

24.State Information Services 1999.

25."Small Business Planning and Management" G. Alpander, 1990

- المواقع الإلكترونية:

26.الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، كانون ثان، 2007م، http://www.pcbs.gov.ps/Default.aspx?tabID=1&lang=ar-jo.

27.المكتبة ، الاقتصاد و الاعمال " نحو غد أفضل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة " www.womengateway.com

28.موقع الغرف التجارية الفلسطينية (http://www.pal-chambers.org/arabic/arabichamb/hebron5.html)

29.موقع الغرفة التجارية الصناعية "واقع الخليل الاقتصادي لسنة 2007" www.hebroncci.org

30.موقع الغرفة التجارية الصناعية "دراسة خاصة بالقطاعات الاقتصادية 2007" www.hebroncci.org

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

**2008\ **

جامعة الخليل

كلية التمويل و الإدارة

الدراسات العليا والبحث العلمي- برنامج ماجستير إدارة أعمال

السيد/ة: المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،

مرفق طيه استمارة بحث أكاديمية تحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة ببحث عنوانه:

"التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل"

تتقدم به الباحثة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل بإشراف الدكتور شريف أبو كرش، عميد كلية التمويل والإدارة. يرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية من أجل تحقيق هدف الدراسة مع التأكيد بأن المعلومات والبيانات الواردة فيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

نور ربحي الشريف

فقرات الاستبانة

يؤمل وضع علامة (X) في المكان المناسب:

الجزء الأول: بيانات عامة

أ: بيانات حول معبئ الاستبانة:

1. **الجنس: □ ذكر □ أنثى**
2. **الفئة العمرية:**
3. **الحالة الاجتماعية:**
4. **المؤهل العلمي:**
5. **المسمى الوظيفي:**
6. **سنوات الخبرة:**
7. **الدورات التدريبية:**

الرقم	اسم الدورة	مدة الدورة	مكان انعقاد الدورة

ب: بيانات حول المؤسسة:

1. **اسم المؤسسة (اختياري):**
2. **طبيعة مجال العمل:**

3. تاريخ العمل:

4. تاريخ الإنشاء:

5. رأس المال المستثمر عند الإنشاء (بالدينار): _____

6. نوعية ملكية المصنع: شركة خاصة☐ شركة جماعية☐ عامة☐

الجزء الثاني: التحديات المالية التي تواجه المؤسسة (المشروع):

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	المؤسسة تعمل بكامل طاقتها					
2	عدد العاملين في المؤسسة مناسب					
3	تكلفة المواد الخام تساهم في استيراد أصناف تستطيع المؤسسة استيرادها					
4	الأوضاع السياسية تتسبب في استيراد أصناف تستطيع المؤسسة استيرادها					
5	المعيقات التي تواجه المؤسسة كبيرة					
6	المستقبل الاقتصادي للمؤسسة جيد					
7	التفكير في توسيع نطق العمل					
8	الوضع المالي للمؤسسة جيد					
9	توجد قوانين تشجع الاستثمار في المشاريع الصغيرة					

10	تتوفر مؤسسات إقراض غير ربحية					
11	ارتفاع نسبة الفائدة في مؤسسات الإقراض					
12	وجود برامج تسويقية لدى البنوك مخصصة للمشاريع الصغيرة					

الجزء الثالث: التحديات الإدارية التي تواجه المؤسسة (المشروع):

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	وجود دراسات وأبحاث تستفيد منها المؤسسة					
2	وجود خبرة وإمكانات إدارية في المؤسسة					
3	وجود طواقم فنية في المؤسسة					
4	المؤسسة تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها					
5	توفير دورات تدريبية إدارية وفنية للعاملين فيها					
6	الغرفة التجارية تقدم خدمات مناسبة للمؤسسة					
7	الجهات الرسمية الحكومية تقدم خدمات مناسبة للمؤسسة					

الجزء الرابع: ما المعيقات التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل:

1.
2.
3.
4.
5.

الجزء الخامس:

أ. أذكر خمس تحديات مالية لم ترد في الجزء الثاني:

1.
2.
3.
4.
5.

ب. أذكر خمس تحديات إدارية لم ترد في الجزء الثالث:

1.
2.
3.
4.
5.

شاكرةً لكم تعاونكم

الباحثة

نور ربحي الشريف

قائمة المحكمين

	اسم المحكم	اسم المؤسسة	الدرجة العلمية/ المهنية
1	د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل	دكتوراة
2	أ. محمود مرعب	بنك الرفاه	ماجستير
3	أ. فادي ربحي الشريف	سلطة النقد الفلسطينية	CPA/ شهادة مهنية
4	أ. محمد خلاف	إحصائي	ماجستير
5	أ. شادي ربحي الشريف	بنك الرفاه	ماجستير
6	أ. طارق التميمي	المجلس الأهلي للتنمية	ماجستير
التدقيق اللغوي			
7	أ. ربحي صبحي الشريف	وكيل مدارس السعد للشؤون التعليمية سابقاً	

أسماء المشاريع الصناعية الصغيرة

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
سمكري الاتحاد	الحاوز	صناعة سخانات شمسيه	صناعي
مشغل قفيشة الاكريلان	بئر حرم الرامه	مشاغل البسه	صناعي
منجرة اسامه ابو شرخ	حارة الجعابره	نجار	صناعي
مشغل الشروق للازياء	بئر حرم الرامه	مشاغل البسه	صناعي
شراكة الفيحاء للنايلون	الكرنتينا	صناعة بلاستيكية	صناعي
اكرم مسوده للدراجات الهوائية	الشلالة	دراجات هوائيه	صناعي
مصنع أنور الطويل للنايلون	ضاحية إسكان البلدية	صناعة بلاستيكية	صناعي
معمل الإسراء للسكاكر والحلويات	جبل جوهر	مصنع مواد غذائيه	صناعي
شراكة الاتحاد للنايلون	وادي الهرية	صناعة بلاستيكية	صناعي
الموند شوز	شارع السلام	مشاغل احذيه	صناعي
آن روز	عيصى	مشاغل البسه	صناعي
ستايل للاحذية	خلة حاضور	مصانع أحذيه	صناعي
معمل الرائد المعسل	ابو اكتيلة	صناعة المعسل(التمباك)	صناعي
شراكة مصنع بلاستيك ابو رجب	دويربان	صناعة بلاستيكية	صناعي
مشغل امام للشنط الجلديه	راس الجورة	حقائب جلدية	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
حاتم الزعتري للجلود	السهلة	صناعة فرو	صناعي
مؤسسة النتشه للشنط والتجارة العامة	باب الزاوية	حقائب جلدية	صناعي
مشغل حازم دنديس للملابس	الحاوز	مشاغل البسه	صناعي
مشغل حامد ادريس للملابس	بئر حرم الرامه	مشاغل البسه	صناعي
منجرة حجازي غانم للبكس	وادي الهرية	منجرة بكس	صناعي
منجرة الاسراء	وادي الهرية	منجرة بكس	صناعي
شراكة النتشه لصناعة و تجارة الالبسة	شعابه	مشاغل البسه	صناعي
منجرة حسين ابواسنينه للبكس	جبل جوهر	منجرة بكس	صناعي
معصرة ابوحديد لعصر الزيتون	ساحة الحرم	معصرة زيتون	صناعي
مشغل كان زمان	شعابه	سيراميك وفخار	صناعي
مصنع خزف الشرق اليدوي	السهلة	سيراميك وفخار	صناعي
مؤسسة الاخوة للصناديق	طارق بن زياد	منجرة بكس	صناعي
مشغل خياطة جلد	الحاووز الثاني	حقائب جلدية	صناعي
خزف الاخوة	راس الجورة	سيراميك وفخار	صناعي
شراكة خليل وابراهيم السيد	جبل ابو رمان	منجرة بكس	صناعي
فرو خيري ابو ارميله	السهلة	صناعة فرو	صناعي
مصنع رائد حسونه للنايلون	عيصى	صناعة بلاستيكية	صناعي
شركة المروه الحديثة للاستثمار	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
منجرة القواسمه للبكس	بئر المحجر	منجرة بكس	صناعي
راتب الفاخوري للفخار	المنطقة الصناعية	سيراميك وفخار	صناعي
شراكة راشد أبوحمدية	المنطقة الصناعية	طوب وبلاط	صناعي
شركة البيان لصناعة النايلون	الجلدة	صناعة بلاستيكية	صناعي
رباح خليل سيد احمد لصناعة النايلون	وادي الهرية	صناعة بلاستيكية	صناعي
شركة غيث اخوان للحجارة والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
جي م مسك ستون لتجارة البلاط والشايش	شارع السلام	طوب وبلاط	صناعي
مشغل الراية لجلي وقص الشايش	المنطقة الصناعية	معمل شايش و جرانيت	صناعي
سيراميك وفخار الفاخوري	السهلة	سيراميك وفخار	صناعي
زيد طهبوب للخزف والزجاج	عين سارة	سيراميك وفخار	صناعي
مشغل فلسطين لكافة انواع الجبص	شارع السلام	سيراميك وفخار	صناعي
مصنع افران الحرمين	الحاوز	صناعات معدنيه	صناعي
سامي الفاخوري للفخار	المنطقة الصناعية	سيراميك وفخار	صناعي
مصنع النتشه للادوات الكهربائية	شارع السلام	ادوات كهربائيه	صناعي
بلاستيك الرحمه	شارع السلام	صناعة بلاستيكية	صناعي
مقص شايش الجعبري ورشتاوي	المنطقة الصناعية	معمل شايش و جرانيت	صناعي
مصنع صلاح الفاخوري للفخار	المنطقة الصناعية	سيراميك وفخار	صناعي
مشغل هلتون للخياطه	الملك فيصل	مشاغل البسه	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
شركة الجعبري لزخرفة الحجر والبورسلان	نمرة	معمل شايش و جرانيت	صناعي
مصنع ابو اللبن للبلاط	المنطقة الصناعية	طوب وبلاط	صناعي
مسكبة عبد الحكيم مجاهد	الجلدة	مسكبه	صناعي
مشغل الشيخ دره للالبسه	شارع العدل	مشاغل البسه	صناعي
مصنع الاتحاد للنايلون	الجلدة	صناعة بلاستيكية	صناعي
حجر منشار	راس الجورة	مناشير حجر	صناعي
الامل للمنظفات الكيماويه	وادي الهرية	مواد كيماويه	صناعي
منجرة عبدالرحمن للبكس والمشاتيح	وادي الهرية	منجرة بكس	صناعي
مشغل الزجاج اليدوي	شارع السلام	مصانع زجاج	صناعي
منجرة عبد الرزاق للبكس	وادي الهرية	منجرة بكس	صناعي
منجرة عبد العظيم للمشاتيح	حارة قيطون	منجرة بكس	صناعي
محجر عبد القادر مطريه	الحرس	محاجر	صناعي
المعمل العربي لصناعة بلاط	ساحة الحرم	طوب وبلاط	صناعي
مطحنة زعتر ومحاصيل زراعية	الكرنتينا	مطحنة قمح	صناعي
مصنع نسيج مسودي	طريق بئر السبع	مصانع نسيج	صناعي
مصنع ابوالحلاوه للادوات المعدنية	خان شاهين	صناعات معدنيه	صناعي
مصنع الخزف الابراهيمي	ساحة الحرم	سيراميك وفخار	صناعي
محجر عبد الجبار الجعبه	الحاوز	محاجر	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
مشغل الخنساء للالبسة	شارع السلام	مشاغل البسه	صناعي
شركة تعمير للبلاط و السيراميك	الجلدة	طوب وبلاط	صناعي
مطاحن الاستقلال الحديثة	الريحيه	مطحنة قمح	صناعي
شراكة مكة للتجارة والصناعة	راس الجورة	تصنيع اسفنج جلي وتنظيف	صناعي
شركة العطاء المستمر للصناعة و التجارة	المنطقة الصناعية	طوب وبلاط	صناعي
مشغل البسة عماد عمرو	عيصى	مشاغل البسه	صناعي
محجر النتشه	المنطقة الصناعية	محاجر	صناعي
منجرة عمر عبد الرحمن غانم	دويربان	منجرة بكس	صناعي
مشغل ابو رموز للالبسه	العدل	مشاغل البسه	صناعي
خزف الفاخوري	السهلة	سيراميك وفخار	صناعي
منشار رخام	عيصى	مناشير حجر	صناعي
الخليل لصناعة البلاستيك	نمرة	صناعة بلاستيكية	صناعي
فاخورة فتحي الفاخوري	المنطقة الصناعية	سيراميك وفخار	صناعي
اتش ال القدس للحجر والرخام	بئر المحجر	مناشير حجر	صناعي
العدل للرخام والجرانيت	شارع العدل	مناشير حجر	صناعي
منجرة الوفاء	وادي الهرية	منجرة بكس	صناعي
الماجد للكيماويات	حارة الشيخ	مواد كيماويه	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
مصنع الانشاء للطوب	المنطقة الصناعية	طوب وبلاط	صناعي
فخار	المنطقة الصناعية	سيراميك وفخار	صناعي
التكروري للخياطة و الفرش المنزلي	سنجر	مشاغل البسه	صناعي
محمد الزعتري للفرو والطبلات	قيزون	صناعة فرو	صناعي
مصنع راما للمصاصات البلاستيكية	عين سارة	صناعة بلاستيكية	صناعي
فخار محمد جواد الفاخوري	طارق بن زياد	سيراميك وفخار	صناعي
معمل الصاحب للرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
محمد حسين الفاخوري للفخار	المنطقة الصناعية	سيراميك وفخار	صناعي
مشغل محمد الجعبري للملابس	نمرة	مشاغل البسه	صناعي
محمد ربيع الفاخوري للفخار	المنطقة الصناعية	سيراميك وفخار	صناعي
محمد رسمي الفاخوري للفخار	المنطقة الصناعية	سيراميك وفخار	صناعي
مصنع فخار الخليل	المنطقة الصناعية	سيراميك وفخار	صناعي
محمد شريف ابو سنينه للاخشاب	وادي الهرية	منجرة بكس	صناعي
معمل محمد المحتسب للبلاط	جبل جوهر	طوب وبلاط	صناعي
مصنع الحرباوي للحقائب الجلدية	نمرة	صناعات جلدية وكاوتشوك	صناعي
سيراميك وخزف الشريف	الزاهد	سيراميك وفخار	صناعي
مصنع التوفيق للبلاط	طريق يطا	طوب وبلاط	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
معمل بلاط الخضري	ساحة الحرم	طوب وبلاط	صناعي
مشغل مروان للالبسة	جبل جوهر	مشاغل البسه	صناعي
مشهور ابو ارميله للفرو	سوق اللبن	صناعة فرو	صناعي
مشغل مصعب الزعتري للملابس	ابو اكتيلة	مشاغل البسه	صناعي
لشـــرباتي لبيـــع جميـــع انـــواع المعســـلا	الشهداء	صناعة المعسل(التمباك)	صناعي
معمل شايش الاشهب	الحاوز	معمل شايش و جرانيت	صناعي
مشغل سيدة الحجاب	شارع السلام	مشاغل البسه	صناعي
الاشهب لورق التواليت	وادي الهرية	صناعات ورقيه	صناعي
مخيطة شاور للملابس	واد التفاح	مشاغل البسه	صناعي
مشغل نافذ	بيت عينون	مشاغل البسه	صناعي
نبيل فراح للفرو	الحاوز	صناعة فرو	صناعي
نبيل الفاخوري للفخار	المنطقة الصناعية	سيراميك وفخار	صناعي
مصنع الجنيدي للبلاستيك	شارع السلام	صناعة بلاستيكية	صناعي
مصنع الزغير للمنتجات الغذائية	شارع السلام	مصنع مواد غذائيه	صناعي
منجرة ابوعيشه للبكس والمشاتيح	وادي الهرية	منجرة بكس	صناعي
شراكة الصداقة	جبل جوهر	مشاغل احذيه	صناعي
مصنع سخانات نيروخ	وادي الهرية	صناعة سخانات شمسيه	صناعي
الشريف للمواد الغذائيه	الحاوز	مصنع مواد غذائيه	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
يعقوب ابو ارميله للفرو	البلدة القديمة	صناعة فرو	صناعي
مصنع يوسف ايوب للنايلون	وادي الهرية	صناعة بلاستيكية	صناعي
شركة الأراضي المقدسة للحجر	شارع السلام	مناشير حجر	صناعي
شركة توستي للأحذية م خ م	شارع السلام	مشاغل أحذية	صناعي
منشار النصر للرخام	قيزون	مناشير حجر	صناعي
شركة التقدم لصناعة القبانات والموازين والأثاث المعدني	المنطقة الصناعية	صناعات إلكترونية ومعدنية	صناعي
الشركة الأهلية الوطنية لصناعة البلاسيك م م	وادي الهرية	صناعات بلاستيكية	صناعي
محل الزعتري لدباغة الجلود	المنطقة الصناعية	صناعات جلدية	صناعي
منذر وبسام نيروخ لصناعة الضبان	مربعة سبتة	صناعة أحذية	صناعي
الشركة الحديثة لدباغة جلود	المنطقة الصناعية	صناعات جلدية	صناعي
الشرفا لصناعات خزانات المياه	الشلالة	صناعات معدنية	صناعي
شركة سوبر ستار للأحذية	شارع السلام	صناعة أحذية	صناعي
شراكة الفاخزري للخزف	السهلة	صناعات فخار وخزف	صناعي
مصنع أحذية موندیال	حي الجامعة	صناعة أحذية	صناعي
شركة زمزم للصناعات البلاستيكية م خ م	بئر حرم الرامه	صناعات بلاستيكية	صناعي
شركة الروابي لصناعة الأحذية	وادي الهرية	صناعة أحذية	صناعي
المعمل الفني للرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
شركة الديك الذهبي للنسيج	المنطقة الصناعية	صناعة نسيج	صناعي
النتشة لصناعة أفران الغاز	الحاووز	صناعات معدنية	صناعي
الشركة الوطنية لدباغة الجلود	المنطقة الصناعية	صناعات جلدية	صناعي
مصنع البدوي لدباغة الجلود والأحذية	المنطقة الصناعية	صناعات جلدية	صناعي
منشار جابر للرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
منشار حجر الوفاء	الحاووز	مناشير حجر	صناعي
مصنع أبو شرخ لخياطة الملابس	وادي التفاح	صناعة ملابس	صناعي
شركة ريم سبورت للأحذية	شارع السلام	صناعة أحذية	صناعي
شركة دي آند كي	العكشة	صناعة أحذية	صناعي
شركة الاتحاد لدباغة الجلود	المنطقة الصناعية	صناعات جلدية	صناعي
فايز الزعتري لدباغة الجلود	المنطقة الصناعية	صناعات جلدية	صناعي
شركة أحذية روما	جبل الرحمة	صناعة أحذية	صناعي
مصنع الشلبي للأحذية	بئر حرم الرامه	صناعة أحذية	صناعي
شركة خزف التميمي العادية العامة	راس الجورة	صناعة خزف وفخار	صناعي
مصنع شركة الشرق للإلكترود	شارع السلام	صناعات معدنية	صناعي
مصنع روما للأحذية	الزاهد	صناع أحذية	صناعي
مصنع أوسكار للأحذية	شارع السلام	صناعة أحذية	صناعي
شركة ألفا لرخام القدس	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
كسارة الشعب	المنطقة الصناعية	كسارة حجر	صناعي
شركة الوعد للصناعة والتجارة	وادي الهرية		صناعي
مصنع كنجرز للأحذية	المحاور	صناعة أحذية	صناعي
مصنع أبو حمدية للرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
شركة الجوارب الوطنية	بئر المحجر	صناعة جوارب	صناعي
مصنع الخليل لدباغة الجلود	المنطقة الصناعية	صناعات جلدية	صناعي
شركة التوفيق للحجارة والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
أحذية نضال ابو سنينة	السهلة	صناعة أحذية	صناعي
مصنع أحذية سوفت شوز	جبل الرحمة	صناعة أحذية	صناعي
مصنع سنفرط للنسيج	قيزون	نسيج	صناعي
أحذية محمد ديب	المزروق	صناعة أحذية	صناعي
مدبغة جلود الزعتري	المنطقة الصناعية	صناعات جلدية	صناعي
شركة سويطي للموبيليات والصناعة والتجارة	طريق بئر السبع	منجرة	صناعي
أحذية باسل	بئر المحجر	صناعة أحذية	صناعي
مصنع نسيج السعادة	الملك فيصل	نسيج	صناعي
شركة نابولي لصناعة الأحذية	وادي التفاح	صناعة أحذية	صناعي
أحذية عمر الفروخ	بيت عينون	صناعة أحذية	صناعي
مصنع برقان للمقالع والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
منشار حجر أيوب عوض الله	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
شركة المنسوجات الحديثة	الرازي	نسيج	صناعي
شركة المنتصر لتجارة وصناعة المواد الغذائية	الملك فيصل	صناعة مواد غذائية	صناعي
شركة الفؤاد للأحذية	عيصى	صناعة أحذية	صناعي
مشغل النهضة للزينة المعدنية	المنطقة الصناعية	صناعات معدنية	صناعي
الشركة الأهلية للرخام والمقاولات	الحاووز الثاني	مناشير حجر	صناعي
شركة الاعتدال لتصنيع الأخشاب	الحرس	منجرة	صناعي
شركة الشرق الأوسط للشايش والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
شركة الأنوار لتصنيع الحجارة والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
مصنع السلام للحياكة والصوف	واد القطع	مشغل ملابس	صناعي
شركة النخيل للحجر والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
منجرة الأمانة للموبيليا	جبل جوهر	منجرة	صناعي
دنديس للأثاث المعدني	شارع السلام	صناعات معدنية	صناعي
شركة الشروق لعلب الكرتون	المنطقة الصناعية	صناعات ورقية	صناعي
مصنع الوفاء للرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
منشار حجر نصار غيث	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
شركة خليل الرحمن للمعكرونة	الحاووز	صناعات غذائية	صناعي
مصنع الخليل للقبانات والموازين	رأس الجورة	صناعات معدنية	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
شركة مصنع الراية لصب الكوشوك	الحاووز	صناعات كوشوك	صناعي
منشار حجر راشد دعنا	رأس الجورة	مناشير حجر	صناعي
شركة هولي لاند للخزف والزجاج	رأس الجورة	صناعات خزفية وزجاج	صناعي
شركة سوبر ناشونال الصناعية	شعابة		صناعي
شركة الصناعات الزراعية	واد التفاح		صناعي
الشركة الرائدة للصناعة والتجارة	شارع السلام	صناعات معدنية	صناعي
شركة جولد شوز للأحذية والتجارة	الحاووز	صناعة أحذية	صناعي
شركة الحرمين للاستثمار	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
شركة الإسراء للرخام م خ م	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
مصنع يعقوب الجعبري للنسيج	نمرة	نسيج	صناعي
مخرطة الطباخي	شارع السلام	صناعات معدنية	صناعي
شركة المسك للميكنة الصناعية	شارع السلام	صناعات معدنية	صناعي
مصنع وبيع لوازم الأحذية / إبراهيم سالم قواسمي	باب الزاوية	صناعة أحذية	صناعي
مصنع زجاج وخزف الخليل	رأس الجورة	صناعات خزفية وزجاج	صناعي
شركة مصنع الأقصى للمنسوجات والتجارة	واد التفاح	نسيج	صناعي
مصنع وجيه شاور للوازم السراير	واد التفاح		صناعي
شركة ريدكو للأحذية	بئر المحجر	صناعة أحذية	صناعي
مصنع حمدي عبيدو	حرة بيطون		صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
شركة اس بي إي للتجارة والصناعة	الحاووز		صناعي
شركة سبورت رايت للأحذية	واد الهرية	صناعة أحذية	صناعي
شركة الجنيدي للتجارة والميكنة الصناعية	شارع السلام	صناعات معدنية	صناعي
شركة أبو لافي للشايش والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
شركة الأمير لدباغة الجلود	المنطقة الصناعية	صناعات جلدية	صناعي
معمل محمد شاهين للطوب	المنطقة الصناعية	صناعة طوب	صناعي
منشار حجر عودة برقان للرخام	جبل جوهر	مناشير حجر	صناعي
شركة الهديل للغزل والنسيج	الشعابة	نسيج	صناعي
شركة الجعبري للشوكولاتة	خلة حاضور	صناعة غذائية	صناعي
مشغل ألومنيوم الأقصى	بئر حرم الرامة	مشغل ألومنيوم	صناعي
محلات فضل أبوشامة لصناعة الأحذية	الحاووز	صناعات أحذية	صناعي
شركة براويز الكرمل م خ م	طريق بئر السبع	صناعة براويز	صناعي
شركة شريفكو لصناعة الأحذية	جبل الشريف	صناعة أحذية	صناعي
شركة لاراكو للصناعات الورقية	جبل الرحمة	صناعات ورقية	صناعي
شركة مشروبات طبريا	قيزون	مشروبات	صناعي
شركة جيلانكو انترناشيونال أبريسيف	قيزون		صناعي
شركة ثورن لصناعة البرابيج	الشعابة	صناعة برابيج	صناعي
شركة الوفاء للرخام والجرانيت العادية العامة	المنطقة الصناعية	رخام وجرانيت	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
شركة مصنع الهرم لمنتجات البلاستيك	الجلدة	بلاستيك	صناعي
شركة ليندا التجارية لصناعة الأحذية	الحاووز	صناعة أحذية	صناعي
شركة الفلاح لتجارة وصناعة الملابس	الملك فيصل	صناعة ملابس	صناعي
شركة الزغير ريما سبورت لصناعة الأحذية والاستثمار	شارع السلام	صناعة أحذية	صناعي
شركة أبو حمدية للرخام م خ م	المنطقة الصناعية	رخام وجرانيت	صناعي
شركة غانم للنايلون م خ م	جبل الرحمة	نايلون	صناعي
شركة التوفيق لدباغة الجلود	المنطقة الصناعية	دباغة جلود	صناعي
شركة أبو الضبعات لصناعة وتجارة الأحذية	حي الجامعة	صناعة أحذية	صناعي
شركة الشرباتي الحديثة للرخام الوحجارة المساهمة الخصوصية المحدودة	جبل الرحمة	رخام وحجارة	صناعي
شركة الجمل الصناعية التجارية	المنطقة الصناعية		صناعي
شركة الجنتل للأحذية والتجارة العامة	الحاووز	صناعة أحذية	صناعي
شركة الأمراء التجارية الصناعية	شارع العدل		صناعي
شركة مصنع شاهين للرخام	طريق بئر السبع	رخام	صناعي
شركة جود للتطريز والخياطة العادية العامة	بئر السبع	تطريز وخياطة	صناعي
معمل الصاحب للرخام	المنطقة الصناعية	رخام	صناعي
شركة الرضوان للمقالع والرخام	الخليل	مناشير حجر	صناعي
الشركة الأهلية لصناعة الأحذية	شارع السلام	صناعة أحذية	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
شركة البتراء لصناعة البلاط	المنطقة الصناعية	صناعة بلاط	صناعي
شركة زووم الأهلية الصناعية التجارية	حي الجامعة		صناعي
شركة الإسراء الحديثة للصناعة والتجارة	قرن الثور		صناعي
شركة الجعبة لأشغال الأحذية	عيصى	صناعة أحذية	صناعي
شركة الخياط لصناعة الأحذية	الحاووز	صناعة أحذية	صناعي
شركة الزعتري الحديثة للفرو والمنسوجات	رأس الجورة	نسيج	صناعي
الشركة الشرقية للاستيراد والتصدير والتجارة والصناعة	عين سارة		صناعي
شركة الزاكي للتصنيع والتجارة	حارة قيطون		صناعي
مصنع شايش ورخام	المنطقة الصناعية	شايش ورخام	صناعي
شركة جي أر اس للأحذية	وادي الهرية	صناعة أحذية	صناعي
الشركة الخماسية الصناعية للاستيراد والتصدير	دوار المنارة		صناعي
شركة الزيتونة لصناعة لوازم البناء المعدل	بيث عينون		صناعي
شركة الانتصار للرخام	حارة قيطون	رخام	صناعي
شركة الصافي للألبان	دوير بان		صناعي
مصنع أبو غنام للبلاستيك	وادي الهرية		صناعي
شركة العنان للمناشير والمحاجر والاستثمار	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
شركة الأقصى للرخام والحجر	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
منشار حجر نايف أحمد سليم أبو قويدر	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
منشار حميدان جابر للرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
الشركة الدولية للصناعات البلاستيكية	وادي الهرية	صناعات بلاستيكية	صناعي
شركة آمي جروب للأحذية والملبوسات	قرن الثور	صناعات أحذية وملابس	صناعي
شركة برج باريس لصناعة الأحذية	المنطقة الصناعية	صناعة أحذية	صناعي
شركة الأعمار للحجارة والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
شركة جلاد بيبي لصناعة وتجارة الأحذية ع ع	وادي الهرية	صناعة أحذية	صناعي
شركة منشار حجر فواز غيث	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
شركة فست التجارية لصناعة الأحذية	رأس الجورة	صناعة أحذية	صناعي
شركة آر تي سي لصانعة الملابس	نمرة	صناعة ملابس	صناعي
شركة الهناء لصناعة الأحذية	عيصى	صناعة أحذية	صناعي
شركة السدر للألمنيوم م.خ..م	شارع السلام	صناعة الألمنيوم	صناعي
شركة صناعة الخليل للهيدروليك	ضاحية البلدية	هيدروليك	صناعي
مصنع شاور للبلاستيك	واد التفاح	صناعات بلاستيكية	صناعي
المجد لصياغة وتجارة الذهب والمجوهرات	نمرة	صناعات معدنية	صناعي
مصنع جابر للبلاستيك	المنطقة الصناعية	صناعات بلاستيكية	صناعي
شركة سموح لصناعة وتجارة الاحذية	الحاووز الثاني	صناعة أحذية	صناعي
مشغل وائل لخياطة الأحذية	عيصى	صناعة أحذية	صناعي
شركة الانشاءات للحجارة والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي

اسم المنشأة	اسم الشارع	التصنيف	القطاع
مصنع فواز ويونس للنايلون	الضحضاح	صناعات نايلون	صناعي
مصنع الزرو للنايلون	عين سارة	صناعة نايلون	صناعي
شركة دنيا للحجارة والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
شركة مصنع الفحص للرام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
منجرة اقنيبي لتصنيع السلالم	الحاووز الثاني	منجرة	صناعي
شركة مصنع ربحي الكرد للبوظة	ضاحية الرامة	مواد غذائية	صناعي
مصنع حمامات شمسية	واد الهرية	صناعات معدنية	صناعي
مشغل فراس للأزياء	بئر حرم الرامة	صناعة ملابس	صناعي
شراكة مصنع النيل لأكياس النايلون	واد الهرية	صناعة نايلون	صناعي
مشغل ادريس للتنجيد	بئر حرم الرامة	تنجيد	صناعي
مصنع قمر للأحذية	شارع السلام	صناعة أحذية	صناعي
شركة البراء للحجارة والرخام	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي
مصنع الصداقة لتصنيع المواد البلاستيكية	واد الهرية	صناعات بلاستيكية	صناعي
شركة الشماس للألمنيوم العادية	نمرة	صناعة الألمنيوم	صناعي
مصنع بدر للأحذية وفرش السيارات /خالد بدر	الحاووز الثاني	صناعة أحذية	صناعي
شركة مصانع الفاخوري للتجارة العامة	المنطقة الصناعية	صناعة فخار	صناعي
شركة محاجر الوطن للرخام م.خ.م	المنطقة الصناعية	مناشير حجر	صناعي