

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

" واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها "  
" حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم "

جهاد مجاهد مشني

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018 م

## واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها

اعداد:

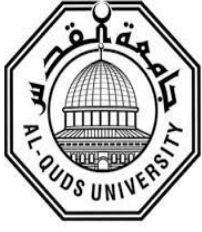
جهاد مجاهد مشني

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية - جامعة بيرزيت / فلسطين

المشرف: د. سمير حزبون

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال  
من برنامج الدراسات العليا / معهد الادارة والاقتصاد / جامعة القدس

1439هـ/2018 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد الإدارة والإقتصاد

## إجازة الرسالة

واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها

اسم الطالبة: جهاد مجاهد مشني  
الرقم الجامعي: 21312164

المشرف: الدكتور سمير حزيون

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/01/09 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم

التوقيع : .....  
التوقيع : .....  
التوقيع : .....

1. رئيس لجنة المناقشة : د. سمير حزيون
2. ممتحنا داخليا : د. سلوى البرغوثي
3. ممتحنا خارجيا : د. سهيل سلطان

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018 م

## الإهداء

الى صاحب الفضل الاول والأخير الى الهادي سواء السبيل .... الله عز وجل

الى أرواح من قال فيهما الحق " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب  
ارحمهما كما ربياني صغيرا" (الاسراء:24) ..... والداي رحمهما الله

الى من كان وسببى رفيق دربي طوال الحياة ..... زوجي العزيز

الى من عشت معهم حلو الحياة ومرها ..... أخواتي الحبيبات

الى كل من وقف معي وشجعني ومد لي يد العون

اليهم جميعا أهدي هذا البحث

الباحثة : جهاد مشني

## إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس, لنيل درجة الماجستير, وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة, باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد, وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: 

اسم الطالبة: جهاد مجاهد مشني

التاريخ:

## الشكر والعرفان

الشكر و الحمد لله نحمده سبحانه وتعالى حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه, فقد سدد الخطى وشرح الصدر ويسر الأمر فله الحمد كله وإليه يعود الفضل كله.

يطيب لي عرفانا بالجميل أن اتقدم بجزيل الشكر لكل من دعمني وساندني ووقف بجانبني في سنوات دراستي, والى كل من مد يد العون لي في سبيل اخراج هذه الرسالة الى حيز الوجود, وأخص بالذكر الدكتور سمير حزيون الذي قدم لي الدعم والإرشاد, شاكرا له متابعتة الحثيثة وتعامله الطيب.

كما لا يفوتني ان اوجه شكري الى اعضاء الهيئة التدريسية في معهد الادارة والاقتصاد في جامعة القدس على ما يقدموه من جهد ومعرفة ومساعدة علمية, فلهم خالص الشكر والتقدير.

وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ليكون لهم الدور الكبير في إثراء هذه الدراسة من علمهم وخبرتهم.

والله ولي التوفيق

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى دراسة وتحليل واقع المشاريع الريادية الصغيرة قي محافظة بيت لحم , وذلك من خلال دراسة واقع المجالات الخمسة في المشاريع الريادية (الإبتكار , الإبداع والتميز , النمو , المخاطرة, خصائص الرياديين), بالإضافة الى دراسة النواحي التطويرية الاربعة للمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وهي ( الناحية الانتاجية, الناحية التسويقية, تطوير العاملين, الناحية المالية).

قامت الباحثة باستخدام المنهج الاستكشافي الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة, بحيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على 608 مشروع صغير لاستكشاف المشاريع التي تنطبق عليها معايير الدراسة, حيث تبين أن 124 مشروع انطبقت عليه معايير الدراسة, ولقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS,2010) لتحليل الاستبانات والوصول الى النتائج.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن واقع المشاريع الريادية في محافظة بيت لحم جاء بدرجات عالية لجميع المجالات الخمسة, حيث حصل مجال خصائص الرياديين على اعلى نسبة مقارنة بالمجالات الاخرى حيث كانت نسبته (90.5%), أما النواحي التطويرية الاربعة فقد جاءت جميعها بدرجات متوسطة حيث حصلت ناحية تطوير العاملين على اعلى نسبة وهي (69.4%). وتوصلت الدراسة أيضا الى ان غالبية المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم لم تنتقل لأصحابها عن طريق الوراثة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ودعم الابتكار والإبداع والتميز ومساعدة المشاريع على النمو ومواجهة المخاطر والتحديات ودعمها وتطويرها من النواحي الانتاجية والتسويقية والمالية, وتطوير العاملين فيها مما يدعم هذه المشاريع ويضمن النهوض فيها, مما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني والنواحي الاجتماعية.

**The Reality of Entrepreneurial Startups and its Development  
Approaches  
Applied Study on Bethlehem Governorate**

Jehad Mujahed Mashnie

Dr. Sameer Hazbon

**Abstract:**

The aim of the study was to analyze and study the real context of small entrepreneurship enterprises in Bethlehem Governorate, through studying the five major aspects of entrepreneurships, which are (innovation, creativity, uniqueness and growth, risk, and the characteristics of entrepreneurs), and the ways to improve them through studying the four development aspects which are (productivity, marketing, labor development and financial).

The study analyzed one of the main sources of economic growth, and the importance of the study lies on the amount of benefit that will be provided to several bodies which included: The Ministry of Economy, The owners of small entrepreneurship enterprises and Bethlehem Governorate.

The researcher designed a questionnaire to achieve the objectives of the study. It was distributed to (608) of the small businesses enterprises in Bethlehem. The results showed that (124) of these questionnaires reflected the entrepreneurships enterprises in Bethlehem Governorate, and they were submitted to analysis using the statistical packages for social science (SPSS,2010).

The results showed that the five aspects of small business enterprises in Bethlehem Governorate showed a high degree of positivity, the entrepreneur quality showed the highest percentage which is (95%) in comparison to other fields and aspects. While all the four development aspects showed medium degree of development. The highest degree was to workers development which is (69.4%).

While the main recommendations were to encourage and motivate creativity, innovation, and uniqueness of products, also it is important to support small entrepreneurship enterprises growth, and to help them to face the risks and challenges, In addition, to improve its productivity, marketing, and finance. Moreover, to focus on developing labor skills and abilities so that these small businesses can have a better performance and grow.



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	إقرار
ب	الشكر والعرفان
ت	ملخص الدراسة
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة المرفقات
ظ	التعريفات النظرية
ع	الفصل الأول
ع	خلفية الدراسة
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهداف الدراسة
3	4.1 أهمية الدراسة
4	5.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها
5	6.1 متغيرات الدراسة
6	7.1 نموذج الدراسة
6	8.1 حدود الدراسة
6	9.1 محددات الدراسة
7	10.1 هيكلية الدراسة
8	الفصل الثاني
9	الدراسات السابقة والإطار النظري
9	1.2 الدراسات السابقة
9	1.1.2 الدراسات المحلية
12	2.1.2 الدراسات العربية
15	3.1.2 الدراسات الأجنبية
18	4.1.2 التعليق على الدراسات السابقة
18	5.1.2 ما يميز الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة
18	6.1.2 الفائدة الناتجة عن الاطلاع على الدراسات السابقة

19	2.2 الإطار النظري
19	1.2.2 المبحث الاول: الريادة
19	1.2.2.2 مفهوم الريادة
20	2.1.2.2 أهمية الريادة
21	3.1.1.2 مؤشرات الريادة
22	4.1.1.2 مفهوم الريادي وخصائصه
22	2.2.2 المبحث الثاني: المشاريع الصغيرة
22	1.2.2.2 مفهوم المشاريع الصغيرة
24	2.2.2.2 أهمية المشاريع الصغيرة
25	3.2.2.2 خصائص ومميزات المشاريع الصغيرة
26	4.2.2.2 مجالات عمل المشاريع الصغيرة
27	5.2.2.2 معيقات المشاريع الصغيرة
28	6.2.2.2 أسباب نجاح المشاريع الصغيرة
28	7.2.2.2 بطاقة الأداء المتوازن
28	3.2.2 المبحث الثالث: المشاريع الريادية الصغيرة
29	1.3.2.2 مفهوم المشاريع الريادية
29	2.3.2.2 دور الريادي في انجاح المشاريع الريادية
30	3.3.2.2 مصادر تطوير الافكار الريادية في المشاريع الريادية
30	4.3.2.2 الابتكار في المشاريع الريادية
31	5.3.2.2 الابداع في المشاريع الريادية
32	6.3.2.2 المخاطرة في المشاريع الريادية
32	7.3.2.2 سبل نجاح المشاريع الريادية
35	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
36	1.3 تمهيد
36	2.3 منهجية الدراسة
36	3.3 مصادر جمع البيانات
37	4.3 مجتمع الدراسة
37	5.3 عينة الدراسة
39	6.3 أداة الدراسة
39	7.3 صدق الاداة
43	8.3 ثبات الاداة
44	9.3 إجراءات الدراسة
45	10.3 المعالجة الاحصائية

46	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات
47	1.4 تمهيد
48	2.4 وصف متغيرات افراد عينة الدراسة
49	3.4 نتائج أسئلة الدراسة
49	1.3.4 نتائج واقع المشاريع الريادية الصغيرة
49	1.1.3.4 نتائج واقع الابتكار
51	2.1.3.4 نتائج واقع الابداع والتميز
53	3.1.3.4 نتائج واقع النمو
55	4.1.3.4 نتائج واقع المخاطرة
56	5.1.3.4 نتائج خصائص الريادي
58	2.3.4 نتائج سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة
67	3.3.4 نتائج مدى اختلاف واقع الابداع والتميز حسب المتغيرات الديموغرافية
76	4.3.4 نتائج مدى اختلاف واقع النمو حسب المتغيرات الديموغرافية
84	5.3.4 نتائج مدى اختلاف واقع المخاطرة حسب المتغيرات الديموغرافية
91	6.3.4 نتائج مدى اختلاف خصائص الريادي حسب المتغيرات الديموغرافية
99	7.3.4 نتائج مدى اختلاف سبل تطوير المشاريع الريادية حسب المتغيرات الديموغرافية
114	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
115	1.5 نتائج الدراسة
115	1.1.5 النتائج العامة للدراسة
116	2.1.5 النتائج الخاصة في أسئلة الدراسة
117	1.2.1.5 نتائج واقع المشاريع الريادية الصغيرة حسب المتغيرات الديموغرافية
118	2.2.1.5 نتائج سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة حسب المتغيرات الديموغرافية
120	3.2.1.5 نتائج واقع الابداع والتميز حسب المتغيرات الديموغرافية
121	4.2.1.5 نتائج واقع النمو حسب المتغيرات الديموغرافية
122	5.2.1.5 نتائج واقع المخاطرة حسب المتغيرات الديموغرافية
123	6.2.1.5 نتائج خصائص الريادي حسب المتغيرات الديموغرافية
125	7.2.1.5 نتائج سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة حسب المتغيرات الديموغرافية
127	2.5 توصيات الدراسة
127	1.2.5 التوصيات الخاصة بالحكومة
128	2.2.5 التوصيات الخاصة بغرفة تجارة وصناعة بيت لحم
129	3.2.5 التوصيات الخاصة بأصحاب المشاريع الصغيرة الريادية
132	المصادر والمراجع
130	- قائمة المراجع العربية

134	- قائمة المراجع الأجنبية
136	المرفقات

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	مؤشر الريادة العالمي حسب المعهد العالمي للتنمية	1.2
49	مقياس ليكرت	1.3
40	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم	2.3
40	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم	3.3
41	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم	4.3
41	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم	5.3
42	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من الناحية الانتاجية	6.3
42	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم عن طريق تطوير العاملين	7.3
43	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من الناحية التسويقية	8.3
43	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من الناحية المالية	9.3
44	معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية	10.3
47	مفتاح درجة الفقرات	1.4

48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	2.4-أ
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	2.4-ب
50	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الابتكار في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم	3.4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم	4.4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم	5.4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم	6.4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم	7.4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم	8.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية الانتاجية	9.4-أ
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية الانتاجية	9.4-ب
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة عن طريق تطوير العاملين	10.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة	11.4

	الدراسة لمجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية التسويقية	
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية المالية	12.4-أ
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية المالية	12.4-ب
68	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس	13.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	14.4
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	15.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	16.4
70	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	17.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	18.4
72	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	19.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	20.4
74	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع	21.4

	الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	22.4
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	23.4
76	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس	24.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	25.4 - أ
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	25.4 - ب
78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	26.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	27.4
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	28.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	29.4
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	30.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة	31.4

	الدراسة لواقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	
82	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	32.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	33.4
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	34.4
84	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس	35.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	36.4
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	37.4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	38.4
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	39.4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	40.4
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	41.4



89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	42.4
89	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	43.4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	44.4
91	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	45.4
92	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس	46.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	47.4
93	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	48.4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	49.4
94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	50.4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	51.4

96	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	52.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	53.4-أ
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	53.4-ب
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	54.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	55.4
98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	56.4
99	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس	57.4-أ
100	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس	57.4-ب
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	58.4-أ
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	58.4-ب

102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	59.4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	60.4
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	61.4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	62.4-أ
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	62.4-ب
107	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن	63.4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	64.4-أ
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	64.4-ب
110	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع	65.4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	66.4-أ
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	66.4-ب

	لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	
112	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	أ-67.4
113	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية	أ-67.4

#### قائمة الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
6	نموذج الدراسة	1.1
29	العلاقة بين القدرات الشخصية والمشاريع الصغيرة	1.2
31	علاقة الريادة في الابداع	2.2

#### قائمة المرفقات

الصفحة	اسم المرفق	الرقم
137	الاستبانة	1
146	قائمة المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم	2
160	أسماء محكمين الاستبانة	3

## التعريفات النظرية

- 1) المشروع: عمل تقوم به مؤسسة أو فرد يتم فيه استخدام موارد معينة لتنفيذ فكرة معينة, سواء كانت منتج أو خدمة للحصول على منفعة.
- 2) المشروع الصغير: المشروع الذي يكون رأس المال المستثمر فيه اقل أو يساوي خمسة عشر ألف دينار اردني.
- 3) الريادة: عملية انشاء شيء جديد ذو قيمة, أو ايجاد قيمة مضافة تضاف الى المنتج أو الخدمة, أو طريقة الانتاج أو التسويق وبشكل متميز.
- 4) المشروع الريادي: هو المشروع الذي يبني على أساس الابتكار والإبداع المميزين وقد يكون هذا الابتكار على شكل تقديم تكنولوجيا او خدمة جديدة أو ابتكار في مجال التسويق أو التوزيع أو التنظيم.
- 5) الإبتكار: التوصل الى فكرة جديدة او منتج جديد, أو ادخال طريقة جديدة في توزيع الخدمة أو إنتاج المنتج (بطريقة تكلفة اقل او اكثر ملائمة) من أجل اضافة قيمة جديدة الى المستهلك.
- 6) الإبداع: التعامل مع الافكار الموجودة بطريقة غير مألوفة, والقيام بتحسين جذري للمنتج او السلعة بأساليب مميزة وجديدة.
- 7) النمو: نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات على الإنتاج والدخل والأيدي العاملة والمعدات وحجم المشروع.
- 8) المخاطرة: أي حدث يعيق تحقيق أهداف المشروع ويؤثر عليه بشكل سلبي.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

- 1.1 مقدمة الدراسة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أهداف الدراسة
- 4.1 أهمية الدراسة
- 5.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها
- 6.1 متغيرات الدراسة
- 7.1 نموذج الدراسة
- 8.1 حدود الدراسة
- 9.1 محددات الدراسة
- 10.1 هيكلية الدراسة

## 1.1 المقدمة

إن الريادة وبالرغم من أقدميتها لا تزال من المواضيع المثيرة للاهتمام لما لها من أثر ايجابي في تطوير الاقتصاد ودفع عجلة التنمية، فعالمنا اليوم يتصف بحدوث التغيير السريع والمفاجئ في مجالات الحياة كافة ولهذا فلا بد من ظهور ابتكارات وتطورات تواكب هذا التغيير، ومن هنا اخذت اهمية الريادة تزداد يوماً بعد يوم، بل أصبح من الممكن اعتبار عصرنا الراهن عصر الريادة، فهي تعتبر أداة ووسيلة هامة لخلق الثروة والمعرفة والفرص بالتراكم والتدرج. (عبد الله وحتاوي،2014)

ونظراً للظروف والتقلبات المستمرة التي يمر بها الاقتصاد الفلسطيني فلا يمكننا الحديث عن أنشطة ريادية متعددة ومتنوعة، حيث تنحصر هذه الأنشطة في اطار المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لا سيما انها تمثل نحو 89% من إجمالي المشاريع العاملة في فلسطين، ولذلك تعتبر المحرك الاول في الاقتصاد والمحرك الفعلي للاستثمار والنمو الاقتصادي. (منتدى الاعمال الفلسطيني،2014)

ويظهر للريادة دوراً هاماً وبارزاً في تطوير المشاريع الصغيرة بحيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وتأخذ أبعاد وقدرات بحيث يكون لها الاستمرارية والديمومة والتطور وكذلك لتكون نواة لمشاريع كبيرة بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي، بالإضافة إلى أنها تساهم في إنتاج أنواع مختلفة من السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الأفراد والمجتمع. ويزداد تأثير المشاريع الريادية على التنمية عندما تأتي بابتكارات وإبداعات جديدة وكفيلة بزيادة إنتاجية وتنافسية السلع والخدمات التي تقدمها. ويؤكد كل من عبد الله وحتاوي أن الريادة تحقق أكبر قدر ممكن من التنمية الاقتصادية في حال انتشارها بشكل متوازن في جميع المناطق وفئاتها السكانية، حيث تعتبر الريادة من المحاور المهمة للمجتمع الفلسطيني في الوقت الحاضر (عبد الله وحتاوي،2014).

وبين مرصد الريادة 2012 ان معدل المشاريع الريادية في مراحلها المبكرة في الاراضي الفلسطينية (والبالغ 9.8%) يعتبر منخفضاً نسبياً. وتتألف المشاريع الريادية في مراحلها المبكرة في الاراضي الفلسطينية من مشاريع ريادية في مرحلة البدء. اما المشاريع الوليدة (الشركات التي لا يزيد عمرها عن 42 شهراً) فمنخفضة نسبياً. وأما معدل ملكية المشاريع المستقرة فهو متدن مقارنة بباقي البلدان. (صادق واخرون،2012)

ويتبين ان قطاع الريادة وتأسيس الاعمال لا يزال حديث نسبياً في فلسطين، وان منظومة الريادة ككل لا زالت تعاني من مجموعة من النواقص، منها نقص الكفاءات ، وغياب مفاهيم موحدة بين المؤسسات العاملة في هذا المجال، وغياب جهة تنسيق العمل بين المؤسسات في هذا المجال، وقلة الاستثمار المغامر. (ابو هشيش،2016)

## 2.1 مشكلة الدراسة

لقد برزت معوقات ريادة الأعمال بشكل واضح في الإحصاءات التي ترصد الريادة في فلسطين، حيث أشارت دراسة لمعهد ماس الفلسطيني أن فلسطين تعتبر من أسوأ المناطق لريادة الأعمال في العالم حيث حازت على الترتيب 57 من بين 67 دولة في العالم من حيث ريادة المشاريع المبكرة، وثاني أسوأ دولة من حيث ريادة المشاريع في المراحل المستقرة. (عبد الله وحتاوي، 2014)

ويشير تقرير البنك الدولي لممارسة الأعمال التجارية الى صعوبة البدء بمشاريع جديدة، حيث حازت الاراضي الفلسطينية على الترتيب 143 من بين 184 دولة في العالم في مؤشر تأسيس المشاريع والأعمال الجديدة. (World Bank, Doing Business, 2014)

وبناء على ما تقدم من مؤشرات عن ريادة المشاريع الصغيرة في فلسطين، فان مشكلة الدراسة تكمن في دراسة واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من خلال دراسة المجالات الخمسة للريادة من ناحية وهي: (الابتكار، الابداع والتميز، النمو، خصائص الرياديين، المخاطرة) ومن ناحية اخرى التوصل الى سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من خلال دراسة النواحي التطويرية الاربعة وهي: الإنتاجية، التسويقية، تطوير العاملين، المالية) من اجل دعم هذه المشاريع ومساعدتها على التطور والنهوض لما له من أثر ايجابي على التنمية والاقتصاد الفلسطيني.

سوف تقوم الباحثة بدراسة هذه المشكلة، حيث وقع الاختيار على المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم تحديدا لما له من اثر في تطويرها من النواحي المختلفة. حيث صيغت مشكلة الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية :

**ما هو واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم ؟ وما هي سبل تطويرها ؟**

## 3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الى ما يلي:

- 1) التعرف على واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من خلال:
  - أ) التعرف على واقع الابتكار في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.
  - ب) التعرف على واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.
  - ت) التعرف على واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.
  - ث) التعرف على واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.
  - ج) التعرف على خصائص الرياديين في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.
- 2) التعرف على سبل تطوير المشاريع الريادية في محافظة بيت لحم من خلال ما يلي:
  - أ) التعرف على سبل تطوير المشاريع الريادية في محافظة بيت لحم من الناحية الانتاجية.



ب) التعرف على سبل تطوير المشاريع الريادية في محافظة بيت لحم من خلال تطوير العاملين.

ت) التعرف على سبل تطوير المشاريع الريادية في محافظة بيت لحم من الناحية التسويقية.

ث) التعرف على سبل تطوير المشاريع الريادية في محافظة بيت لحم من الناحية المالية.

3) التعرف على أثر العوامل الديموغرافية على المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها في محافظة بيت لحم.

4) تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد في النهوض في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.

#### 4.1 أهمية الدراسة

يرتكز الاقتصاد الفلسطيني بنسبة كبيرة على المشاريع الصغيرة، ولذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تدرس أحد الآليات الأساسية للتنمية الاقتصادية التي تؤثر بشكل محوري على النمو الاجتماعي والاقتصادي في فلسطين من ناحية، والمجتمع الذي يخرج منه أكبر عدد من الرياديين سيكون قادراً أكثر من غيره على المبادرة والمنافسة وتحقيق التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة من ناحية أخرى، وهذه الدراسة ستجمع بين الريادة والمشاريع الصغيرة اللذان يعتبران محوران أساسيان للنهوض الاقتصادي.

ويشير تقرير مراقبة الريادة العالمي الى وجود علاقة طردية بين الزيادة في أنشطة الريادة والزيادة في نمو اقتصاديات الدول التي شملها التقرير. (العاني واخرون، 2010)

فعلى الصعيد الحكومي فهذه الدراسة ستساعد على النهوض بالمشاريع الريادية الصغيرة بما ينعكس إيجابياً على معدل البطالة وتحسين المستوى المعيشي ونمو الاقتصاد الوطني.

أما على صعيد مؤسسات القطاع الخاص وخاصة مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة فهذه الدراسة ستساعد على تحقيق مزيداً من الأرباح من خلال النهوض بالمشاريع الريادية الصغيرة فمعوقات المشاريع الريادية الصغيرة تنعكس سلباً على تمويل هذه المشاريع والوصول الى الربح.

أما على صعيد رياديين المشاريع الصغيرة فستساعد على تطوير مشاريعهم ومحاولة تذليل المعوقات التي تواجههم وتحسين مستواهم المعيشي ودفعهم الى اتخاذ القرارات الصائبة بشأن مشاريعهم.

أما على الصعيد الأكاديمي فيمكن اعتبار هذه الدراسة مصدراً للباحثين والدارسين الذين يودون التعرف أكثر على واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وسبل تطويرها.

## 5.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

ساعدت مراجعة الدراسات السابقة وما تناولته وتوصلت اليه من نتائج في تحديد وصياغة عدد من الأسئلة ذات الصلة بمشكلة الدراسة وأهداف الدراسة.

(1) ما واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه الى الأسئلة الفرعية التالية:

(أ) ما واقع الابتكار في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم؟

(ب) ما واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم؟

(ت) ما واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم؟

(ث) ما واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم؟

(ج) ما هي خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم؟

(2) ما هي سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه الى الأسئلة الفرعية التالية:

(أ) ما هي سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من الناحية الانتاجية؟

(ب) ما هي سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من ناحية تطوير

العاملين؟

(ح) ما هي سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من الناحية التسويقية؟

(خ) ما هي سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من الناحية المالية؟

(3) ما مدى اختلاف واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغيرات (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية)؟

(4) ما مدى اختلاف سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغيرات

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية)؟

وللإجابة على السؤال الثالث والرابع قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية:

### الفرضيات الخاصة بالسؤال الثالث:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر.

- (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن.
- (5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع.
- (6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية.

#### الفرضيات الخاصة بالسؤال الرابع:

- (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس.
- (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر.
- (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن.
- (5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع.
- (6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية.

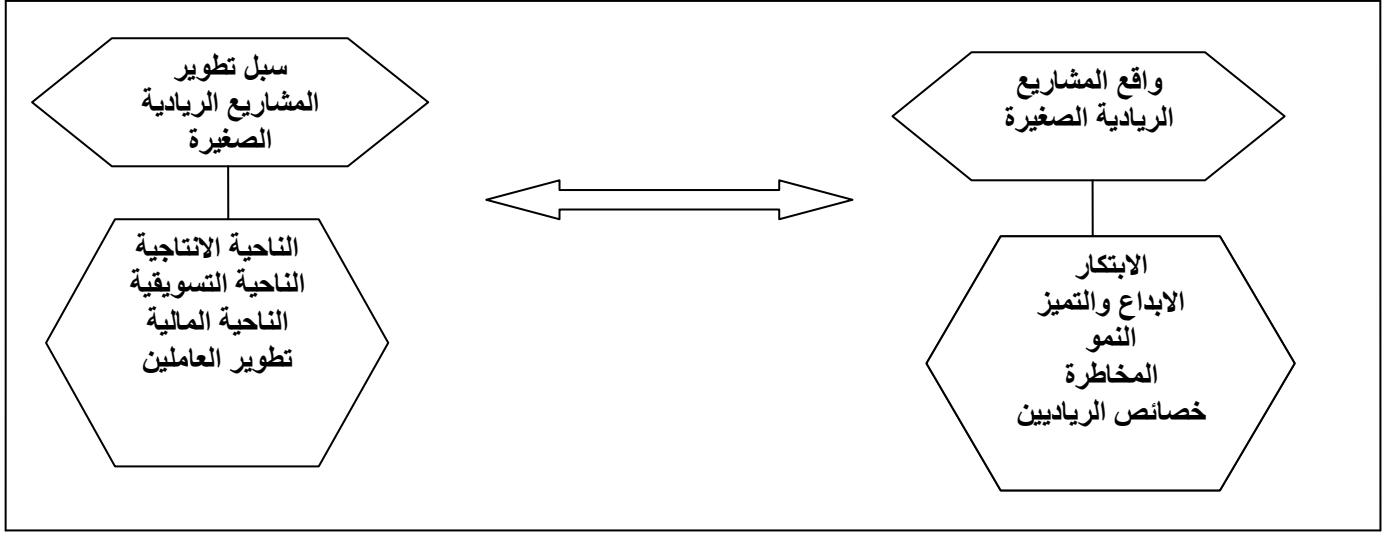
#### 6.1 متغيرات الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات موضوع الدراسة وما جاء به الآخرون في دراستهم، أصبح بالإمكان تحديد متغيرات الدراسة وهي واقع المشاريع الريادية والذي يتمثل ب: ( الابتكار، الإبداع والتميز، النمو، المخاطرة، خصائص الريادي)، وسبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من النواحي التطويرية الأربعة وهي ( الإنتاجية، التسويقية، والمالية، وتطوير العاملين) .

## 7.1 نموذج الدراسة

بعد التعرف على متغيرات الدراسة لقد أصبح بالإمكان تحديد نموذج فرضي للدراسة، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل (1.1) النموذج الافتراضي للدراسة



## 8.1 حدود الدراسة

1. الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في دراسة واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وسبل تطويرها.
2. الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة المتمثلة في دراسة واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وسبل تطويرها خلال الفترة الواقعة بين شهر أيلول من العام 2016م الى شهر تشرين الأول من العام 2017م.
3. المكانية: يتمثل المجال المكاني للبحث في محافظة بيت لحم جنوب الضفة الغربية.
4. البشرية: تتألف الحدود البشرية من عينة مسحية للمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.

## 9.1 محددات الدراسة

1. ندرة الدراسات المحلية التي تتناول موضوع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها في محافظة بيت لحم.

2. صعوبة الحصول على المعلومات من مصدرها، وإجراء مقابلات مع اصحاب المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم لانشغالهم الدائم وعدم تواجدهم في معظم الاحيان في المشاريع.

### 10.1 هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي كالتالي:

- الفصل الاول: خلفية الدراسة.
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات .
- الفصل الرابع: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة والإطار النظري

#### 1.2 الدراسات السابقة

1.1.2 الدراسات المحلية

2.1.2 الدراسات العربية

3.1.2 الدراسات الاجنبية

4.1.2 التعليق على الدراسات السابقة

5.1.2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

5.1.2 ما استفادته الباحثة من الدراسات السابقة

#### 2.2 الإطار النظري

1.2.2 الريادة

2.2.2 المشاريع الصغيرة

3.2.2 ريادة الاعمال الصغيرة

## 1.2 الدراسات السابقة:

سيتم خلال هذا الفصل عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ريادة الأعمال بالإضافة الى الدراسات التي تناولت موضوع المشاريع الصغيرة، للإستفادة منها في الدراسة، سواء من ناحية الطريقة والإجراءات التي اعتمدها الدراسة السابقة او موضوع ريادة الاعمال والمشاريع الصغيرة، ومما تجدر الإشارة اليه قلة الدراسات المتعلقة بالمشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين. وتقسم الدراسات التي تم تناولها الى ثلاثة اقسام وهي: الدراسات المحلية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية.

### 1.1.2 الدراسات المحلية

#### - دراسة (ابو مدللة و العجلة، 2013)

بعنوان: "التحديات التي تواجه ريادة الاعمال بين الشباب في فلسطين" أجريت هذه الدراسة لتحديد انواع التحديات التي تواجه الشباب في سعيهم للمبادرة بتنفيذ أعمال ريادية وتصنيفها وتحليلها بالإضافة الى تحليل واقع العمل الريادي وتحديد خصائص ريادة الأعمال في فلسطين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الارتكاز على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحثان بتحليل احصاءات جهاز الاحصاء الفلسطيني بالإضافة الى بيانات وإحصاءات مرصد الريادة الفلسطيني الذي يعتبر الأداة الأساسية في تحليل واقع الريادة في فلسطين. ومن أهم ما توصلت له الدراسة كان ما يلي:

- 1- تفضيل الشباب للعمل الوظيفي على العمل الريادي لاعتبارات متعددة.
- 2- نقص التدريب وقصور المهارات اللازمة لإنشاء المشاريع.
- 3- تمثل البيئة القانونية ومحدودية مصادر التمويل وضعف السياسات الحكومية اللازمة لتشجيع العمل الريادي أهم المعوقات التي تواجه المشاريع الريادية في فلسطين. ولقد أوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أهمها:
  - 1- تعزيز وتطوير سياسات الدعم الحكومي للنهوض بالمشاريع الريادية.
  - 2- توسيع دور المؤسسات الاهلية لتسهيل اقامة واستمرار المشاريع الريادية.
  - 3- اعداد دراسات حول قضايا الريادة والرياديين والتي هي نادرة في المجتمع الفلسطيني.

## - دراسة (محمد وعبد الكريم، 2011)

بعنوان: "واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني" هدفت هذه الدراسة الى تشخيص واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الفلسطيني من خلال تشخيص أبرز المعوقات الماثلة أمامها، باعتبارها نواة العمل الريادي في الاقتصاد الفلسطيني، ووضع المقترحات الهادفة والممكنة لتذليل هذه المعوقات. استخدم الباحثان في هذه الدراسة منهجية التحليل الوصفي بالاعتماد على البيانات الرسمية الصادرة من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة النقد الفلسطينية، وملفات الدوائر المختصة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني وكذلك من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات التي قام بها باحثون فلسطينيون في موضوع الريادة في فلسطين. وخلصت الدراسة الى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الأعمال المتوسطة والصغيرة في فلسطين مثل:

- 1- محدودية رأس المال المستثمر وارتفاع التكاليف الإنتاجية وصعوبة الحصول على القروض الميسرة لتمويل المشاريع.
  - 2- الإعتماد على الخبرات العائلية الموروثة واستخدام الايدي العاملة غير مدربة.
  - 3- تعرض المنتجات الفلسطينية إلى منافسة شديدة من المنتجات الاسرائيلية.
  - 4- غياب الخطط الإقتصادية الواضحة في الأراضي الفلسطينية مما يعيق وجود رؤية واضحة لمستقبل المشاريع.
  - 5- النقص في بعض مستلزمات الإنتاج وارتفاع اسعارها.
- ولقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مجموعة من السياسات التي من شأنها تحسين أداء المشروعات الريادية لخدمة الاقتصاد الفلسطيني وتفعيلها ومن أبرزها عمل دراسات جدوى اقتصادية لرفع الإنتاجية وتقديم خدمات استشارية.

## - دراسة (عطياني والحاج علي، 2009)

بعنوان: "مشاكل المنشآت الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة في فلسطين" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع وخصائص وميزات المنشآت الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة، والتعرف على اهميتها في الاقتصاد الفلسطيني وإبراز المعوقات التي تواجهها هذه المنشآت. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المصادر الاولية والثانوية للبيانات والمعلومات. حيث تمثلت البيانات الاولية بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في المؤسسات الداعمة والمساندة للتعرف على توجهاتهم المستقبلية اتجاه المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتمثلت الدراسات



الثانوية في البيانات المتوفرة في التقارير والنشرات الصادرة عن الجهات والمؤسسات الرسمية خاصة تلك الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول المنشآت الاقتصادية العاملة في الأراضي الفلسطينية.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- 1- غياب البيئة القانونية والتشريعية المنظمة لعمل المنشآت الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة.
- 2- ضعف الخبرة التسويقية، وتدني الخبرة والمهارة لدى العاملين وتدني نسبة التمويل كان من أبرز المعوقات التي تواجه هذه المنشآت.

ولقد أوصى الباحثان بضرورة توفير البيئة القانونية والتشريعية وتهيئة البيئة المناسبة للمساعدة على نمو وتطور المنشآت الصغيرة والمتوسطة، كما وأوصت ضرورة انشاء وتأسيس صندوق لتمويل المنشآت بالإضافة الى الدعوة لتطوير مهام وصلاحيات الغرف التجارية والصناعية والاتحادات التخصصية بحيث تستطيع تقديم الدعم اللازم لتلك المنشآت.

#### - دراسة (صادق وآخرون، 2011)

بعنوان: "سياسات لتحفيز ريادة النساء في الأراضي الفلسطينية"  
أجريت هذه الدراسة بتمويل من مركز البحوث للتنمية الدولية (IDRC) الكندي، وهي تهدف إلى استكشاف خصائص ريادة النساء للمشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وفحص العوامل التي تؤثر على مشاركتهن في هذا المجال، كما وتبحث في التحديات والصعوبات التي تواجه النساء في مشاريعهن وسبل التغلب عليها. وكما تهدف إلى التعرف على العوائق والنواقص التي تواجه تلك المنشآت، للوصول إلى مقترحات بشأن السياسات الكفيلة بتحسين بيئة عملها، بما في ذلك تحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي، وتوفير البنى التحتية والتمويل والمواصفات والترويج وغيرها. اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على تحليل بيانات السكان البالغين لعام 2009، بالإضافة الى تحليل بيانات بحث ريادة النساء في الضفة الغربية وقطاع غزة الذي قام بإجرائه الباحثين قزاز ومرار عام 2005 لمعهد ماس للدراسات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن أغلب صاحبات الأعمال يشتركن في انتمائهن لفئة عمرية متوسطة، وذوات مستوى متدني من التعليم، ويعملن في المناطق الريفية، وهن من نوات الدخل المتوسط. وأن الظروف الاقتصادية الصعبة هي السبب الرئيسي الذي يدفع النساء إلى تأسيس أعمال. كما خلصت الدراسة إلى أن الاحتلال الإسرائيلي هو أكبر معيق لتطور المشاريع التي تقودها النساء، من ثم يليه نقص مصادر التمويل سواء كان الهدف منها البدء في مشاريع جديدة أو توسيع مشاريع قائمة، إضافة إلى الصعوبات التي تواجهها صاحبات الأعمال في مجالات التسويق والتدريب وارتفاع تكاليف النقل.

## - دراسة (عبد الله وحتاوي، 2014)

بعنوان: "سياسات تطوير مشاركة المرأة في ريادة الأعمال في دولة فلسطين" هدفت هذه الدراسة والمنشورة في معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) إلى البحث في سياسات عملية للنهوض بريادة النساء في فلسطين وتحديد السياسات الكفيلة بإطلاق ريادة النساء انطلاقاً من أهمية زيادة مشاركة المرأة الفلسطينية في النشاط الاقتصادي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تحليل بيانات ومؤشرات الريادة المستخلصة من مسح السكان البالغين والذي تم إجراؤه في الاعوام (2009,2010,2012)، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن بين مؤشرات ريادة المرأة الفلسطينية وبين مؤشرات ريادة الأعمال للنساء في بعض الدول، كما جرى الاستفادة من نتائج المقابلات مع الخبراء الوطنيين والذي قام معهد ماس بإجرائه في العام 2012 ونتائج الدراسات السابقة التي تطرقت الى هذا الموضوع.

وقد بينت الدراسة أن معدل النشاط الريادي بين النساء في فلسطين من أقل المعدلات في العالم وكان معدل النشاط الريادي للنساء الفلسطينيات في المراحل المبكرة يأتي ضمن أسوأ عشر دول في العالم وأضافت الدراسة أن معدل النشاط الريادي للنساء أقل بكثير من معدل النشاط الريادي للذكور في فلسطين كما أشارت الدراسة الى أن المرأة الفلسطينية تواجه العديد من المعوقات التي تمنعها من البدء او الاستمرار بالمشاريع والتي حددتها الدراسة بخمس مجموعات وهي (الاحتلال الاسرائيلي، المواقف والمفاهيم الرجعية المتفشية حول المرأة في المجتمع الفلسطيني، والوصول للتمويل، ونقص المعرفة والمهارات وتحديد مجالات ريادة الاعمال المتاحة للنساء) وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة لصناع القرار لدى الجهات الرسمية ذات العلاقة ومن أهمها:

- 1- تقديم المساعده والدعم للرياديات ضمن برامج حكومية منهجية وشاملة.
- 2- توجيه القروض نحو المشاريع النسائية الانتاجية ومنحها معاملة تفضيلية.
- 3- القيام بحملات وبرامج توعية شاملة بضرورة وأهمية التمكين الاقتصادي للمرأة وبمشاركتها الاقتصادية.

## 2.1.2 الدراسات العربية :

### - دراسة (المري، 2013)

بعنوان: "ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة". هدفت الدراسة إلى معرفة دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية حيث ناقشت موضوع ريادة الاعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة السعودية

وتطابقت الى المعوقات التي تواجه الرياديين وسبل حلها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تشكل مجتمع الدراسة من رواد الأعمال الذين تم احتضانهم من قبل حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية وعددهم الإجمالي (160) رائداً ورائدة أعمال، وبلغ حجم العينة (131) رائد ورائدة أعمال. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن الخصائص المهمة التي تعبر عن واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة تحتاج إلى إصدار أنظمة تشجع على ترويج منتجاتها للوقوف على قديمها، وتحتاج منتجاتها وخدماتها الجديدة إلى دعاية أكثر لتبصير المستهلكين بمميزاتها، وتعاني من ضعف التمويل المالي الذي يحتاجه تنفيذ الأفكار المبدعة.
2. أن المعوقات المهمة التي تحد من دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة بدرجة مرتفعة هي تعرض رواد الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لضغوط عمل شديدة وخصوصاً في مرحلة التأسيس، وتعجل الحصول على الربح من منتجات وخدمات المشروعات الريادية يلجئها لتفضيل العمالة الأجنبية ، وانخفاض أو انعدام هامش الربح في بداية تشغيل المشروعات الريادية، بالإضافة الى الحاجة الى تطوير القدرات الانتاجية .
3. ان مبررات رواد الأعمال لتوظيف الشباب السعودي بدرجة مرتفعة هي: أن الشباب السعودي يتصف بالأمانة، ويساعد في تطوير العمل، و يتحمل المسؤولية.

#### - دراسة (البندي، 2011)

بعنوان: " ريادة المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الاقتصادية ". هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدور الذي تقوم به المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية و دراسة الآفاق المستقبلية لهذا الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المشروعات مستقبلاً في ظل الظروف التي انتابت معظم اقتصاديات دول العالم بالإضافة الى البحث في العقبات التي تواجه الرياديين وأصحاب المشروعات الصغيرة في مصر. وقد اعتمد الباحث على أسلوب التحليل الاستقرائي، حيث تم القيام بدراسة بحثية مكتبية في مراجع أدبيات المشروعات الصغيرة والتنمية الاقتصادية ومدى ارتباطها سوبياً، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت الآثار الاقتصادية للمشروعات الصغيرة في الاقتصاد الوطني. ولتحقيق هذا الغرض تم الإعتماد على المراجع والدراسات السابقة كمصادر ثانوية للمعلومات. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- 1- المشروعات الصغيرة تعد ركيزة اساسية للتصدي لمشكلة البطالة في الدولة.
- 2- عدم وجود امتيازات ضريبية او تأمينية لدعم المشاريع الصغيرة.

3- تُعد صعوبة الحصول على التمويل من العقبات الرئيسية أمام الرياديين وأصحاب المشروعات الصغيرة في مصر.

4- انخفاض أداء الكادر الإداري أحد المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة في مصر.

5- وجود ضعف في نقل الخبرات والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة والصاعدة، التي تبنت وطورت رؤية إستراتيجية للإهتمام بالمشروعات الصغيرة. بالإضافة إلى ضعف الاستفادة والتنسيق بين الدول العربية في نفس المجال.

أما بالنسبة لأهم ما أوصت به الدراسة فكان ما يلي:

1- تفعيل مزايا ضريبية وتأمينية للمشروعات الصغيرة.

2- زيادة الوعي بأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح دورها في التنمية الاقتصادية.

3- توفير القروض والدعم اللازم لتمويل الأفكار الريادية الجديدة في سبيل تنمية المشروعات الصغيرة اقتصادياً واجتماعياً.

4- تشجيع البنوك على تمويل المشروعات الصغيرة بأسعار فائدة منخفضة.

5- تدريب أصحاب المشروعات الصغيرة على نظم الإدارة الحديثة للمشروعات.

6- تنظيم المعارض المتخصصة لترويج وتسويق منتجات المشروعات الصغيرة .

7- ضرورة العمل على الاكتشاف المبكر لمعوقات نجاح المشروعات الصغيرة، وتذليل هذه العقبات والمعوقات.

8- ضرورة اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة وتفعيل دورها التنموي.

#### - دراسة (مهدي، 2014)

بعنوان: " متطلبات وتحديات ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة الى معرفة متطلبات ريادة الأعمال وأهم المعوقات التي تحد من انتشارها وتحول

دون نجاحها بما قد يسهم في التنمية الاقتصادية وفي مجال تطوير الصناعات .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتحليل دراسات سابقة والحصول على المعلومات من التقارير

والنشرات الصادرة عن بعض الجهات والمؤسسات الرسمية.

من أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

1- الإهتمام بالشباب واستغلال جميع الوسائل الممكنة لتوجيههم نحو ريادة الأعمال مما يدفع عجلة التنمية.

2- الحاجة لإيجاد جهات متعددة تساهم في دعم ريادة الأعمال ونشر ثقافتها والترويج لها.

3- محاولة اكتشاف المبدعين والمتفوقين وتوفير البرامج التدريبية لهم لدعم قدراتهم الابداعية.

4- على الحكومة توفير الدعم المالي لريادة الاعمال.

5- الاستفادة من خبرات العناصر الوافدة الى المملكة وما تحمله من مؤهلات وخبرات .

### 3.1.2 الدراسات الأجنبية:

#### - دراسة (Duman,2015)

بعنوان: " ثقافة ريادة الاعمال في المشاريع المتوسطة والصغيرة ": حالة دراسية في قونيا  
" Entrepreneurship Culture at SMEs: A Case Study in Konya"

قدمت هذه الدراسة في المؤتمر العالمي الحادي عشر للإدارة الاستراتيجية في تركيا، وهدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل التي تؤثر على ريادة الاعمال في المشاريع المتوسطة والصغيرة والتعرف على خصائص الرياديين، بالإضافة الى معرفة العوامل المؤثرة على الريادي عند اتخاذ قرار انشاء المشروع.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 150 مشروع مسجل في غرفة تجارة كونيا وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- 1- الصفات الشخصية والعائلة والمجتمع بالإضافة الى العوامل السياسية هي المؤثرات الرئيسية على الريادة.
  - 2- تبين ان من أهم صفات الريادي هي الرغبة في الاختراع و الاستقلال والتعلم والطموح العالي للنجاح.
  - 3- تبين أن مستوى التعليم الاكاديمي ليس له تأثير على قرار الريادي لإنشاء المشروع.
  - 4- تبين ان أعمار غالبية الرياديين كانت من 35 عام فأكثر.
  - 5- يلجأ الرياديون الى الحصول على رأس مال المشروع من المصادر المختلفة ، منها الأصدقاء والعائلة والقروض البنكية.
- ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بفئة الشباب ودعمهم ودعم مشاريعهم الريادية، والعمل على تسهيل حصولهم على المعونات المادية للبدء بمشاريعهم.

- دراسة (Deli,2011)

بعنوان: " أهمية زيادة الأعمال: البطالة في المجتمع المحلي وتأثير الشركات الصغيرة"  
"Opportunity and necessity entrepreneurship: local unemployment and small firms effect"

قدمت هذه الدراسة في جامعة فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية زيادة الأعمال وخاصة الشركات الصغيرة ودورها في الحد من معدلات البطالة والتعرف على الفرص المتاحة لريادة الأعمال في ولاية فلوريدا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات وقد تم اجراء الدراسة على عدد العاطلين عن العمل في ولاية فلوريدا وبلغ عدد العينة (32335).

ومن أهم ما توصلت له الدراسة كان ما يلي:

- 1- هناك تأثير كبير للبطالة على ريادة المشاريع الخاصة الصغيرة.
- 2- مساهمة المشاريع الصغيرة في خلق فرص عمل اكثر من المشاريع الكبيرة.
- 3- كلما ارتفعت نسبة البطالة في مجتمع ما يرتفع التوجه لريادة مشاريع صغيرة خاصة.
- 4- أصحاب القدرات والمهارات العالية هم أقل توجه لريادة المشاريع الصغيرة في حالات ارتفاع نسب البطالة في المجتمعات.
- 5- أصحاب القدرات والمهارات المنخفضة هم أكثر توجه الى انشاء مشاريع ذاتية في حالات ارتفاع نسب البطالة في المجتمعات.

- دراسة (Chowdhury,2013)

بعنوان: "عوامل نجاح رواد الاعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة"  
"Success Factors of Entrepreneurs of Small and Medium Sized Enterprises"  
هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير العوامل الديموغرافية (التعليم، العمر، الخبرة) والعوامل البيئية (التسويق،التكنولوجيا،رأس المال،البنية التحتية،الحكومة والسياسة) على نجاح رواد الاعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بنغلادش. وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية للوصول الى الأهداف المرجوة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من 87 شركة من القطاعات المختلفة، وتم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل الاستبانة.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- 1- تساهم روح المبادرة لدى رواد الاعمال في تحسين ظروفهم المعيشية من خلال تحسين مستوى الدخل.
  - 2- تساهم روح المبادرة لدى رواد الاعمال في نمو الأعمال التجارية وتوليد فرص عمل وتنمية الدولة.
  - 3- من أهم المعوقات التي تواجه رواد الاعمال هي المشاكل التسويقية، وعدم الحصول على التمويل وعدم وجود بنية تحتية جيدة وضعف التطور التكنولوجي، بالإضافة الى عدم وجود دعم حكومي لرواد الأعمال.
  - 4- المصادر الرئيسية لتمويل الاعمال الصغيرة والمتوسطة كان من قروض الأسرة والمدخرات الشخصي او القروض وبطاقات الائتمان.
- ولقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط استراتيجية تقلل من التحديات والمعوقات التي تواجه رواد الأعمال وضرورة التركيز على دعم انظمة التمويل وتطويرها لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- بالإضافة الى أن تقوم المنظمات الحكومية بدعم رواد الاعمال وتعزيز روح المبادرة لديهم وتنمية وتطوير مهاراتهم لما له من اثر على تنمية الدولة.

#### - دراسة (Mohammed,Nzelibe,2014)

بعنوان : " مهارات الريادة وربحية المشاريع الصغيرة والمتوسطة"

#### Entrepreneurial Skills and Profitability of Small and Medium "Enterprises"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين المهارات الادارية للرياديين وبين ربحية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات بالإضافة الى معرفة التحديات التي تحول دون ازدهار المشاريع الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للوصول الى اهداف الدراسة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 250 من مالكي وموظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم التوصل الى نتائج الدراسة والتي من أهمها:

- 1- هناك علاقة إيجابية بين المهارات بين نجاح الاعمال وبين ربحية الشركات المتوسطة والصغيرة.
- 2- هناك علاقة إيجابية بين مهارات رواد الاعمال وبين نجاح المشاريع لصغيرة والمتوسطة.
- 3- العوامل الداخلية للشركات والعوامل الخارجية تؤثر تأثيرا مباشرا على نجاح الشركة أو فشلها.

4- الشركات الصغيرة والمتوسطة ما زالت تواجه تحديات داخلية وخارجية تعيق قدرتها التنافسية وقدرتها على التكيف.

5- ضعف البنية التحتية وارتفاع الضرائب وضعف الدعم الحكومي والقدرات التسويقية وقلة التدريب وصعوبات التمويل كان من ابرز المعوقات التي تواجه ريادة الشركات الصغيرة والمتوسطة. ولقد أشارت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والتي من أبرزها ان على الحكومة زيادة عدد المراكز التي تقدم استشارات وخدمات لرواد المشاريع الصغيرة والمتوسطة وإشراك المزيد من الخبراء في التخطيط المالي والتسويقي وغيرها، بالإضافة الى ضرورة انشاء نظام حوافز لدعم هذه المشروعات والعمل على تذليل المعوقات التي تواجهها.

#### 4.1.2 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

1. جميع الدراسات أظهرت دور المشاريع الريادية في تحسين مستوى المعيشة وتنمية الاقتصاد.
2. غالبية الدراسات السابقة أشارت الى وجود معوقات تواجه المشاريع الريادية الصغيرة.
3. بينت بعض الدراسات أن معدل النشاط الريادي في فلسطين من أقل المعدلات في العالم.
4. أوصت العديد من الدراسات بضرورة تعزيز ريادة المشاريع الصغيرة ودعمها والعمل على تطويرها.
5. أوصت العديد من الدراسات بضرورة الاهتمام بالأبحاث الداعمة لريادة المشاريع الصغيرة.

#### 5.1.2 ما يميز الدراسة عن الدراسات والبحوث السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها في فلسطين - على حد علم الباحثة - التي تدرس واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم بالتحديد حيث سنتطرق هذه الدراسة الى واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وسبل تطويرها كما أنها قد تساعد المحافظة على ايجاد طرق لدعم المشاريع الريادية الصغيرة والمحافظة على استمرارها والنهوض بها مما سيؤثر بشكل إيجابي على الوضع الاقتصادي للمحافظة، حيث انها تركز بشكل كبير على المشاريع الصغيرة.

#### 6.1.2 مدى استفادة الباحثة من الدراسات والبحوث السابقة

لقد ساعدت الدراسات السابقة والنتائج التي تم التوصل اليها الباحثين في تحديد وتوضيح مشكلة الدراسة، وكذلك ساعدت هذه الدراسات في تحديد الإطار النظري بشكل أفضل، حيث تم الاستعانة بالعديد من الدراسات السابقة في رسم وتوضيح هيكل الإطار النظري ومراجعة المواضيع المهمة ذات



الصلة بالدراسة الحالية، كما ان نتائج هذه الدراسات قد ساعدت الباحثة في تحديد كيفية الحصول على البيانات الأولية للدراسة من خلال المساعدة في تصور الاطار العام والمحاور الرئيسية للدراسة، كما ان نتائج الدراسات السابقة قد تعد احيانا مقياسا لمدى قدرة ونجاح الدراسات الحالية في تحقيق اهدافها من خلال مقارنة نتائجها بنتائج غيرها من الدراسات السابقة.

## 2.2 الإطار النظري:

### 1.2.2 المبحث الأول: الريادة

في هذا المبحث سيتم التركيز على مفهوم الريادة وأهميتها وسيتم تناول مؤشرات الريادة وعناصرها بالإضافة الى توضيح مفهوم الريادي وأهم صفاته وخصائصه لما له من أثر ايجابي على توليد قيمة مضافة جديدة على المشاريع الريادية.

#### 1.1.2.2 مفهوم الريادة

لقد تعددت وجهات النظر التي توضح مفهوم الريادة فقد عرف (Richard Cantillon) والذي يعتبر أول شخص أدخل مصطلح الريادة إلى النظريات الاقتصادية والذي أشار إلى أن الريادة هي "تحمل المخاطر، والتعامل مع الظروف والحالات غير الواضحة، والقدرة على إدارة ملكية المشروع للحصول على الأرباح، واستغلال رأس المال، وتوظيفه بكفاءة في العملية الإنتاجية" (المبارك، 2009) في حين يرى الحسيني أن الريادة هي "عملية إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد". (الحسيني، 2006)

أما العاني وآخرون فقد عرفوا الريادة على انها "مجموعة الإجراءات التي يمكن القيام بها من أجل إيجاد مشروع ريادي متميز يهدف إلى تحقيق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات" (العاني وآخرون، 2010).

ويورد النجار والعلي أن الريادة "هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة، وهي عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذا الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات التي تفقر إليها". (النجار والعلي، 2010)

ويؤكد على ما سبق من تعريفات ما أورده Asproumouros أن الريادة هي ابتكار منتجات، وطرق إنتاج، وأسواق جديدة، وتحمل المخاطر، وتخفيض الإدارة الروتينية. (Asproumouros, 2014) ونستطيع القول بأن مفهوم الريادة قد تطور مع تطور نظرة الدول المختلفة الى الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها، فمفهوم الريادة في الدول المتطورة مرتبط بالاختراعات والتفرد. أما

في الدول النامية فيعود مفهوم الريادة الى أخذ روح المبادرة والتحرك والمخاطرة لإنشاء عملاً جديداً يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (النجار والعلي، 2010)

ويورد الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن الريادة هي "عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة في مجال محدد من مجالات النشاط البشري، وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى، بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول". (الاحصاء الفلسطيني، 2016)

ومن وجهة نظر الباحثة تعرف الريادة بأنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، أو إيجاد قيمة مضافة تضاف الى المنتج او الخدمة او طريقة الإنتاج او التسويق وبشكل متميز.

## 2.1.2.2 أهمية الريادة: (النجار والعلي، 2010)

تظهر أهمية الريادة من الدور الكبير الذي تلعبه في الإقتصاد الوطني، لأنها القادرة على أن تساهم وبشكل فعال في إعادة تقويم وهيكلية الإنتاج في العديد من الدول النامية. فهي تمثل الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة حيث تقوم بتشغيل العديد من الأيدي العاملة، وتساهم في الحد من تفاقم ظاهرة البطالة مما يحقق التوازن الاقليمي للتنمية التي تسعى الدول الى تحقيقها في خططها المختلفة للتنمية الشاملة. ولها العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية، اذ تلعب دوراً رئيساً في الإقتصاد الوطني والتنمية المحلية.

وتكمن أهمية الريادة التي اجمع عليها الكثير من الباحثين ورواد الإقتصاد في ما يلي: (احمد وبرهم، 2012)، (العاني وآخرون، 2010)، (مبارك، 2009)

1. التجديد والتغيير والابتكار والتحول في المنظمات الإدارية.
  2. إنشاء العديد من المشاريع باختلاف أنواعها ذات العلاقة بالتطور الاقتصادي.
  3. التقليل من حدة البطالة بإيجاد فرص العمل جديده وذات أهمية على المدى الطويل.
  4. الإسهام في تنويع الإنتاج نظراً لتباين مجالات إبداع الرياديين.
  5. زيادة القدرة على المنافسة وإيجاد اسواق جديدة محلياً وعالمياً.
  6. التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها.
- أما مراد فيرجع أهمية الريادة وما يتبعها من إبداع بازدهار المشاريع الصغيرة، فالمشاريع التي تتوفر فيها روح الريادة وحب العمل توجد أفراداً يتسمون بالإبداع وهم مستعدين للمخاطرة وحب المغامرة، والقدرة على تبني أفكار جديدة من أجل تطوير مشاريعهم والاستمرار بها. (مراد، 2010)
- وتكمن أهمية الريادة في هذه الدراسة بالتعرف على طبيعة الريادة في المجتمع الفلسطيني ودورها في تنمية وتطوير ودعم هذا المجتمع، من خلال قدرتها على زيادة المنافسة وتنويع الإنتاج والحد من البطالة وتحسين المستوى المعيشي.

### 3.1.1.2 مؤشرات الريادة:

مؤشر الريادة العالمي:

يصدر هذا المؤشر عن المعهد العالمي للتنمية ( Global entrepreneurship and development institute ) حيث يقيس هذا المؤشر الأنشطة الريادية ل 132 دولة حول العالم ويتكون هذا المؤشر من ثلاث مؤشرات رئيسية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الجدول رقم (1.2) مؤشر الريادة العالمي حسب المعهد العالمي للتنمية

السلوك الريادي	القدرات الريادية	الطموح الريادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القدرة على ادراك الفرص.</li> <li>▪ مهارة البدء في عمل جديد (نسبة الافراد الذين يعتقدون أن لديهم المهارة الكافية للبدء في عمل).</li> <li>▪ قبول المخاطرة وعدم الخوف من الفشل (نسبة الأفراد الذين لا يعتقدون ان الخوف من الفشل سيمنعهم من فتح مشروع جديد)</li> <li>▪ الشبكات (القدرة على استخدام الانترنت من اجل تطوير الأعمال).</li> <li>▪ الدعم الثقافي: عدد الأشخاص بين 18 و64 والذين يعتقدون ان الريادة فرصة جيدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ البدء في فرصة (عدد الأشخاص الذين يمتلكون فرصة لكن القيود التنظيمية. تمنعهم) وتقاس مؤسساتيا بالحرية الاقتصادية.</li> <li>▪ استيعاب التكنولوجيا (عدد الشركات في قطاع التكنولوجيا).</li> <li>▪ العنصر البشري (التعليم) حجم الاستثمار الحكومي في التدريب.</li> <li>▪ المنافسة (عدد الشركات العاملة في نفس المجال او ندرة المنتج المراد إنتاجه).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإنتاج الإبداعي (إنتاج منتجات ابتكارية او تقليد منتجات موجودة).</li> <li>▪ الإبداع في طرق الإنتاج (تطبيق تكنولوجيا جديدة او إنتاج تكنولوجيا جديدة) من المتغيرات المؤسسية هنا نسبة البحث والتطوير من الناتج المحلي.</li> <li>▪ النمو السريع للشركات.</li> <li>▪ التدويل (القدرة على تصدير منتجات جديدة).</li> <li>▪ توفر رأس المال للمخاطرة في مشاريع ريادية.</li> </ul>

الإحصاء الفلسطيني (2016)

#### 4.1.1.2 مفهوم الريادي وخصائصه:

ورد مفهوم الريادي عند Say بأنه ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصرها ويشرف عليها ، وأن يكون قادراً على الربط والتوجيه والإشراف في العملية الإنتاجية، كما ووجد أن الريادي هو الفرد المميز الذي يتصف بولاء واضح تجاه عمله وبمقدرة فائقة على القيادة والإدارة، وهو الذي يسعى دائماً للابتكار والإبداع والبحث عن النجاح في أصعب الظروف، وهو شخص مقدم يقوم بأعمال تنطوي على المخاطرة ولكنه لا يلقي بنفسه إلى التهلكة. (أحمد وبرهم، 2012)

كما ويشير مفهوم الريادي إلى "الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطر والعزم على البدء بالمشروع ، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات، وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة إما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية. (العاني وآخرون، 2010)

ويعرّف النجار والعلي الريادي على أنه الشخص الذي يقوم بتوحيد وسائل الإنتاج من أجل تقديم القيمة الجديدة التي تؤهله لإعادة تأسيس موارده المالية، ويقوم بتقديم المنتجات والخدمات بأنماط جديدة، لتسد النقص والثغرات في الأسواق، كما يقوم بعملية تحديد وتطوير وصياغة الرؤيا الجديد للأعمال من خلال إيجاد أفكار وفرص وطرق جديدة لإدارة الأعمال. (النجار والعلي، 2010)

وبين حتاوي وآخرون ان الريادي هو الشخص الذي يتمتع بالمبادرة والاندفاع والقدرة على مواصلة التقدم ، بالإضافة الى الاستقلالية والثقة العلية بالنفس والقدرة على تحمل المخاطر والمهارة في ادارتها وتتبع هذه الصفات من الاحساس بالحاجة الماسة الى التغيير والابتكار والوصول الى الأهداف.(عبد الله وحتاوي، 2014)

#### 2.2.2 المبحث الثاني : المشاريع الصغيرة

تعتبر المشاريع الصغيرة ذات أهمية كبيرة لجميع البلدان المتقدمة منها والنامية، فهي تعتبر حجر الأساس خاصة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدولة، فمردودها الإقتصادي يعزز من الاقتصاد الوطني، كما أن لها دوراً إيجابياً خاصة في الدول النامية في توفير فرص عمل لجميع الفئات الاجتماعية، وتقلل من مستوى البطالة مما يسهم في زيادة الدخل وتحقيق الاكتفاء الذاتي جزئياً لبعض السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، بالإضافة إلى أنها تتجاوب بسرعة مع المتغيرات مع نسبة قليلة من المخاط، وذلك بالتالي يحقق زيادة متنامية في حجم الاستثمار، وزيادة في حجم المبيعات. (نصر الله والصوراني، 2005)

ومن أجل هذه الأهمية للمشروعات الصغيرة كان لا بد من توضيح مفهوم المشاريع الصغيرة وأهميتها، ثم التركيز على خصائص ومميزات المشاريع الصغيرة مروراً بمعاييرها وتوضيح مجالات عملها وأهم معيقاتها وأسباب نجاحها.

### 1.2.2.2 مفهوم المشاريع الصغيرة

بالرغم من أن المشاريع الصغيرة لاقت في الآونة الأخيرة الاهتمام الكبير في العالم نظراً لما تقدمه من فرص عمل وتحسين الدخل وزيادة التنمية على الصعيدين الفردي والجماعي، إلا أنه لم يستطع أحداً إيجاد تعريف رسمي وموحد لها، وهذا يعود لاختلاف خصائص المشاريع الصغيرة لكل دولة من حيث التكاليف وعدد العمال وطريقة العمل واتساع هذه المشاريع وكبرها، ومع ذلك فقد وردت عدة تعريفات لمفهوم المشاريع الصغيرة، وهذه التعريفات قد اعتمدت على نوع المشروع وعدد العمال وقيمة رأس المال وغيرها حسب رؤية كل باحث لذلك، ومن ذلك مثلاً ما أورده لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية (USSEO) والتي عرّفته بناءً على معايير وظيفية وضعتها وهي استقلال الإدارة، وأن يكون المدير هو المالك، وأن يكون رأس المال المطلوب يتم الحصول عليه من شخص أو عدد محدد من الأشخاص، وأن يكون نشاط المشروع محلي أي أن العامل وصاحب المشروع يقيمون بنفس المنطقة التي يقام بها المشروع. (أحمد وبرهم، 2012)

أما البنك الدولي فقد عرّف المشاريع الصغيرة بأنها تلك التي يعمل فيها أقل من (10) عمال في المشاريع متناهية الصغر ومن (10-50) عامل في المشاريع الصغيرة. (البندي، 2011)

وبحسب منظمة العمل العربية فإنها ترجع أسباب الاختلاف في عدم وجود تعريف موحد للمشروع الصغير هو وجود بعض القيود التي تتحكم في إيجاد ووضع تعريف شامل وموحد لهذه المشاريع، ومنها اختلاف درجة النمو وبعكس هذا التفاوت على مستوى التطور التكنولوجي واختلاف القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المشاريع الى اختلاف فروع النشاط الاقتصادي داخل القطاع الواحد وتعدد المعايير المستخدمة كالمعايير الكمية والنوعية. (منظمة العمل العربية، 2009)

أما مفهوم المشاريع الصغيرة في فلسطين، فمع عدم وجود تعريف موحد عالمياً بما يخص مفهوم المشاريع الصغيرة كذلك الأمر في فلسطين ففي فلسطين يختلف التعامل مع مفهوم المشاريع الصغيرة باختلاف الجهة ذات المسؤولية، فبينما تصنف الإدارة العامة للشركات والتراخيص في وزارة الاقتصاد الوطني المشاريع حسب طبيعة عملها، تصنف وزارة المالية المشاريع حسب الشرائح الضريبية للمكلفين، كما أن قانون تشجيع الاستثمار لعام (1998) يعطي امتيازات حسب فئات رأس المال والعمالة، وفي عام (2002) نفذ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني مسح للمنشآت التي تشغل بين (9-50) عامل وفق رؤية إحصائية خاصة مدعومة من (UNCTAD)، وقد أظهر الباحثين

الفلسطينيين أن هناك تشتت داخل المؤسسات الفلسطينية في التعامل مع المشاريع الصغيرة وفق طبيعة كل مؤسسة، وبدون وجود جهة رسمية معنية بمتابعة جميع القضايا المتعلقة بالمشاريع الصغيرة برؤية موحدة تخدم تطور جميع فئات المشاريع الفلسطينية من أجل التغلب على الصعوبات. من الضروري تلافي مثل هذه الصعوبات والسعي لمتابعة التحول من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق الاجتماعي (الفليت، 2011).

وتعرف غرفة تجارة وصناعة بيت لحم المشاريع الصغيرة بالاعتماد على حجم رأس المال المستثمر، بحيث يكون رأس المال المستثمر أقل من 15000 دينار وهو التعريف الذي اعتمدته الباحثة في هذه الدراسة. (الصوص، 2010)

#### 2.2.2.2 أهمية المشاريع الصغيرة

تعتبر المشاريع الصغيرة حجر الأساس لتحقيق أي نمو اقتصادي، والذي يؤدي فيما بعد إلى التنمية في كافة جوانب الحياة، فهي تلبي احتياجات الأفراد وخاصة في الدول النامية وتقلل من نسبة البطالة وتزيد من الرفاه الاجتماعي، كما أن هذه المشروعات تعتبر مستقبلاً من أكثر القواعد للتقدم الاقتصادي والاجتماعي وكذلك السياسي أيضاً. (مقري ويحيوي، 2011)

ويرى أحمد وبرهم أن المشاريع الصغيرة تساهم في التنمية الاقتصادية كأمثال الذين يرون أن المشاريع الصغيرة هي لبنة أساسية كبيرة ومنافذ توزيع بين المستهلك وبين المشروعات الإنتاجية، كما تساعد على زيادة المبيعات والتوزيع، مما يقلل تكاليف التخزين، ويؤدي إلى وصول السلعة إلى المستهلك بأقل تكلفة، بالإضافة إلى أنها مناخ جيد للإبداع والابتكار والتطوير والتجديد، كما أنها تعمل على زيادة فرص العمل وتحسين طرق استغلال الموارد الطبيعية المتاحة وكذلك تساهم في الحد من انتشار الفقر لأنها تتوزع على شريحة عريضة من المجتمع، ولها القدرة على خدمة قطاعات من المجتمع. (أحمد وبرهم ، 2012)

أما أهمية المشاريع الصغيرة للاقتصاد الوطني الفلسطيني فترجع ذلك في البداية إلى كون المشاريع الصغيرة هي العمود الفقري لمنع الجهل والفقر وللتقدم والقضاء على البطالة، وذلك لقدرتها على الإبداع والاختراع، فالمشاريع الكبيرة بالرغم من مزاياها العديدة فهي وحدها لا تستطيع أن تحافظ على حرية المبادرة وعلى تقديم كل الخدمات والسلع اللازمة، وترجع أهميتها إلى: (فياض وآخرون، 2009)

1. الاستمرارية للمنافسة: ان تطور المشاريع الصغيرة هو دعم لروح المنافسة التي هي اساس وأداة التغيير وتشجيعا للاختراع والتقدم، فالمنافسة لا تقتصر على الاسعار بل هي أيضا في نوعية الخدمة وجودة المنتج.

2. التجديد: وهذا ناتج عن أن أصحاب المشاريع الصغيرة دائمو الاختراع والإبداع ويسعون لاكتشاف

كل ما هو جديد ليزد من أرباح مؤسساتهم ويساعد على تطورها.

3. ترابط الأعمال والمشروعات التجارية: وذلك من حيث شراء المواد الداخلة في الإنتاج والخدمات اللازمة له، وبيع المنتجات إلى للأسواق ومن ثم للمستهلكين، فالتعاون والتكامل بين المشاريع وخاصة بين الكبيرة والصغيرة هو ضروري، فالصغير يوفر للكبير المواد الخام والأولية، والكبير يقوم بالاستفادة منها في استكمال منتجه ليكون جاهزاً لتسويقه، ولهذا يمكن القول بأن المشاريع الصغيرة تعتبر الرافد والمسوق للمشاريع الكبيرة وهو البداية من خلال النتيجة النهائية، ولهذا فأساس وجوهر ازدهار ونجاح واستمرار المشاريع الكبيرة هو المشروعات الصغيرة.

4. الامتياز: وهو يعتبر المنفذ القانوني للمنافسة المتزايدة في سوق العمل، وهو عبارة عن شهادة للعلامة التجارية التي تمنح لصاحب المشروع ليستطيع تسويق خدماته ومنتجاته دون أن يتعدى عليه أحد، وهذا الامتياز يخضع للقوانين والشروط المحلية والدولية.

ومن هنا نرى أن المشروعات الصغيرة تعتبر من أهم مكونات النشاط الاقتصادي والاجتماعي على حد سواء، وليس فقط في فلسطين والدول النامية وإنما في جميع دول العالم، وهذا يرجع إلى كون المشاريع الصغيرة تدخل في كافة مجالات الحياة، وبذلك يتضح مما سبق ضرورة العمل على تدعيم المشروعات الصغيرة وزيادة الحوافز المقدمة لها، لتطوير الكفاءة الإنتاجية وزيادة قدرتها على المنافسة.

### 3.2.2.2 خصائص ومميزات المشاريع الصغيرة

تتميز المشاريع الصغيرة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المشروعات الأخرى حيث تجعلها قادرة على التكيف مع الظروف غير الطبيعية كالركود الاقتصادي، وتحقيق الأهداف الاقتصادية لأصحابها ومن أهم هذه الخصائص ما يلي: (أحمد وبرهم، 2012)، (منظمة العمل العربية، 2009)، (عفانة وآخرون، 2011)

1. رأس المال الذي تستخدمه يكون صغير نسبياً بالمقارنة مع المشاريع الأخرى وفي الغالب يكون مدخرات ذاتية.

2. تأخذ المشاريع الصغيرة صفة الصبغة العائلية فصاحب المشروع يعمل في مشروعه هو وأفراد عائلته.

3. العلاقات بين صاحب المشروع والمستهلكين تعتبر ذات طابع شخصي مما يؤدي إلى رضا المستهلكين.

1- انخفاض تكلفة العمالة، فالآلات بسيطة وقليلة التعقيد.

2- الاعتماد على الموارد الإنتاجية المحلية وعلى الأسواق المحلية.

3- مصادر التمويل غالباً ما تكون ذاتية.

4- الهيكل التنظيمي غير معقد ويمتاز بالبساطة.

- 5- القدرة على تبني السياسات الجديدة والتغيير والتطوير بسهولة ويسر .
  - 6- انخفاض حجم الإنتاج، إذ يمكن قيام المشاريع الصغيرة في الأرياف والمناطق النائية.
  - 7- المواد التي تنتجها تكون اما منتجات اولية تستفيد منها المشاريع الكبيرة أو أن تكون بسيطة للمستهلك المحلي.
  - 8- لا تتطلب المشاريع الصغيرة بنية تحتية ذات حجم كبير اذ يمكن قيامها في الأرياف والبادية والمناطق النائية.
  - 9- محدودية سوق التعامل فهو لا يتعدى المنطقة التي يوجد فيها أحياناً.
  - 10- تمتاز هذه المشروعات بسهولة الدخول والخروج من السوق لا سيما إذا كانت مرحلة تأسيس المشروع قد نفذت بشكل مناسب.
- في حين اعتمد المبيرك والشمري على معيارين أساسيين يمكن من خلالهما تمييز المشاريع الصغيرة عن غيرها من المشروعات وهي: عدد العمال، وحجم رأس المال. (المبيرك والشمري، 2006)

#### 4.2.2.2 مجالات عمل المشاريع الصغيرة

- تتعدد مجالات عمل المشاريع الصغيرة والتي يرجع اختيارها بناءً على بعض المعايير الخاصة بإنشاء المشاريع الصغيرة، ومن هذه المجالات: (فياض وآخرون، 2009)
- المجال الصناعي: يشمل عمل الحرفيون وأصحاب المهن اليدوية الذين يقومون بتحويل المواد الخام من حالة إلى أخرى بحيث تصبح قابلة للاستهلاك.
  - المجال الزراعي: ويشمل إنشاء مزارع صغيرة، أو بيوت بلاستيكية لإنتاج الخضراوات أو الوردات، أو خلايا نحل لإنتاج العسل.
  - المجال التجاري: وتشمل المشروعات التجارية الصغيرة.
- أما أنواع المشاريع الصغيرة في فلسطين كما صنفها منتدى الاعمال الفلسطيني فهي كما يلي: (منتدى الاعمال الفلسطيني، 2014)

1. المشروعات الصناعية: صناعات استهلاكية صغيرة او مهن حرفية.
2. المشروعات التجارية: تجارة الجملة والتجزئة الوكلاء والسماصرة.
3. المجالات الخدمية: المكاتب الخدمائية المختلفة ووكالات السياحة والتأمين وغيرها والخدمات الفندقية والخدمات الشخصية.
4. المشاريع النسوية الصغيرة والتي كان لها تأثير على التطور الاقتصادي والاجتماعي للمرأة وعلى تنمية الاقتصاد المحلي.
5. الحيازات الزراعية المملوكة للسكان المحليين بشكل متفاوت.



6. المشروعات الصغيرة في إطار المنظمات غير الحكومية وهي مشاريع بحاجة الى مزيد من التطوير.

7. الصناعات التي تنتج منتجات متطورة في مختلف المجالات (الهندسية، التجارية، الصناعية).

### 5.2.2.2 معوقات المشاريع الصغيرة

على الرغم من الأهمية الكبيرة للمشاريع الصغيرة إلا أنها تعاني مجموعة من المعوقات التي تحد من عملها في دفع عجلة الاقتصاد والتي تختلف من دولة إلى أخرى، فليس بالتحديد أن تجتمع هذه المعوقات في دولة واحدة أو مشروع واحد، ويمكن تلخيص أهم المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة كما يلي: (الفليت ، 2011)

1. معوقات التمويل : والناجمة عن حجم المشروع ونقص الضمانات وبسبب حداثتها ونقص السجل الائتماني.

2. معوقات الإجراءات الحكومية: غالبية هذه المعوقات تكون في الدول النامية.

3. معوقات الضرائب: والتي تظهر بارتفاع الضرائب على هذه المشاريع، وكذلك مشكلة مع الجهاز الضريبي، نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب.

4. معوقات المنافسة: والتي تكمن في واردات المشاريع الكبيرة التي يكون منتجها كمنتج المشاريع الصغيرة.

في حين يرى فياض وآخرون أن المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة هي عدم وجود تعريف أو مفهوم موحد معتمد ومتعارف عليه للمشاريع الصغيرة من كافة الجهات الرسمية والأهلية، كذلك وجود نقص في المعلومات المتوفرة عن المشاريع الصغيرة، كذلك تدني الكفاءة الإدارية والمهارات الفنية والتسويقية للعاملين وعدم وجود مؤسسة متخصصة تهتم وترعى المشاريع الصغيرة وتقدم الخبرة وتعد دراسات الجدوى الاقتصادية، ونقص التمويل اللازم لإنشاء هذه المشاريع، وصعوبة الحصول عليه من المؤسسات المالية، وعدم قدرة البنوك على إعداد تقييم دقيق لمخاطر ائتمان العملاء الصغار، وخاصة الجدد منهم، وذلك لغياب جهة مرجعية تقدم خدمة الأخطار المصرفية ومعلومات الائتمان الصغيرة. (فياض، وآخرون، 2009)

### 6.2.2.2 أسباب نجاح المشاريع الصغيرة

إن المشاريع الصغيرة تعتبر نظم إنتاجية مفتوحة يتأثر نجاحها بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية وهناك بعض العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في استمرار ونجاح هذه المشروعات تتناسب تناسباً طردياً مع امتلاك صاحبها المواهب الأساسية للإدارة الحديثة ووجود مساعدة ورقابة حكومية

تتمثل في دعم وتشجيع المشاريع الصغيرة عن طريق المساعدات المباشرة وغير المباشرة. (العطية، 2004)

كما أن هناك عدة عوامل تساهم في إنجاح المشروعات الصغيرة وهي كما يلي: (النمروطي وصيديم، 2012)

1. عوامل متعلقة بالكفاءة الإدارية لصاحب المشروع؛ ومعنى ذلك إذا كانت كفاءة الجهاز الإداري في المشروع جديدة، فإن المشروع سوف يحقق النجاح وتعتمد هذه الكفاءة على العناصر التالية:
  - قدرة صاحب المشروع على التجارب والتأقلم مع التغيير في البيئة الداخلية والخارجية.
  - قدرته على إحداث التغيير لصالح المشروع.
  - قدرته على تخطيط وتنظيم ومراقبة سير العمل وتوفير الموارد المناسبة.
  - قدرته على التنبؤ بمستقبل السوق المنافسة.
2. عوامل مساعدة في نجاح المشروع الصغير، وتتمثل في تحديد الهدف بدقة والتخطيط ويشمل التنبؤ بالمستقبل بالإضافة الى التنظيم وإمكانية التعامل مع القوانين والأنظمة.

### 7.2.2.2 بطاقة الأداء المتوازن – Balanced Scorecard

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن نظام اداري يترجم الرؤية والرسالة الى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر اداة فعالة لمتابعة الاداء في مقابل الاهداف المنجزة حيث تساعد على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة. (Kaplan, Norton, 1996) وتعتمد الجوانب الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن على ما يلي:

1. الجانب المالي – Financial perspective: حيث يعكس كيفية نجاح المؤسسة ماليا.
2. جانب الزبائن – Customer perspective: يبين كيف يجب ان تبدو المؤسسة للزبائن.
3. جانب التعلم والنمو – Learning and Growth perspective: كيف تكتسب المؤسسة القدرة على التعلم والنمو.
4. جانب العمليات الداخلية – Internal business processes perspective: تبين اي العمليات الداخلية التي يجب التركيز على اجادتها. ومن خلال الجوانب السابقة تستطيع المؤسسة تحسين قدراتها الداخلية وتحسين الأداء والمحافظة على الزبائن وجذب المزيد.

### 3.2.2 المبحث الثالث : المشاريع الريادية الصغيرة

وفي هذا المبحث سيتم التركيز على مفهوم المشاريع الريادية، مروراً بدور الريادي في انجاح المشاريع الصغيرة، ومن ثم مصادر تطوير الافكار الريادية ثم الابداع والابتكار والمخاطرة في المشاريع

الريادية، وأخيراً سبل نجاح المشاريع الريادية، والهدف من وراء ذلك هو التعرف على المشاريع الريادية والعوامل المؤثرة على نجاحها.

### 1.3.2.2 مفهوم المشاريع الريادية

هناك نوع من التداخل الواضح بين المشاريع الريادية وبين المشاريع الصغيرة ولكن يتميز المشروع الريادي عن المشروع الصغير بمجموعة من الخصائص وذلك ان المشروع الريادي يبني على الابتكار والإبداع وقد يكون هذا الابتكار على شكل تقديم تكنولوجيا او خدمة جديدة أو ابتكار في مجال التسويق او التوزيع او التنظيم. بالإضافة الى قدرة المشروع على النمو ووجود الاهداف الإستراتيجية طويلة المدى. (العاني وآخرون، 2010)

أما الحسيني فقد اتفق مع الرأي السابق وأضاف أن المشروعات الريادية هي القادرة على التكيف والموائمة مع الأحداث والمتغيرات البيئية ومواجهة التحديات التنافسية. (الحسيني، 2006)

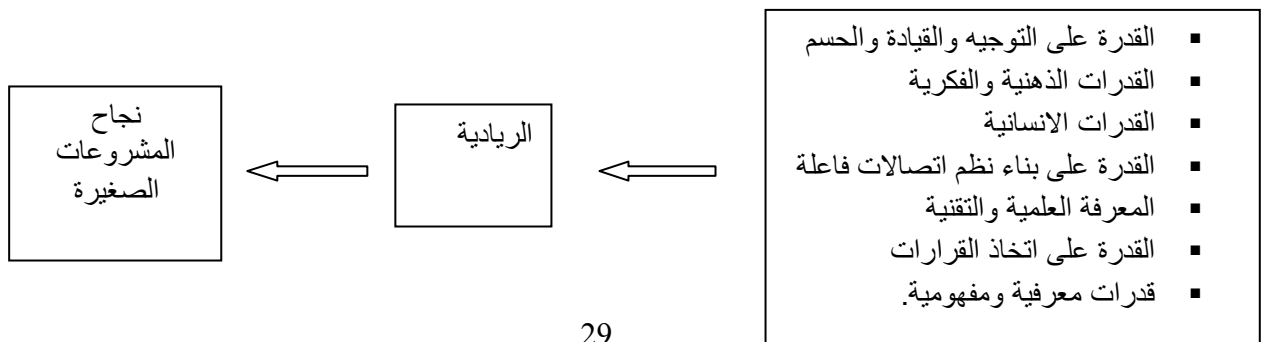
### 2.3.2.2 دور الريادي في إنجاز المشاريع الصغيرة: (أحمد وبرهم، 2012)

إن للريادي دوراً بارزاً في إنجاز المشاريع الصغيرة فهو يقوم على تطويرها وابتكار وإبداع كل ما هو جديد حتى يستمر في عمله ويبقى مشروعه ناجحاً ويساعد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن أهم أدواره في المشاريع الصغيرة:

- رفع مستوى الإنتاجية وخلق فرص عمل جديدة.
- المساهمة في تنويع الإنتاج نظراً لتباين مجالات إبداع الرياديين.
- زيادة القدرة على المنافسة وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والبيئة الخارجية وتطوير أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية.
- نقل التكنولوجيا وإيجاد أسواق جديدة.
- التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية.

ويرى الحسيني ان التأثير الحاسم في نجاح المشروعات الصغيرة هو توفر السمات الاساسية والقدرات الشخصية في الشخص الريادي، ويوضح العلاقة بين الخصائص والقدرات الشخصية وبين نجاح المشروعات الصغيرة كما في الشكل التالي: (الحسيني، 2006)

الشكل (1.2) العلاقة بين القدرات الشخصية والمشاريع الصغيرة



يتضح من الشكل السابق أن نجاح المشروعات الصغيرة مرتبط ارتباطاً مباشراً بالريادية، وبذلك على الريادي ان يمتلك قدرات متميزة ومتنامية لضمان نجاح وديمومة المشروعات الصغيرة. ومن وجهة نظر الباحثة ان الريادي يؤثر وبشكل كبير على نجاح المشروعات الصغيرة، فامتلاك الريادي للخصائص السابقة تساهم جدواً في نجاح المشاريع الصغيرة، فريادة المشاريع تعتبر نتيجة لأفكار وقدرات متميزة ومتنامية لشخص ريادي، وتم التطرق الى هذا الموضوع على نجاح ريادة المشاريع الصغيرة.

### 3.3.2.2 مصادر تطوير الافكار الريادية في المشاريع الصغيرة: ( النجار والعلي، 2010)

تعددت الطرق والوسائل المستخدمة في تطوير الأفكار الجديدة للمشروعات الريادية حيث يتركز اهمها في أربع مصادر رئيسية جاءت كالتالي:

1. تأتي الأفكار بطرق مباشرة او غير مباشرة على هيئة حاجات ومتطلبات يعبر عنها المستهلك.
2. قنوات التوزيع لها دور فاعل في إنجاز المشروعات الريادية حيث تعتبر مصدراً رئيسياً في تطوير الافكار.
3. تسهم الحكومات في توجيه الرياديين وتقديم المشورة لهم نحو الافكار الريادية الجديدة.
4. مراكز البحث والتطوير لها دور بارز في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالريادة والرياديين.

### 4.3.2.2 الابتكار في المشاريع الريادية

لا يمكننا الحديث عن المشاريع الريادية دون الحديث عن الابتكار حيث يبدأ المشروع صغيراً ويبدأ بالنمو والازدهار الى أن يصل الى مرحلة سيكون على صاحب المشروع اما أن يبتكر ويتطور ليواصل النمو ويزدهر او يذبل ويموت، فلقد أصبح الابتكار هو النشاط الأكثر اهمية في شركات الأعمال، وهو الاكثر أهمية في البقاء والنمو، وهو الأكثر أهمية في البقاء والنمو، وهو النشاط الوحيد الذي ينتمي الى المستقبل عندما تكون جميع أنشطة ومنتجات الشركة الحالية تنتمي الى الماضي.

وتم تعريف الابتكار على أنه التوصل الى فكرة جديدة أولاً، والى المنتج الجديد أولاً، والى السوق أولاً.

كما يعرفه توم بيترز (T.Peters) على أنه التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره.

أما تشيرميرهورن (J.R.Schermerhorn) فلقد عرف الابتكار بأنه عملية انشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً على ان افضل الشركات هي التي تتوصل الى الافكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة. (نجم، 2003)

كما يعتبر الابتكار جزءاً مهماً من أنشطة الريادة وعنصراً أساسياً للثروة، ولا يعتبر محصوراً فقط في تطوير منتج او تكنولوجيا جديدة، ولكنه يتعدى ذلك الى ابتكار او ادخال طريقة جديدة في توزيع

الخدمة او انتاج المنتج (بطريقة تكلفة اقل او اكثر ملائمة) من أجل اضافة قيمة جديدة الى المستهلك. (العاني وآخرون،2010).

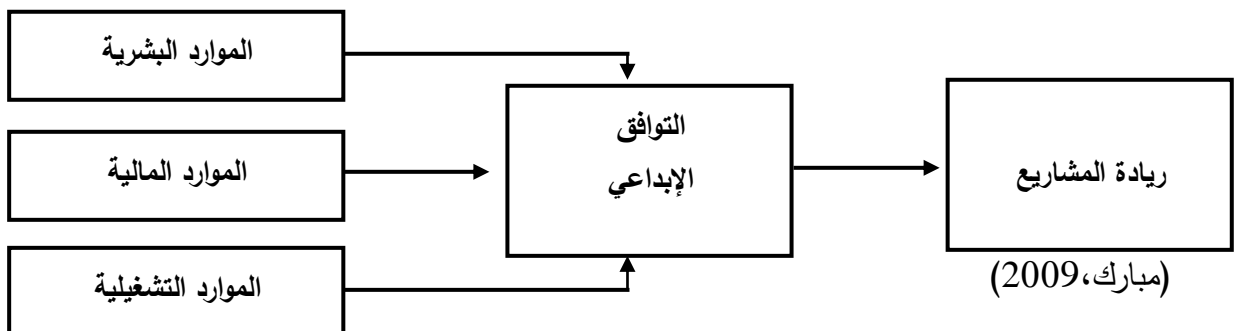
### 5.3.2.2 الإبداع في المشاريع الريادية

إن للريادة علاقة وثيقة بالإبداع فكلاهما مترابطان ومتلاصقان ومتكاملان، فلا يمكن أن يكون هناك ريادة مشاريع دون إبداع، فعادةً ما تركز المشاريع الريادية على الإبداع وذلك من حيث إيجاد منتجات جديدة، أو تحويل المواد التي ليس لها فائدة إلى مواد ذات منتج متطور وذو قيمة، كما قد يكون الإبداع متمثلاً بالعملية التسويقية، أو طريقة توزيع المنتج أو إعادة بناء هيكليّة المشروع وإدارته. وتظهر كذلك الريادة والإبداع في قدرة الريادة على إيجاد الطرق والوسائل الابتكارية التي يستطيع من خلالها التعامل مع مجموعات عديدة من العمال والمستخدمين والمزودين والمستهلكين في المجتمع المحلي والحكومي أيضاً، وهي المجموعات التي تتوقع المكافأة من نجاح المشروع، واليوم يعتبر الريادي مخترع أو مطور، فهو يعمل على تنظيم وتعظيم الفرص، ويقوم بتحويل الأفكار إلى منتجات يمكن تسويقها، ويضيف إليها قيمة من خلال الوقت، والجهد، والمهارات متحملاً المخاطر من المنافسة في الأسواق لتنفيذ فكرته، ويكون مدركاً للمكافآت من جهوده (النجار والعلي، 2010).

وتم تعريف الإبداع على أنه "عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن كونها ناتج تفاعل متغيرات شخصية وبيئية وسلوكية يقودها أشخاص متميزون". (مراد، 2010)

في حين عرفه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ونقلًا عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بقولها أنه "تطوير منتج (سلع أو خدمات) جديدة أو تحسين جذري على منتج موجود في السوق، ووسائل جديدة في التنظيم داخل المؤسسة والتي تشمل نماذج أعمال. (الإحصاء الفلسطيني، 2016) ولقد أكد مبارك بأن الريادة تركز على الإبداع والتي تتضمن إبداعاً وابتكاراً للأفكار الجديدة والمبادرة في وضعها موضع التنفيذ الفعلي، من خلال استغلال الموارد على اختلاف أنواعها مالية، بشرية، تشغيلية في مشروعه لإنتاج منتج أو خدمة جديدة، أو دخول أسواق جديدة. ويمكن إيجاز ما أكد عليه مبارك بالشكل التالي:

### شكل (2.2) علاقة الريادة بالإبداع



ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أنه من المهم لنجاح المشاريع الصغيرة أن يتمتع صاحب المشروع بالإبداع، فهذا يساعده على تطوير مشروعه ومواجهة أي مشكلات ومعوقات تواجهه أثناء عمله، فالإبداع وما يشاركه من الابتكارات تعتبر من المتطلبات الأساسية في إدارة المشاريع الصغيرة، فلا يكفي أن يكون صاحب المشروع مديراً إدارياً، فمن أجل ضمان استمرار المشروع وبقائه يجب أن لا يقف عند حد كفاءته ومهاراته، بل يجب أن يكون طموحاً وأن يكون من النوع الذي يبحث عن التجديد الدائم والتميز .

### 6.3.2.2 المخاطرة في المشاريع الريادية

الشروع بإنشاء مشروع صغير فكرة تنطوي على المخاطرة، لأنها مغامرة يكتنفها الكثير من عدم التأكد واليقين، حيث يمكن تصنيف المخاطر التي يتعرض لها أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة الى نوعين أساسيين: (العاني وآخرون، 2010)

أولاً: مخاطر يمكن توقعها:

- مخاطر كلفة المشروع والتسجيل.
  - مخاطر كلفة الاجهزة والمعدات.
  - مخاطر أجور ورواتب العاملين في المشروع.
  - مخاطر المصاريف والضرائب المتوقعة.
  - مخاطر تكاليف المواد الأولية.
  - مخاطر أية تكاليف أخرى تتطلبها أعمال الترويج والإعلان.
- ثانياً: المخاطر التي يصعب على أصحاب المشاريع التنبؤ بها وتوقعها:
- مخاطر المنافسة وما ينجم عنها.
  - مخاطر التغيير والتطور في احتياجات الافراد.
  - المخاطر السياسية والقانونية.
  - المخاطر المالية والنقدية.

### 7.3.2.2 سبل نجاح المشاريع الريادية

ان نجاح أي مشروع يعتمد على الاداء الجيد والمرضي لتلك المؤسسة في كافة المجالات وبشكل خاص في مجال الانتاجية، والتسويق، والتمويل، وتطوير العاملين.

#### • الناحية الإنتاجية

تشير الانتاجية الى تعزيز الإنتاج. حيث ان تعزيز عملية الانتاج يعني الوصول الى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات. كما ويمكن تعريفها بشكل أوسع على انها طريقة لقياس فاعلية

استخدام المصادر من قبل الافراد والمكائن والمنظمات. وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد ويشكل دوري الوسائل او المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية. (عبيدات، 2010)

### العوامل المؤثرة على الإنتاجية

يؤثر على الإنتاجية عدة عوامل: (عبيدات، 2010)

- رأس المال الى العمل: حيث تمثل مقياسا للتعرف فيما اذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع والآلات والأدوات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية.
- ندرة بعض المصادر مثل الطاقة والمياه والمعادن والمواد الخام.
- التغييرات في قوة العمل: سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة وذلك من خلال النقل والترقية للعاملين أو من خلال النقل بين المؤسسات المختلفة.
- الأنظمة والقوانين والتشريعات: فزيادة الأنظمة المتعلقة بالسلامة العامة والصحة والتلوث والإحتياجات تؤثر على الإنتاجية.
- القوة التساومية للقوى العاملة: والتي قد تؤدي الى زيادة في الاجور دون زيادة في الإنتاج.
- العوامل الإدارية: وتمثل الطرق التي يمكن للمنظمة ان تستفيد من خلالها من مدرائها الذين يتميزون بكفاءات عالية.
- نوعية حياة العمل: ويقصد فيها بيئة العمل (اضاءة، تهوية، تدفئة، احترام العاملين وتحفيزهم).

### • الناحية المالية

التقدير السليم للاحتياجات المالية للمشروع يقوي من قدرته في الحصول على الأموال المطلوبة من مصادر التمويل المختلفة، وفي الوقت المناسب، لذا لا بد من التأكد على تقدير تلك الإحتياجات خلال مراحل تمويل المشروع المختلفة.

مصادر التمويل : (النجار و العلي، 2010)

- 1) المدخرات الشخصية للمالكين والقروض ذات الطابع الشخصي (الاسرة والأقارب والأصدقاء)
- 2) البنوك التجارية حيث تقدم القروض بفوائد مالية.
- 3) مؤسسات التمويل غير المصرفية .
- 4) المساعدات الحكومية المختلفة .

## • الناحية التسويقية

يعرف (Philip Kotler) التسويق على انه عملية مجتمعية يحصل من خلالها الافراد والمجموعات على ما يحتاجون من خلال العرض والطلب وتبادل الخدمات والمنتجات ذات القيمة مع الاخرين. (Kotler,2000)

وتعود أهمية التسويق الى انه يعمل على اكتشاف رغبات الزبائن وتطوير المنتجات والخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق الربحية للمشاريع خلال فترة زمنية مناسبة، ويكون ذلك من خلال التعرف على السوق المحلي وحاجاته ورغباته عن طريق دراسة البحوث التسويقية المحلية وتطويرها. بالإضافة الى العمل على توسيع النطاق التسويقي عن طريق تصدير المنتجات الى الخارج وهذا يؤدي الى زيادة الربحية ونمو المشروع واستمراره وتطوره. (البكري،2010)

## • تطوير العاملين

الأنشطة وما يرافقها من تعديل وتغيير في الانتاج والتسويق لا بد من تنمية مهارات وقدرات العاملين وتحفيزهم حتى يستطيعوا مواكبة ذلك التغيير.

ومن أبرز الأسباب الكامنة وراء تنمية قدرات العاملين ما يلي: (سيدن،2010)

- 1- توجيه العاملين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم عن الأداء المتوقع منهم.
- 2- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الاداء المحددة لهم.
- 3- تهيئة الأفراد لمواجهة جميع التحديات والتغييرات التسويقية والإنتاجية التي تؤثر على ادائهم.



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 تمهيد

2.3 منهجية الدراسة

3.3 مصادر جمع البيانات

4.3 مجتمع الدراسة

5.3 عينة الدراسة

6.3 أداة الدراسة

7.3 صدق الاداة

8.3 ثبات الاداة

9.3 اجراءات الدراسة

10.3 المعالجة الاحصائية

### 1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للخطوات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 2.3 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الاستكشافي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

### 3.3 مصادر جمع البيانات

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للبيانات:

- المصادر الثانوية : حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري الى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بالإضافة الى البحث والمطالعة في مصادر الإنترنت المختلفة.

- المصادر الأولية حيث اتجهت الباحثة في معالجة الجانب الميداني لموضوع البحث من أجل جمع البيانات الأولية من خلال تصميم الاستبانة كأداة رئيسية.

### 4.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصغيرة العاملة في محافظة بيت لحم والمسجلة في غرفة تجارة وصناعة المحافظة والتي تم تصنيفها كمشاريع صغيرة من الدرجة الثالثة بحيث يكون حجم رأس المال فيها اقل او يساوي 15000 دينار وبلغت هذه المشاريع (671)<sup>1</sup> مشروع، حيث تم توزيع (608) استبانة من أصل (671)، وذلك لعدم امكانية الوصول لأصحاب 63 مشروع صغير في المحافظة لأسباب مختلفة وعند تطبيق معايير الدراسة على هذه المشاريع والمتمثلة ب:

- وجود ابتكار في فكرة المشروع.
  - وجود ابتكار في نوع المنتج او الخدمة.
  - استخدام طرق تسويق جديدة غير معروفة سابقا.
  - استخدام طرق انتاج جديدة غير معروفة سابقا.
- تبين أن المشاريع الصغيرة العاملة في محافظة بيت لحم والتي تنطبق عليها معايير الدراسة (128) مشروع.

### 5.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة بإجراء دراسة مسحية للمشاريع الريادية الصغيرة العاملة في محافظة بيت لحم والتي حققت شروط البحث البالغ عددها 128 مشروع حسب البيانات المسجلة في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم.

---

<sup>1</sup> تم الحصول على بيانات المشاريع الصغيرة من غرفة تجارة وصناعة بيت لحم بتاريخ 2017/6/1

### 6.3 أداة الدراسة

تم اعداد استبانة حول "واقع المشاريع الريادية في محافظة بيت لحم وسبل تطويرها"

وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين، وهما:

القسم الأول وهو عبارة عن السمات الشخصية للمستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مكان

السكن) بالإضافة الى سمات المشروع (نوع المشروع، نوع الملكية).

القسم الثاني: حيث خصص للفقرات التي تدرس واقع المشاريع الريادية حيث بلغ عددها (35) فقرة ،

قسمت الى (5) مجالات كما يلي:

- المجال الأول: يتألف من (4) فقرات تدرس الابتكار في المشاريع الريادية الصغيرة.

- المجال الثاني: يتألف من (7) فقرات تدرس الإبداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة.

- المجال الثالث: يتألف من (7) فقرات تدرس النمو في المشاريع الريادية الصغيرة.

- المجال الرابع: يتألف من (7) فقرات تدرس واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة.

- المجال الخامس: يتألف من (10) فقرات تدرس خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة .

القسم الثالث: حيث خصص للفقرات التي تدرس سبل تطوير المشاريع الريادية والتي بلغت (37) فقرة

قسمت الى (4) مجالات كما يلي:

- المجال الأول: يتألف من (16) فقرة تدرس سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية

الإنتاجية.

- المجال الثاني: يتألف من (8) فقرات تدرس سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من خلال

تطوير العاملين.

- المجال الثالث: يتألف من (6) فقرات تدرس سبل تطوير المشاريع الريادية من الناحية التسويقية.

- المجال الرابع : يتألف من (7) فقرات تدرس سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية المالية.

وبذلك بلغ عدد فقرات الدراسة 72 فقرة، حيث كانت الإجابة على فقرات القسم الأول والمجال الأول من القسم الثاني وفقاً للمقياس الإسمي، في حين كانت الإجابة على باقي مجالات القسم الثاني والقسم الثالث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

جدول (1.3): جدول مقياس ليكرت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

### 7.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على اثنين من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التصاق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.354**	0.000	4	0.579**	0.000	7	0.709**	0.000
2	0.586**	0.000	5	0.644**	0.000			
3	0.544**	0.000	6	0.570**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.378*	0.000	4	0.495*	0.000	7	0.631**	0.000
2	0.534**	0.000	5	0.605**	0.000			
3	0.644**	0.000	6	0.618**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع المخاطرة في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.429**	0.000	4	0.699**	0.000	7	0.510**	0.000
2	0.426**	0.000	5	0.614**	0.000			
3	0.662**	0.000	6	0.617**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات خصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.462**	0.000	5	0.517**	0.000	9	0.641**	0.000
2	0.454**	0.000	6	0.547**	0.000	10	0.535**	0.000
3	0.589**	0.000	7	0.655**	0.000			
4	0.527**	0.000	8	0.622**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات سبل تطوير المشاريع

الريادية الصغيرة من الناحية الانتاجية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.407**	0.000	7	0.405**	0.000	13	0.510**	0.000
2	0.203*	0.022	8	0.344**	0.000	14	0.646**	0.000
3	0.331**	0.000	9	0.366**	0.000	15	0.498**	0.000
4	0.426**	0.000	10	0.478**	0.000	16	0.257**	0.000
5	0.477**	0.000	11	0.465**	0.000			
6	0.333**	0.000	12	0.524**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات سبل تطوير المشاريع

الريادية الصغيرة عن طريق تطوير العاملين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.527**	0.000	4	0.564**	0.000	7	0.551**	0.000
2	0.403**	0.000	5	0.618**	0.000	8	0.678**	0.000
3	0.361**	0.000	6	0.564**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



جدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط سبل تطوير المشاريع الريادية

الصغيرة من الناحية التسويقية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.302**	0.001	3	0.700**	0.000	5	0.502**	0.000
2	0.500**	0.000	4	0.556**	0.000	6	0.363**	0.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (9.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط سبل تطوير المشاريع الريادية

الصغيرة من الناحية المالية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.689**	0.000	4	0.591**	0.000	7	0.502**	0.000
2	0.620**	0.000	5	0.701**	0.000			
3	0.426**	0.000	6	0.639**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 8.3 ثبات الاداة :

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات

الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا وكانت الدرجة الكلية لواقع المشاريع الريادية الصغيرة في

محافظة بيت لحم (0.850)، و(0.879) لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت

لحم. وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج

اختبار كرونباخ الفا للمجالات والدرجة الكلية:

جدول (10.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المجال
0.779	الابتكار في المشاريع الريادية الصغيرة
0.733	الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة
0.718	النمو في المشاريع الريادية الصغيرة
0.749	واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة
0.741	خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة
0.850	الدرجة الكلية لواقع ريادة المشاريع الصغيرة
0.743	الناحية الانتاجية
0.734	تطوير العاملين
0.757	الناحية التسويقية
0.796	الناحية المالية
0.879	الدرجة الكلية لسبل تطوير المشاريع الصغيرة

### 9.3 إجراءات الدراسة

بعد قيام الباحثة من التحقق من أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها وعرضها على المحكمين، قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على 608 مشروع صغير من أصل 671 مشروع صغير في محافظة بيت لحم بناءً على تصنيف غرفة تجارة وصناعة بيت لحم للمشاريع الصغيرة في حين لم تتمكن الباحثة من الوصول الى 63 مشروع وذلك لأسباب مختلفة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات وبناءً على معايير الريادة التي تم قياسها من خلال الاستبانة تبين أن 128 استبانة تعكس المشاريع الريادية

في محافظة بيت لحم. وبناءاً على ذلك تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (124) استبانته أي ما نسبته 97% من الاستبيانات التي تعكس المشاريع الريادية الصغيرة.

### 10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وبيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة (وذلك لمعرفة مدى انحراف اجابات أفراد العينة عن متوسطها)، واختبار (ت) (t-test) (وذلك لفحص مدى صحة الفرضية تعزى لمتغير معدل وهذا المتغير يكون بمستويين فقط مثل متغير الجنس "ذكر أو انثى")، واختبار تحليل التباين "one way ANOVA" (وذلك لفحص مدى صحة الفرضية تعزى لمتغير معدل وهذا المتغير يكون لأكثر من مستويين مثل متغير المؤهل العلمي "توجيهي أو أقل، بكالوريوس، دراسات عليا")، ومعامل ارتباط بيرسون (وذلك لدراسة بعض المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS,2010) (Statistical Package For Social Sciences)

## الفصل الرابع

### التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد.

2.4 وصف متغيرات الدراسة.

3.4 نتائج أسئلة الدراسة والفرضيات.

## 1.4 تمهيد

في هذا الفصل قامت الباحثة بتحليل ومناقشة البيانات التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها - حالة تطبيقية على المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

جدول (1.4): مفتاح درجة الفقرات<sup>2</sup>.

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

## 2.4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ان نسبة 63.3% للذكور، ونسبة 36.7% للإناث. وبين متغير العمر أن نسبة 14.8% من 20-25 سنة، ونسبة 23.4% من 26-35 سنة، ونسبة 39.1% من 36-45 سنة، ونسبة 22.7% ل 46 سنة فأكثر. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 41.4% للتوجيهي فأقل ونسبة 51.6% للبكالوريوس، ونسبة 7% للدراسات العليا.

<sup>2</sup> <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/viewFile/6137/5205>

ويبين متغير منطقة السكن أن نسبة 42.2% للمدينة، ونسبة 35.9% للقرية، ونسبة 21.9% للمخيم. ويبين متغير نوع المشروع أن نسبة 33.6% للتجاري، ونسبة 14.8% للصناعي، ونسبة 19.5% للحرفي، ونسبة 10.9% للزراعي، ونسبة 18% للخدماتي، ونسبة 3.1% لغير ذلك. ويبين متغير نوع الملكية أن نسبة 67.2% للفردية، ونسبة 15.6% للتعاوني، ونسبة 17.2% للشراكة.

جدول (2.4-أ): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	81	63.3
	أنثى	47	36.7
العمر	من 20 - 25 سنة	19	14.8
	من 26 - 35 سنة	30	23.4
	من 36 - 45 سنة	50	39.1
	46 سنة فأكثر	29	22.7
المؤهل العلمي	توجيهي أو أقل	53	41.4
	بكالوريوس	66	51.6
	دراسات عليا	9	7.0
مكان السكن	مدينة	54	42.2
	قرية	46	35.9
	مخيم	28	21.9
نوع المشروع	تجاري	43	33.6
	صناعي	19	14.8

جدول (2.4-ب): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
	حرفي	25	19.5
	زراعي	14	10.9
	خدمي	23	18.0
	غير ذلك	4	3.1
نوع الملكية	فردية	86	67.2
	تعاوني	20	15.6
	شراكة	22	17.2

#### 4 . 3 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 1.3.4 النتائج المتعلقة في السؤال الرئيسي الأول:

ما واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بالإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

##### 1.1.3.4 النتائج المتعلقة في السؤال الفرعي الأول:

ما واقع الابتكار في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع الابتكار في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت

لحم.

جدول (3.4): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الابتكار في المشاريع الريادية الصغيرة في

محافظة بيت لحم

الرقم	الفقرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	هناك ابتكار في فكرة المشروع	95	74.2	33	25.8
2	هناك ابتكار في نوع المنتج او الخدمة	69	53.9	59	46.1
3	تستخدم طرق تسويق جديدة غير معروفة سابقا	60	46.9	68	53.1
4	تستخدم طرق انتاج جديدة غير معروفة سابقا	67	52.3	61	47.7

يتبين من خلال الجدول (3.4) أن الفقرة " هناك ابتكار في فكرة المشروع " حصلت على أعلى نسبة مئوية بالإجابة بنعم بنسبة 74.2%، يليها الفقرة " هناك ابتكار في نوع المنتج او الخدمة " حصلت على الاجابة بنعم بنسبة 53.9%، يليها الفقرة " تستخدم طرق انتاج جديدة غير معروفة سابقا " بنسبة 46.9%، ومن ثم الفقرة " تستخدم طرق تسويق جديدة غير معروفة سابقا " بنسبة 46.9%.

ترى الباحثة ان فقرة " هناك ابتكار في فكرة المشروع " حصلت على أعلى نسبة مئوية وهذا يدل على وجود افكار جديدة ومبتكرة تتمتع بالتفرد والتميز في المشاريع لم يتم التفكير بها مسبقا وهي التي جعلت منها مشاريع ريادية، كما ظهر وجود مشاريع تبتكر في المنتجات والخدمات وتستخدم طرق انتاج وتسويق جديدة تساعد المشروع على الاستحواذ على حصة سوقية أعلى، وتعطيها قوة لمواجهة المنافسة من المشاريع الاخرى وبالتالي تزيد نسبة المبيعات وهذا يدل على أن هذه المشاريع انطبقت عليها معايير الدراسة .



#### 2.1.3.4 النتائج المتعلقة في السؤال الفرعي الثاني:

ما واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value الدلالة	النسب المئوية	الدرجة
1	لا يستطيع الاخرين تقليد منتجك	3.41	1.007	12.087	0.000	68.2	متوسطة
2	تقوم باستمرار بإحداث تغيير جوهري يؤدي الى استحداث المنتج	4.10	0.730	27.456	0.000	88	عالية
3	تقوم بتطبيق افكار جديدة من فترة لأخرى	4.23	0.723	29.668	0.000	84.6	عالية
4	تقوم بتحسين وزيادة جودة المنتجات	4.34	0.594	38.327	0.000	86.8	عالية
5	تقوم بإتباع اساليب ادارة جديدة في المشروع	4.02	0.988	19.302	0.000	80.4	عالية
6	تستطيع تقليل قيمة تكلفة الانتاج	3.64	1.070	13.855	0.000	72.8	متوسطة
7	تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية الجديدة	3.73	1.055	14.973	0.000	74.6	عالية
	الدرجة الكلية	3.9230	0.50225	35.884	0.000	78.64	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم أن

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.92) وانحراف معياري (0.502) وهذا يدل على أن واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تقوم بتحسين وزيادة جودة المنتجات " على أعلى متوسط حسابي (4.34)، يليها فقرة " تقوم بتطبيق افكار جديدة من فترة لأخرى " بمتوسط حسابي (4.23). وحصلت الفقرة " لا يستطيع الاخرين تقليد منتجك " على أقل متوسط حسابي (3.41)، يليها الفقرة " تستطيع تقليل قيمة تكلفة الانتاج " بمتوسط حسابي (3.64).

ترى الباحثة ظهور الابداع والتميز بدرجة عالية في المشاريع الريادية الصغيرة حيث ظهر أن أصحاب هذه المشاريع يقومون بتحسين وزيادة جودة منتجاتهم بشكل كبير حيث حصلت هذه الفقرة على اعلى درجة وهذا يدل على حرص اصحاب المشاريع الريادية على تحسين وزيادة جودة المنتجات فزيادة جودة المنتجات تعمل على تحقيق ميزة تنافسية و تعزيز وتحقيق رغبات المستهلك وإشباع حاجاته، بالإضافة الى قدرة اصحاب هذه المشاريع على تطبيق أفكار جديدة من فترة لأخرى والاستمرار بإحداث تغييرات جوهرية تؤدي الى استحداث المنتجات كما ويقومون بإتباع اساليب جديدة في مشاريعهم ويستطيعون التكيف مع المتغيرات البيئية الجديدة، في حين حصلت الفقرة " لا يستطيع الاخرين تقليد منتجك " وفقرة " تستطيع تقليل تكلفة الإنتاج " على أقل الدرجات وتعزي الباحثة قدرة المنافسين على تقليد المنتج وذلك نتيجة لصغر السوق وانفتاح الأسواق على بعضها البعض وهنا ترى الباحثة زيادة التركيز على تميز المنتجات وتفرداها من حيث الجودة والترويج لها بالإضافة الى البحث عن طرق جديدة لتقليل تكلفة الإنتاج مما يمنحها ميزة تنافسية.

تتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (محمد وعبد الكريم، 2011) من حيث الإبداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة وفي ضرورة التركيز على المنتجات من حيث جودتها وتميزها حتى لا تتعرض للمنافسة الشديدة.

#### 3.1.3.4 النتائج المتعلقة في السؤال الفرعي الثالث:

ما واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value الدلالة	النسب المئوية	الدرجة
1	تقوم بعمل دراسات جدوى بشكل مستمر للمشروع	4.26	0.796	27.396	0.000	85.2	عالية
2	تستطيع تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع	4.22	0.601	35.554	0.000	84.4	عالية
3	يتوفر هيكل اداري للمشروع	3.88	0.910	19.299	0.000	77.6	عالية
4	مستوى مبيعاتك جيد	3.77	0.935	17.376	0.000	75.4	عالية
5	يحقق المشروع عائدا اجتماعيا	3.94	0.661	27.511	0.000	78.8	عالية
6	لديك افكار مستقبلية لمشروعك	4.13	0.746	27.329	0.000	82.6	عالية
7	لديك القدرة على التوسع والتطور	3.84	1.085	15.701	0.000	76.8	عالية
	الدرجة الكلية	4.0045	0.45949	41.229	0.000	80.09	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.00) وانحراف معياري (0.459) وهذا يدل على أن واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول السابق أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تقوم بعمل دراسات جدوى بشكل مستمر للمشروع " على أعلى متوسط حسابي (4.26)، يليها فقرة " تستطيع تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع " بمتوسط حسابي (4.22). وحصلت الفقرة " مستوى مبيعاتك جيد " على أقل متوسط حسابي (3.77)، يليها الفقرة " لديك القدرة على التوسع والتطور " بمتوسط حسابي (3.84).

لاحظت الباحثة وجود مستوى نمو عالي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم، وتعزي الباحثة هذا النمو الى تركيز اصحاب المشاريع على عمل دراسات جدوى للمشاريع بشكل مستمر، بالإضافة الى وجود تطلعات مستقبلية وأفكار تضمن استمرارية مشاريعهم ونموها وتطورها، وكما يركز أصحاب هذه المشاريع على تحديد نقاط القوة والضعف لمشاريعهم، ويحرصون على وجود هيكل اداري واضح لمشاريعهم، في حين يظهر عدم وجود القدرة الكافية لأصحاب هذه المشاريع على التوسع والتطور وتعزي الباحثة ذلك الى المعوقات المالية والسياسية التي تواجه أصحاب المشاريع، وهنا ترى الباحثة ضرورة التركيز وزيادة الاهتمام بتذليل المعوقات والعمل على دعم هذه المشاريع.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Mohammed,Nzelibe,2014) في حين تتعارض نتائج دراسة (صادق واخرون,2011) من حيث النمو في المشاريع الصغيرة حيث بينت الأخيرة صعوبات تواجه النمو في المشاريع الصغيرة وخاصة في بداية التأسيس.

#### 4.1.4.4 النتائج المتعلقة في السؤال الفرعي الرابع:

ما واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value الدلالة	النسب المئوية	الدرجة
1	عدم وجود استقرار بدخل المشروع	4.08	0.927	21.327	0.000	81.6	عالية
2	تعمل في المشروع لساعات طويلة	4.34	0.715	31.877	0.000	86.8	عالية
3	تتعرض لضغط عمل كبير	4.18	0.992	21.105	0.000	83.6	عالية
4	يتعرض مشروعك لمخاطر مالية ونقدية	3.72	1.034	15.190	0.000	74.4	عالية
5	يتعرض مشروعك لمخاطر سياسية وقانونية	3.14	1.169	7.847	0.000	62.8	متوسطة
6	يتعرض مشروعك لمخاطر تطورات تكنولوجية	3.09	1.116	7.666	0.000	61.8	متوسطة
7	يتعرض مشروعك لمخاطر منافسة	3.75	1.164	13.805	0.000	75	عالية
	الدرجة الكلية	3.7567	0.58294	27.689	0.000	75.134	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.75) وانحراف معياري (0.582) وهذا يدل على أن واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول السابق أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تعمل في المشروع لساعات طويلة " على أعلى متوسط حسابي (4.34)،

ويليها فقرة " تتعرض لضغط عمل كبير " بمتوسط حسابي (4.18). وحصلت الفقرة " يتعرض مشروعك لمخاطر تطورات تكنولوجية " على أقل متوسط حسابي (3.09)، يليها الفقرة " يتعرض مشروعك لمخاطر سياسية وقانونية " بمتوسط حسابي (3.14).

لاحظت الباحثة ارتفاع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم، وتعزي الباحثة ذلك الى أن قضاء أصحاب تلك المشاريع ساعات طويلة في العمل وتعرضهم لضغط عمل كبير رغبة في تطوير وتحسين مشاريعهم وتحقيق اهدافهم وإحداث تغييرات إيجابية تعود بالنفع عليهم،بالإضافة الى عدم وجود استقرار في دخل المشاريع، كما ظهر أنهم يتعرضون لمخاطر مالية ومخاطر المنافسة من المشاريع الأخرى، وكما لاحظت أنهم لا يتعرضون بدرجة عالية الى المخاطر السياسية والقانونية ومخاطر التطورات التكنولوجية حيث حصلت هاتين الفقرتين على أقل الدرجات. تتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (المري،2013) ودراسة (محمد وعبد الكريم،2011) في تعرض المشاريع الريادية للمخاطر المتنوعة.

#### 5.1.3.4 النتائج المتعلقة في السؤال الفرعي الخامس:

ما خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم

الدرجة	النسب المئوية	P- value الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	97.6	0.000	89.443	0.323	4.88	ترغب دائما في تقديم افضل انجاز	1
عالية	89	0.000	39.932	0.599	4.45	لديك رغبة بالاستقلالية وعدم الاعتماد على الآخرين	2
عالية	92.6	0.000	46.574	0.559	4.63	لديك ثقة بالنفس	3
عالية	90	0.000	40.793	0.602	4.50	تستطيع استغلال الفرص المتاحة لصالح المشروع	4
عالية	88.4	0.000	38.017	0.623	4.42	تتطلع نحو المستقبل وتنتظر دائما الى المردود المالي	5
عالية	91.2	0.000	46.482	0.543	4.56	تستطيع اقامة علاقات جيدة مع الزبائن	6
عالية	90.2	0.000	37.789	0.652	4.51	تستطيع اقامة علاقات جيدة مع الموردين	7
عالية	88.6	0.000	39.746	0.598	4.43	تستطيع تحديد المشكلات التي تواجه المشروع	8
عالية	91	0.000	45.064	0.559	4.55	لديك القدرة على التجديد والإبداع	9
عالية	87	0.000	27.605	0.829	4.35	لديك القدرة على المخاطرة والمغامرة	10
عالية	<b>90.578</b>	0.000	75.681	0.32872	4.5289	<b>الدرجة الكلية</b>	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم أن المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (4.52) وانحراف معياري (0.328) وهذا يدل على أن خصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " ترغب دائما في تقديم افضل انجاز " على أعلى متوسط حسابي (4.88)، يليها فقرة " لديك ثقة بالنفس " بمتوسط حسابي (4.63). وحصلت الفقرة " لديك القدرة على المخاطرة والمغامرة " على أقل متوسط حسابي (4.35)، يليها الفقرة " تتطلع نحو المستقبل وتنتظر دائما الى المردود المالي " بمتوسط حسابي (4.42).

ترى الباحثة ان الخصائص الريادية لأصحاب المشاريع الريادية الصغيرة جاءت بدرجة عالية، حيث تمثلت خصائصهم برغبة الرياديين الدائمة في تقديم افضل انجاز وبروز الثقة العالية بالنفس والرغبة في الاستقلالية وعدم الاعتماد على الاخرين، بالإضافة الى قدرتهم على التجديد والإبداع والمخاطرة واستغلال الفرص المتاحة والتطلع الدائم الى المستقبل، كما انهم قادرون على بناء علاقات جيدة مع الزبائن والموردين.

وتتفق النتائج في الجدول السابق مع دراسة (Duman,2015) من حيث الخصائص الريادية لأصحاب المشاريع.

#### 2.3.4 النتائج المتعلقة في السؤال الرئيسي الثاني:

ما سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم.



جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع

الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم

الدرجة	النسب المئوية	P- value الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
متوسطة	69.172	0.000	31.966	0.39941	3.4585	الناحية الإنتاجية	1
متوسطة	69.394	0.000	23.882	0.53993	3.4697	تطوير العاملين	2
متوسطة	68.516	0.000	24.766	0.50057	3.4258	الناحية التسويقية	3
متوسطة	50.022	0.005	2.852	0.67887	2.5011	الناحية المالية	4
متوسطة	64.27	0.000	30.781	0.34715	3.2745	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.27) وانحراف معياري (0.347)، وهذا يدل على أن سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن مجال " تطوير العاملين " حصل على أعلى متوسط حسابي (3.46)، يليها مجال " الناحية الإنتاجية " بمتوسط حسابي (3.45). يليه مجال " الناحية التسويقية " بمتوسط حسابي (3.42)، يليه مجال " الناحية المالية " بمتوسط حسابي (2.50).

ترى الباحثة من خلال الجدول السابق انه يجب التركيز اكثر على تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حيث حصلت درجة متوسطة من ناحية تطوير العاملين ومن الناحية الإنتاجية والتسويقية والمالية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية الإنتاجية.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال سبل تطوير المشاريع

الريادية الصغيرة من الناحية الانتاجية

الدرجة	P-value الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.000	17.690	0.988	3.88	تتوفر بنية تحتية جيدة مكان اقامة المشروع	1
عالية	0.000	17.918	0.931	3.80	المواد الخام متوفرة في السوق المحلي	2
متوسطة	0.000	8.955	1.113	3.21	اسعار المواد الخام اللازمة مناسبة	3
متوسطة	0.000	14.096	1.008	3.59	جودة المواد الخام المحلية جيدة	4
متوسطة	0.000	7.656	1.152	3.11	تستخدم مواد خام مستوردة	5
متوسطة	0.000	8.632	1.155	3.21	جودة المواد الخام المستوردة افضل من المحلية	6
عالية	0.000	21.283	0.842	3.91	تكلفة المواد الخام المستوردة مرتفعة	7
عالية	0.000	24.667	0.734	3.93	تقوم بترشيد استخدام المواد الخام	8
متوسطة	0.000	13.152	0.980	3.47	نسبة التلف في السلع المنتجة قليلة	9
متوسطة	0.000	9.777	1.056	3.24	تستخدم آلات ومعدات حديثة	10
عالية	0.000	20.029	0.815	3.77	الالات الحديثة اللازمة للإنتاج تكلفتها عالية	11
عالية	0.000	25.236	0.763	4.03	الالات الحديثة تتمتع بطاقة انتاجية عالية	12
متوسطة	0.000	13.083	1.012	3.50	تتابع التغيرات التكنولوجية السريعة للآلات	13
متوسطة	0.020	2.347	1.121	2.56	سهولة حضور المعارض الدولية الخاصة بالآلات	14
متوسطة	0.336	0.965	1.168	2.43	سهولة استيراد الات الحديثة	15
عالية	0.000	13.705	1.121	3.69	ارتفاع تكلفة الات الحديثة المستوردة	16
متوسطة	0.000	31.966	0.39941	3.4585	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية الانتاجية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.45) وانحراف معياري (0.399) وهذا يدل على أن سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية الانتاجية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(9) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " الآلات الحديثة تتمتع بطاقة انتاجية عالية " على أعلى متوسط حسابي (4.03)، يليها الفقرة " تقوم بترشيد استخدام المواد الخام " بمتوسط حسابي (3.93). وحصلت الفقرة " سهولة استيراد الآلات الحديثة " على أقل متوسط حسابي (2.43)، يليها الفقرة " سهولة حضور المعارض الدولية الخاصة بالآلات والمعدات " بمتوسط حسابي (2.56).

ترى الباحثة من خلال الجدول السابق انه يجب الاهتمام والتركيز على تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من الناحية الانتاجية، حيث حصلت هذه الناحية على درجة متوسطة، وتعزي الباحثة ذلك الى الحاجة الى تسهيل استيراد الآلات الحديثة اللازمة لهذا النوع من المشاريع وتسهيل حضور أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة المعارض الدولية الخاصة بالآلات والمعدات لمساعدتهم على تحقيق اهدافهم والمحافظة على استمرارية مشاريعهم حيث ظهر أن الآلات والمعدات الجديدة تعمل على زيادة الإنتاجية، بالإضافة الى التركيز على زيادة جودة المواد الخام المستخدمة والحرص على ان تكون أسعارها مناسبة وان تتنافس جودتها جودة المواد الخام المستوردة، وكما تظهر الحاجة الى تخفيض نسبة التلف في المنتجات وإرشاد أصحاب تلك المشاريع للإطلاع على التغيرات التكنولوجية الحديثة لتسهيل العملية الإنتاجية وزيادتها.

وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (المري،2013) ودراسة (محمد وعبد الكريم،2011) من حيث ضرورة التركيز على الناحية الانتاجية وتنظيمها.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات الاستبانة التي تعبر عن سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة عن طريق تطوير العاملين.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال سبل تطوير المشاريع

الريادية الصغيرة عن طريق تطوير العاملين

الدرجة	P-value الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.000	15.993	1.032	3.79	ظروف العمل جيدة (التهوية ، الاضاءة ، الضوضاء،التبريد والحرارة)	1
عالية	0.000	20.633	0.864	3.91	العاملين في المشروع ذو خبرة وكفاءة عالية	2
منخفضة	0.866	-0.169	1.169	2.31	قمت بامتلاك المشروع بالوراثة	3
متوسطة	0.000	10.702	1.154	3.42	تتوفر دورات تدريب للعاملين لتنمية المهارات والقدرات	4
متوسطة	0.000	8.634	1.083	3.16	سهولة المشاركة في الدورات الدولية لتنمية المهارات والقدرات	5
عالية	0.000	19.781	0.870	3.85	هناك علاقات جيدة بين العاملين في المشروع	6
عالية	0.000	18.762	0.894	3.81	يقوم مدير المشروع بدراسة رغبات العاملين ومحاولة تحقيقها	7
متوسطة	0.000	12.877	1.035	3.51	يتوفر نظام حوافز للعاملين في المشروع	8
متوسطة	0.000	23.882	0.539	3.469	الدرجة الكلية	
			93	7		

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة عن طريق تطوير العاملين أن المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.46) وانحراف معياري (0.539) وهذا يدل على أن سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة عن طريق تطوير العاملين جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " العاملين في المشروع ذو خبرة وكفاءة عالية " حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.91)، يليها فقرة " هناك علاقات جيدة بين العاملين في المشروع " بمتوسط حسابي (3.85). وحصلت الفقرة " قمت بامتلاك المشروع بالوراثة ولا توجد لديك خبرة كافية " على أقل متوسط حسابي (2.31)، يليها الفقرة " سهولة المشاركة في الدورات الدولية لتنمية المهارات والقدرات " بمتوسط حسابي (3.16).

ترى الباحثة انه يجب العمل على زيادة تطوير العاملين في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم لما له من أثر ايجابي على هذه المشاريع حيث جاءت درجة تطوير العاملين متوسطة، حيث يجب العمل على تسهيل مشاركة العاملين في الدورات الدولية لتنمية القدرات والمهارات وتوفير نظام حوافز ودورات تدريبية للعاملين لتحفيزهم ورفع مهاراتهم وقدراتهم، وتبين من النتائج السابقة أن غالبية المشاريع الريادية الصغيرة لم تمتلك عن طريق الوراثة حيث حصلت الفقرة الخاصة بهذا الموضوع على أقل الدرجات حيث جاءت بدرجة منخفضة.

تتفق النتائج السابقة مع دراسة (ابو مدللة والعجلة،2013) ودراسة (عبدالله وحتاوي،2014) من حيث ضرورة الاهتمام والتركيز على تدريب وتطوير العاملين .

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية التسويقية.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال سبل تطوير المشاريع

الريادية الصغيرة من الناحية التسويقية

الدرجة	P-value الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.000	26.596	0.800	4.21	قمت بدراسة السوق وحاجته قبل البدء بالإنتاج	1
عالية	0.000	22.938	0.797	3.95	تستخدم اساليب تسويق حديثة للتعريف بمنتجك	2
متوسطة	0.000	9.975	1.070	3.27	لديك مندوب تسويق ذو خبرة وكفاءة	3
متوسطة	0.000	9.714	1.108	3.28	تتوفر معلومات كافية ودقيقة عن الاسواق المحلية	4
متوسطة	0.144	1.468	1.129	2.48	تقوم بتصدير منتجاتك الى الخارج	5
متوسطة	0.000	9.864	1.190	3.37	تواجهك صعوبات في تسويق منتجك في الخارج	6
متوسطة	0.000	24.766	0.50057	3.4258	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية التسويقية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42) وانحراف معياري (0.500) وهذا يدل على أن سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية التسويقية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " قمت بدراسة السوق وحاجته قبل البدء بالإنتاج " على أعلى متوسط حسابي (4.21)، يليها فقرة " تستخدم اساليب تسويق حديثة للتعريف بمنتجك " بمتوسط حسابي (3.95). وحصلت الفقرة " تقوم بتصدير منتجاتك الى الخارج " على أقل متوسط حسابي (2.48)، يليها الفقرة " لديك مندوب تسويق ذو خبرة وكفاءة " بمتوسط حسابي (3.27).

ترى الباحثة ان الناحية التسويقية للمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم بحاجة الى التطوير والاهتمام حيث جاءت بدرجة متوسطة، حيث ظهر اهتمام أصحاب المشاريع الريادية بتحليل السوق وحاجته قبل البدء بالإنتاج واستخدام أساليب تسويق حديثة للتعريف بالمنتجات، في حين يجب التركيز والعمل على توفير مندوبي تسويق ذو خبرة وكفاءة وتوفير معلومات كافية ودقيقة عن الأسواق المحلية وتسهيل تسويق وتصدير منتجات المشاريع الى الخارج.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (البندي، 2011) ودراسة (عطيانى والحاج، 2009) من حيث ضرورة التركيز على الناحية التسويقية وتوفير بيانات ومسوحات للأسواق.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية المالية.

جدول (12.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال سبل تطوير

المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية المالية

الدرجة	P-value الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
منخفضة	0.679	-0.415	1.328	2.28	تحصل على معونات مالية وعينية للمشروع	1
منخفضة	0.809	-0.242	1.181	2.30	توفر البنوك تسهيلات لتمويل المشاريع الريادية الصغيرة	2
متوسطة	0.000	7.455	1.195	3.12	تلجأ البنوك الى البحث عن الافكار المجربة والمضمونة بدلا من المجازفة والمخاطرة في الافكار المبتكرة الجديدة	3
منخفضة	0.025	-2.269	0.983	2.13	امكانية الحصول على تمويل مباشر لمشروعك الصغير من الحكومة	4

جدول (12.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية المالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	tقيمة	P-value الدلالة	الدرجة
5	تحصل على اعفاءات ضريبية	2.44	1.162	1.047	0.297	متوسطة
6	تحصل على اعفاءات جمركية عند استيراد آلات او مواد خام او معدات من الخارج	2.43	1.048	1.077	0.284	متوسطة
7	هناك عائد كبير من المشروع	2.80	1.058	5.077	0.000	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.5011	0.67887	2.852	0.005	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية المالية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.50) وانحراف معياري (0.678) وهذا يدل على أن سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية المالية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، و(3) فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " تلجأ البنوك الى البحث عن الافكار المجربة والمضمونة بدلا من المجازفة والمخاطرة في الافكار المبتكرة الجديدة " على أعلى متوسط حسابي (3.12)، يليها فقرة " هناك عائد كبير من المشروع " بمتوسط حسابي (2.80). وحصلت الفقرة " امكانية الحصول على تمويل مباشر لمشروعك الصغير من الحكومة " على أقل متوسط حسابي (2.13)، يليها الفقرة " تحصل على معونات مالية وعينية للمشروع " بمتوسط حسابي (2.28).



ترى الباحثة أن الناحية المالية للمشاريع الريادية الصغيرة جاءت بدرجة متوسطة، حيث يجب الاهتمام والتركيز على تطوير هذه الناحية من خلال تقديم المعونات المالية والعينية وتسهيل حصولها على التسهيلات البنكية بالإضافة الى ضرورة توفير الحكومة تمويل لهذه المشاريع والتركيز على توفير اعفاءات ضريبية وجمركية عند استيراد الآلات والمعدات والمواد الخام من الخارج وهذا يدعم زيادة العائد من هذه المشاريع.

وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (البندي، 2011) ودراسة (محمد وعبد الكريم، 2011) حيث تركز الدراسات على ضرورة توفر دعم حكومي للمشاريع الريادية وتسهيل تمويلها.

#### 3.3.4 النتائج المتعلقة في السؤال الرئيسي الثالث:

ما مدى اختلاف واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية) ؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله الى الفرضيات التالية:

#### نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب لمتغير الجنس.

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	81	3.9242	0.50714	0.034	0.973
أنثى	47	3.9210	0.49916		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.034)، ومستوى الدلالة (0.973)، أي

أنه لا توجد فروق في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم تعزى

لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

#### نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع

الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20 - 25 سنة	19	3.9398	0.34112
من 26 - 35 سنة	30	4.1476	0.47674
من 36 - 45 سنة	50	3.8314	0.56460
46 سنة فأكثر	29	3.8374	0.44644

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (15.4):

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.151	3	0.717	2.974	0.034
داخل المجموعات	29.886	124	0.241		
المجموع	32.037	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.974) ومستوى الدلالة (0.034) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر. وكانت الفروق لصالح عمر من 26-35 سنة، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة انه توجد فروق دالة إحصائية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر حيث كان التأثير الأكبر للعمر من 26-35 سنة وتعزى الباحثة ذلك الى ان هذه الفترة ما بعد الحصول على الشهادة الجامعية الاولى ، حيث يلجأ الشباب الى البحث عن فرص عمل ومصادر رزق لتأمين مستقبلهم .

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي أو أقل	53	3.9838	0.52762
بكالوريوس	66	3.9372	0.48275
دراسات عليا	9	3.4603	0.18596

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهرية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (17.4):

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.136	2	1.068	4.465	0.013
داخل المجموعات	29.901	125	0.239		
المجموع	32.037	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.465) ومستوى الدلالة (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكانت الفروق لصالح توجيهي أو أقل ومن ثم البكالوريوس ، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

ترى الباحثة انه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث ظهر ان التأثير الاكبر كان لغير حاملي الشهادات الجامعية وتعزى الباحثة ذلك الى عدم وجود فرص عمل كافية لغير حاملي الشهادات الجامعية فيكون الخيار امامهم اما الانخراط في سوق العمل في اسرائيل او الانصراف الى البحث عن مشاريع صغيرة توفر لهم مصدر الدخل لتأمين أنفسهم وعائلاتهم.

#### نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

منطقة السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	54	3.7487	0.52061
قرية	46	4.0062	0.44156
مخيم	28	4.1224	0.46448

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل

التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

جدول(19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.073	2	1.537	6.632	0.002
داخـل المجموعات	28.964	125	0.232		
المجموع	32.037	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(6.632) ومستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن. وكانت الفروق لصالح سكان المخيمات. وبذلك تم

رفض الفرضية الرابعة.

ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة انه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الإبداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن. حيث كان الاثر الاكبر

لسكان المخيمات وهذا يدل على تحويل اللاجئيين التحديات والصعوبات الى فرص لتجاوز ضائقة

العيش حيث يسعى سكان المخيمات للإبداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة مما يضمن لهم

استمرار الدخل وزيادته، بالإضافة الى توفر فرص دعم كافية للاجئين من المؤسسات الدولية والمحلية

مما يفتح الفرصة أمامهم للمبادرة في مثل هذه المشاريع فتدر عليهم دخل اعلى من مصادر الدخل

الأخرى.

## نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع"

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع

الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

نوع المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تجاري	43	3.9003	0.48649
صناعي	19	3.7368	0.57393
حرفي	25	4.1829	0.34137
زراعي	14	3.9082	0.57855
خدماتي	23	3.8323	0.50536
غير ذلك	4	4.0000	0.52164

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) وجود فروق ظاهرية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع ، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل

التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (21.4):

جدول(21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.585	5	0.517	2.141	0.065
داخل المجموعات	29.452	122	0.241		
المجموع	32.037	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(2.141) ومستوى الدلالة (0.065) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية "

ولفحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع

الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية.



جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الابداع والتميز في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

نوع الملكية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فردية	86	3.8588	0.51833
تعاوني	20	4.2214	0.38633
شراكة	22	3.9026	0.44827

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول(23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.145	2	1.072	4.484	0.013
داخل المجموعات	29.892	125	0.239		
المجموع	32.037	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(4.484) ومستوى الدلالة (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. وكانت الفروق لصالح التعاوني، وبذلك تم رفض

الفرضية السادسة.

تري الباحثة من خلال النتائج السابقة أنه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الإبداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. حيث كان التأثير الأكبر للمشاريع التعاونية وتعزى الباحثة ذلك الى تعدد الافكار لتعدد الأفراد المشاركين في هذا النوع من المشاريع حيث يتعاون مجموعة من الأفراد طوعا لتحقيق اهداف المشروع.

#### 4.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الرابع:

هل يختلف واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية) ؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

#### نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب لمتغير الجنس.  
جدول (24.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	81	4.0847	0.47315	2.653	0.009
أنثى	47	3.8663	0.40341		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.653)، ومستوى الدلالة (0.009)، أي أنه توجد فروق في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور. وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة أنه توجد فروق في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وكان العنصر الذكوري هو الأكبر تأثير في واقع النمو حيث يتميز الذكر بقدرته على العمل لساعات طويلة أكثر من المرأة نظرا للتكوين الجسماني للرجل ونظرا لقدرته على التفريغ لمشروعه بعكس الكثير من الاناث اللواتي يتحملن عبء المشروع بالإضافة الى العبء العائلي، بالإضافة الى اهتمام الرجل بالمحافظة والعمل على نمو مشروعه لأنه يعتبر احيانا الدخل الوحيد له ولأسرته فيحقق له عائدا اجتماعيا وماديا.

#### نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر.

جدول (25.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20 - 25 سنة	19	3.9248	0.46503
من 26 - 35 سنة	30	4.0476	0.47799

جدول (25.4 - ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 36 - 45 سنة	50	4.0200	0.46895
46 سنة فأكثر	29	3.9852	0.43590

يلاحظ من الجدول رقم (25.4) وجود فروق ظاهرية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (26.4):

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.199	3	0.066	0.309	0.819
داخل المجموعات	26.615	124	0.215		
المجموع	26.814	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.309) ومستوى الدلالة (0.819) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي أو أقل	53	4.0512	0.52046
بكالوريوس	66	3.9978	0.42266
دراسات عليا	9	3.7778	0.25864

يلاحظ من الجدول رقم (27.4) وجود فروق ظاهرية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (28.4):

جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.581	2	0.291	1.385	0.254
داخل المجموعات	26.233	125	0.210		
المجموع	26.814	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.385) ومستوى الدلالة (0.254) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

## نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع النمو

في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن.

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

منطقة السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	54	3.9868	0.42656
قرية	46	4.0807	0.46720
مخيم	28	3.9133	0.50296

يلاحظ من الجدول رقم (29.4) وجود فروق ظاهرية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (30.4):

جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.517	2	0.259	1.230	0.296
داخل المجموعات	26.296	125	0.210		
المجموع	26.814	127			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (1.230) ومستوى الدلالة (0.296) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

#### نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع"

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع.

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

نوع المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تجاري	43	4.1694	0.38843
صناعي	19	3.9323	0.45017
حرفي	25	3.8514	0.49052
زراعي	14	4.0918	0.36575
خدمي	23	3.9503	0.47107
غير ذلك	4	3.5357	0.71309

يلاحظ من الجدول رقم (31.4) وجود فروق ظاهرية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (32.4):

جدول(32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.908	5	0.582	2.968	0.015
داخل المجموعات	23.906	122	0.196		
المجموع	26.814	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(2.968) ومستوى الدلالة (0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وكانت الفروق لصالح التجاري وبذلك تم رفض الفرضية

الخامسة.

ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة انه توجد فروق دالة إحصائية في واقع النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع ، حيث كان الاثر الاكبر للمشاريع

التجارية وتعزى الباحثة ذلك الى ان المشاريع التجارية هي المشاريع الوسيطة التي تنقل المنتجات من

المنتج الى المستهلك ، فان تسويق المنتجات هو العامل الحاسم لاستمرار المشاريع التجارية .

**نتائج الفرضية السادسة:**

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية "

ولفحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع

النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية.



جدول (33.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

نوع الملكية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فردية	86	3.9286	0.45162
تعاوني	20	4.1214	0.46181
شراكة	22	4.1948	0.42867

يلاحظ من الجدول رقم (33.4) وجود فروق ظاهرية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية ، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (34.4):

جدول(34.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.566	2	0.783	3.877	0.023
داخل المجموعات	25.248	125	0.202		
المجموع	26.814	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(3.877) ومستوى الدلالة (0.023) وهي أقل من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. وكانت الفروق لصالح مشروع الشراكة وبذلك تم رفض

الفرضية السادسة.

ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة أنه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع النمو في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. حيث كان الاثر الاكبر لصالح

الشراكة ومن الممكن ان تعزي الباحثة ذلك الى ان هذا النوع من المشاريع يتميز بتقاسم عبء العمل والجمع بين المهارات والخبرات المختلفة وتقاسم المجهود والمسؤولية وفقا لنقاط القوة والضعف لكل شريك وهذا يساعد على تحسين ونمو المشاريع.

#### 5.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الخامس:

هل يختلف واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغيرات

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المخاطرة في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب لمتغير الجنس.

جدول (35.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	81	3.7443	0.62707	0.316	0.753
أنثى	47	3.7781	0.50359		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.316)، ومستوى الدلالة (0.753)، أي أنه لا توجد فروق في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

#### نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المخاطرة في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر.

جدول (36.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20 - 25 سنة	19	3.8045	0.53071
من 26 - 35 سنة	30	3.6905	0.64663
من 36 - 45 سنة	50	3.7857	0.54856
46 سنة فأكثر	29	3.7438	0.62664

يلاحظ من الجدول رقم (36.4) وجود فروق ظاهرية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (37.4):

جدول(37.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.222	3	0.074	0.214	0.887
داخل المجموعات	42.936	124	0.346		
المجموع	43.158	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.214) ومستوى الدلالة (0.887) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المخاطرة في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع

المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (38.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي أو أقل	53	3.8059	0.66777
بكالوريوس	66	3.7597	0.53108
دراسات عليا	9	3.4444	0.28071

يلاحظ من الجدول رقم (38.4) وجود فروق ظاهرية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (39.4):

جدول(39.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.007	2	0.503	1.493	0.229
داخل المجموعات	42.151	125	0.337		
المجموع	43.158	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.493) ومستوى الدلالة (0.229) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

#### نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن.

جدول (40.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

منطقة السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	54	3.6746	0.62635
قرية	46	3.8478	0.57095
مخيم	28	3.7653	0.50726

يلاحظ من الجدول رقم (40.4) وجود فروق ظاهرية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (41.4):

جدول (41.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.748	2	0.374	1.102	0.335
داخل المجموعات	42.410	125	0.339		
المجموع	43.158	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.102) ومستوى الدلالة (0.335) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المخاطرة في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع"

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع.

جدول (42.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

نوع المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تجاري	43	3.6379	0.68678
صناعي	19	3.8271	0.37063
حرفي	25	4.0114	0.53598
زراعي	14	3.6939	0.56273
خدماتي	23	3.7516	0.48582
غير ذلك	4	3.3571	0.74231

يلاحظ من الجدول رقم (42.4) وجود فروق ظاهرية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (43.4):

جدول (43.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.018	5	0.604	1.834	0.111
داخل المجموعات	40.140	122	0.329		
المجموع	43.158	127			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (1.834) ومستوى الدلالة (0.111) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

#### نتائج الفرضية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع المخاطرة في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية "

ولفحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع

المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية.

جدول (44.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع المخاطرة في المشاريع

الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

نوع الملكية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فردية	86	3.7857	0.59922
تعاوني	20	3.7500	0.64536
شراكة	22	3.6494	0.45758

يلاحظ من الجدول رقم (44.4) وجود فروق ظاهرية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (45.4):



جدول(45.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.327	2	0.163	0.477	0.622
داخل المجموعات	42.831	125	0.343		
المجموع	43.158	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.477) ومستوى الدلالة (0.622) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

#### 6.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي السادس:

هل يختلف خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغيرات

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في خصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس "

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغير

الجنس.

جدول (46.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	81	4.5642	0.34940	1.604	0.111
أنثى	47	4.4681	0.28292		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.604)، ومستوى الدلالة (0.111)، أي أنه لا توجد فروق في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

#### نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في خصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على خصائص

الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر.

جدول (47.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20 - 25 سنة	19	4.6000	0.22852
من 26 - 35 سنة	30	4.4833	0.32065
من 36 - 45 سنة	50	4.5680	0.33408
46 سنة فأكثر	29	4.4621	0.37646

يلاحظ من الجدول رقم (47.4) وجود فروق ظاهرية في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (48.4):

جدول (48.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.364	3	0.121	1.127	0.341
داخل المجموعات	13.359	124	0.108		
المجموع	13.723	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.127) ومستوى الدلالة (0.341) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (49.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي أو أقل	53	4.5208	0.32007
بكالوريوس	66	4.5848	0.30596
دراسات عليا	9	4.1667	0.33912

يلاحظ من الجدول رقم (49.4) وجود فروق ظاهرية في خصائص الريادي في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل

التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (50.4):

جدول (50.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.391	2	0.696	7.050	0.001
داخل المجموعات	12.332	125	0.099		
المجموع	13.723	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (7.050) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة

في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكانت الفروق لصالح البكالوريوس. وبذلك تم

رفض الفرضية الثالثة.

ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة أنه توجد فروق دالة إحصائية في خصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان الأثر الأكبر

لحملة البكالوريوس وتعزي الباحثة السبب الى أن حملة البكالوريوس لديهم خلفية علمية وبيحثون عن فرص عمل لتوفير مصدر دخل ولديهم القدرة على المبادرة لخلق فرصة عمل. ولذلك ظهرت الخصائص الريادية لديهم بشكل اكبر .

#### نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في خصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على خصائص

الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير منطقة السكن.

جدول (51.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	منطقة السكن
0.35950	4.5019	54	مدينة
0.33574	4.5196	46	قرية
0.24568	4.5964	28	مخيم

يلاحظ من الجدول رقم (51.4) وجود فروق ظاهرية في خصائص الريادي في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل

التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (52.4):

جدول(52.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.171	2	0.086	0.790	0.456
داخل المجموعات	13.552	125	0.108		
المجموع	13.723	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.790) ومستوى الدلالة (0.456) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في خصائص الريادي في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

**نتائج الفرضية الخامسة:**

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في خصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع"

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع.

جدول ( 53.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

نوع المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تجاري	43	4.5070	0.35078
صناعي	19	4.4632	0.40989
حرفي	25	4.4720	0.25087
زراعي	14	4.5643	0.25300

جدول (53.4 - ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

نوع المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خدمي	23	4.6609	0.33944
غير ذلك	4	4.5500	0.12910

يلاحظ من الجدول رقم (53.4) وجود فروق ظاهرية في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (54.4):

جدول (54.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.604	5	0.121	1.123	0.352
داخل المجموعات	13.119	122	0.108		
المجموع	13.723	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.123) ومستوى الدلالة (0.352) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في خصائص الريادي في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في خصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية "

ولفحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية.

جدول (55.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخصائص الريادي في

المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

نوع الملكية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فردية	86	4.4872	0.33704
تعاوني	20	4.5500	0.31372
شراكة	22	4.6727	0.27461

يلاحظ من الجدول رقم (55.4) وجود فروق ظاهرية في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (56.4):

جدول (56.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.613	2	0.307	2.925	0.057
داخل المجموعات	13.110	125	0.105		
المجموع	13.723	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.925) ومستوى الدلالة (0.057) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في خصائص الريادي في المشاريع الريادية

الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.



#### 7.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي السابع:

هل يختلف سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم حسب متغيرات (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع

الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم حسب لمتغير الجنس.

جدول (57.4-أ): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية

في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الناحية الانتاجية	ذكر	81	3.4367	0.36168	0.808	0.420
	أنثى	47	3.4960	0.45898		
تطوير العاملين	ذكر	81	3.4275	0.51836	1.164	0.247
	أنثى	47	3.5426	0.57358		
الناحية التسويقية	ذكر	81	3.4074	0.49791	0.544	0.588
	أنثى	47	3.4574	0.50894		
الناحية المالية	ذكر	81	2.4092	0.71847	2.157	0.033
	أنثى	47	2.6596	0.57803		

جدول (57.4-ب): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ذكر	81	3.2356	0.30760	1.564	0.122
	أنثى	47	3.3416	0.40113		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.564)، ومستوى الدلالة (0.122)، أي أنه لا توجد فروق في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية المالية، وكانت الفروق لصالح الإناث. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

#### نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع

الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر.

جدول (58.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع

الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الناحية الانتاجية	من 20 - 25 سنة	19	3.4243	0.53667
	من 26 - 35 سنة	30	3.4917	0.41579
	من 36 - 45 سنة	50	3.4913	0.31794

جدول (58.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.41681	3.3901	29	46 سنة فأكثر	تطوير العاملين
0.76699	3.4671	19	من 20 - 25 سنة	
0.52743	3.5375	30	من 26 - 35 سنة	
0.46012	3.3700	50	من 36 - 45 سنة	
0.50169	3.5733	29	46 سنة فأكثر	
0.39469	3.6579	19	من 20 - 25 سنة	الناحية التسويقية
0.43491	3.4222	30	من 26 - 35 سنة	
0.55799	3.3900	50	من 36 - 45 سنة	
0.49897	3.3391	29	46 سنة فأكثر	الناحية المالية
0.84769	2.5564	19	من 20 - 25 سنة	
0.66789	2.4190	30	من 26 - 35 سنة	
0.58032	2.3971	50	من 36 - 45 سنة	
0.70333	2.7291	29	46 سنة فأكثر	
0.51068	3.3073	19	من 20 - 25 سنة	الدرجة الكلية
0.35207	3.2874	30	من 26 - 35 سنة	
0.25862	3.2416	50	من 36 - 45 سنة	
0.36084	3.2964	29	46 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (58.4) وجود فروق ظاهرية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (59.4):

جدول(59.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الناحية الانتاجية	بين المجموعات	0.245	3	0.082	0.505	0.680
	داخل المجموعات	20.015	124	0.161		
	المجموع	20.260	127			
تطوير العاملين	بين المجموعات	0.946	3	0.315	1.084	0.359
	داخل المجموعات	36.077	124	0.291		
	المجموع	37.023	127			
الناحية التسويقية	بين المجموعات	1.306	3	0.435	1.769	0.157
	داخل المجموعات	30.517	124	0.246		
	المجموع	31.823	127			
الناحية المالية	بين المجموعات	2.307	3	0.769	1.696	0.171
	داخل المجموعات	56.223	124	0.453		
	المجموع	58.530	127			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.093	3	0.031	0.253	0.859
	داخل المجموعات	15.212	124	0.123		
	المجموع	15.305	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.253) ومستوى الدلالة (0.859) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر . وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

## نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع

الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على سبل تطوير

المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (60.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع

الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.38549	3.3526	53	توجيهي أو أقل	الناحية الانتاجية
0.40380	3.5104	66	بكالوريوس	
0.28086	3.7014	9	دراسات عليا	
0.55874	3.4976	53	توجيهي أو أقل	تطوير العاملين
0.53158	3.4640	66	بكالوريوس	
0.52951	3.3472	9	دراسات عليا	
0.52205	3.4403	53	توجيهي أو أقل	الناحية التسويقية
0.50381	3.4318	66	بكالوريوس	
0.35136	3.2963	9	دراسات عليا	
0.74454	2.4825	53	توجيهي أو أقل	الناحية المالية
0.59334	2.4805	66	بكالوريوس	
0.87773	2.7619	9	دراسات عليا	
0.33569	3.2336	53	توجيهي أو أقل	الدرجة الكلية
0.35416	3.2928	66	بكالوريوس	
0.36722	3.3814	9	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول رقم (60.4) وجود فروق ظاهرية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (61.4):

جدول (61.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الناحية الانتاجية	بين المجموعات	1.303	2	0.652	4.297	0.016
	داخل المجموعات	18.957	125	0.152		
	المجموع	20.260	127			
تطوير العاملين	بين المجموعات	0.179	2	0.089	0.303	0.739
	داخل المجموعات	36.845	125	0.295		
	المجموع	37.023	127			
الناحية التسويقية	بين المجموعات	0.164	2	0.082	0.325	0.723
	داخل المجموعات	31.658	125	0.253		
	المجموع	31.823	127			
الناحية المالية	بين المجموعات	0.659	2	0.329	0.711	0.493
	داخل المجموعات	57.872	125	0.463		
	المجموع	58.530	127			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.214	2	0.107	0.885	0.415
	داخل المجموعات	15.091	125	0.121		
	المجموع	15.305	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.885) ومستوى الدلالة (0.415) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية الانتاجية، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة انه توجد فروق دالة إحصائية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية من الناحية الانتاجية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكان الأثر الأكبر لأصحاب الدراسات العليا وتعزي الباحثة ذلك الى تميز هؤلاء الأفراد بالتعمق في تخصصاتهم حيث تؤهلهم الى البحث وتزيد من المهارات والخبرات والقدرات وهذا ينعكس بشكل ايجابي على الإنتاج.

#### نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير منطقة السكن.

جدول (62.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع

الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	منطقة السكن	المجال
0.38273	3.4896	54	مدينة	الناحية الانتاجية
0.42071	3.4620	46	قرية	
0.40177	3.3929	28	مخيم	

جدول (62.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان السكن	المجال
0.45143	3.4120	54	مدينة	تطوير العاملين
0.60020	3.5598	46	قرية	
0.59071	3.4330	28	مخيم	
0.44745	3.3333	54	مدينة	الناحية التسويقية
0.59574	3.6014	46	قرية	
0.33438	3.3155	28	مخيم	
0.61504	2.5344	54	مدينة	الناحية المالية
0.67452	2.4472	46	قرية	
0.81190	2.5255	28	مخيم	
0.29779	3.2668	54	مدينة	الدرجة الكلية
0.40820	3.3137	46	قرية	
0.33134	3.2249	28	مخيم	

يلاحظ من الجدول رقم (62.4) وجود فروق ظاهرية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (63.4):



جدول(63.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة

بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الناحية الانتاجية	بين المجموعات	0.173	2	0.087	0.539	0.584
	داخل المجموعات	20.087	125	0.161		
	المجموع	20.260	127			
تطوير العاملين	بين المجموعات	0.590	2	0.295	1.013	0.366
	داخل المجموعات	36.433	125	0.291		
	المجموع	37.023	127			
الناحية التسويقية	بين المجموعات	2.222	2	1.111	4.691	0.011
	داخل المجموعات	29.601	125	0.237		
	المجموع	31.823	127			
الناحية المالية	بين المجموعات	0.210	2	0.105	0.225	0.799
	داخل المجموعات	58.320	125	0.467		
	المجموع	58.530	127			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.143	2	0.071	0.589	0.556
	داخل المجموعات	15.162	125	0.121		
	المجموع	15.305	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.589) ومستوى الدلالة (0.556) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن. وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية التسويقية،

وكانت الفروق لصالح سكان القرى.

ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن. وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية التسويقية، وكانت الفروق لصالح سكان القرى وتعزى الباحثة ذلك الى وجود سياحة لا بأس بها في المناطق الريفية خاصة في الريف الغربي حيث يسهل التسويق بوجود السياحة.

#### نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع"

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع.

جدول (64.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع المشروع	المجال
0.40557	3.5349	43	تجاري	الناحية الانتاجية
0.31595	3.4375	19	صناعي	
0.54247	3.4500	25	حرفي	
0.35898	3.3304	14	زراعي	
0.27112	3.4375	23	خدماتي	
0.46875	3.3594	4	غير ذلك	
0.53875	3.5320	43	تجاري	تطوير العاملين
0.43069	3.3421	19	صناعي	

جدول (64.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع المشروع	المجال
0.50192	3.4950	25	حرفي	
0.65203	3.3929	14	زراعي	
0.43137	3.5000	23	خدمي	
1.31250	3.3438	4	غير ذلك	
0.47193	3.4186	43	تجاري	الناحية التسويقية
0.64120	3.6053	19	صناعي	
0.48113	3.3000	25	حرفي	
0.55318	3.4405	14	زراعي	
0.42031	3.3696	23	خدمي	
0.28464	3.7083	4	غير ذلك	
0.78020	2.4983	43	تجاري	الناحية المالية
0.61576	2.3383	19	صناعي	
0.53908	2.6629	25	حرفي	
0.33902	2.9490	14	زراعي	
0.47753	2.1304	23	خدمي	
1.29363	2.8571	4	غير ذلك	
0.35924	3.3193	43	تجاري	الدرجة الكلية
0.20000	3.2361	19	صناعي	
0.41018	3.2865	25	حرفي	
0.39458	3.2896	14	زراعي	
0.24150	3.1927	23	خدمي	
0.71588	3.3176	4	غير ذلك	

يلاحظ من الجدول رقم (64.4) وجود فروق ظاهرية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (65.4):

جدول (65.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في

محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الناحية الانتاجية	بين المجموعات	0.540	5	0.108	0.669	0.648
	داخل المجموعات	19.720	122	0.162		
	المجموع	20.260	127			
تطوير العاملين	بين المجموعات	0.659	5	0.132	0.442	0.818
	داخل المجموعات	36.364	122	0.298		
	المجموع	37.023	127			
الناحية التسويقية	بين المجموعات	1.405	5	0.281	1.127	0.350
	داخل المجموعات	30.418	122	0.249		
	المجموع	31.823	127			
الناحية المالية	بين المجموعات	7.633	5	1.527	3.659	0.004
	داخل المجموعات	50.897	122	0.417		
	المجموع	58.530	127			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.282	5	0.056	0.459	0.806
	داخل المجموعات	15.023	122	0.123		
	المجموع	15.305	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.459) ومستوى الدلالة (0.806) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية المالية، وكانت الفروق لصالح الزراعي. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

تلاحظ الباحثة من خلال النتائج السابقة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية المالية، وكانت الفروق لصالح الزراعي وتعزى الباحثة السبب الى ان المشاريع الزراعية غالبا لا تحتاج الى رأس المال الكبير وتحصل احيانا على دعم الإغاثة الزراعية الفلسطينية والدعم المالي من جهات اخرى لتعزيز صمود أصحاب المشاريع في اراضيهم وحمايتهم من المصادرة.

#### نتائج الفرضية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية "

ولفحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية.

جدول (66.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير المشاريع

الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الملكية	المجال
0.40332	3.3830	86	فردية	الناحية الانتاجية
0.42747	3.5875	20	تعاوني	
0.26209	3.6364	22	شراكة	

جدول (66.4-ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الملكية	المجال
0.57919	3.3706	86	فردية	تطوير العاملين
0.43201	3.6813	20	تعاوني	
0.33715	3.6648	22	شراكة	
0.52543	3.3702	86	فردية	الناحية التسويقية
0.33278	3.5417	20	تعاوني	
0.50900	3.5379	22	شراكة	
0.66318	2.5199	86	فردية	الناحية المالية
0.72755	2.8000	20	تعاوني	
0.56270	2.1558	22	شراكة	
0.36539	3.2150	86	فردية	الدرجة الكلية
0.32004	3.4514	20	تعاوني	
0.21454	3.3464	22	شراكة	

يلاحظ من الجدول رقم (66.4) وجود فروق ظاهرية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (67.4):

جدول (67.4-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الناحية الانتاجية	بين المجموعات	1.519	2	0.760	5.066	0.008

جدول (67.4-ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	18.741	125	0.150		
	المجموع	20.260	127			
تطوير العاملين	بين المجموعات	2.576	2	1.288	4.674	0.011
	داخل المجموعات	34.447	125	0.276		
	المجموع	37.023	127			
الناحية التسويقية	بين المجموعات	0.811	2	0.406	1.635	0.199
	داخل المجموعات	31.012	125	0.248		
	المجموع	31.823	127			
الناحية المالية	بين المجموعات	4.440	2	2.220	5.130	0.007
	داخل المجموعات	54.091	125	0.433		
	المجموع	58.530	127			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.044	2	0.522	4.577	0.012
	داخل المجموعات	14.261	125	0.114		
	المجموع	15.305	127			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.577) ومستوى الدلالة (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية التسويقية، وكانت الفروق لصالح التعاوني. وبذلك تم رفض الفرضية السادسة.

ويمكن ان تعزى الباحثة تلك الفروق الى التضامن الذي يكون في هذه المشاريع، فتعدد الافراد يعدد الافكار وطرق التسويق، وبالإضافة الى اهتمام المؤسسات في دعم مثل هذه المشاريع.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

2.5 توصيات الدراسة



## 1.5 نتائج الدراسة

### 1.1.5 النتائج العامة للدراسة

(1) واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم جاء بدرجات عالية في جميع المجالات (الإبداع والتميز، النمو، المخاطرة، والخصائص الريادية لأصحاب المشاريع) وهذا يدل على ان اجابات عينة الدراسة جاءت ايجابية على واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم.

فقد كانت النسبة الكلية للمجالات 81.1%، ولقد حصل مجال الابداع والتميز على نسبة 78.6%، في حين حصل مجال النمو على نسبة 80%، وحصل مجال المخاطرة على نسبة 75.1% وكانت خصائص الريادي حصلت على أعلى نسبة بالمقارنة مع المجالات الاخرى فقد كانت نسبتها 90.5%.

أما بالنسبة للإبتكار فقد كانت أعلى نسبة للمشاريع التي تبتكر في فكرة المشروع حيث كانت النسبة 74.2%، وظهرت أقل نسبة للمشاريع التي تستخدم طرق تسويق جديدة غير معروفة سابقا حيث كانت النسبة 46.9%.

(2) سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم جاءت بدرجات متوسطة لجميع النواحي (الانتاجية، التسويقية، تطوير العاملين، المالية)، حيث كانت النسبة الكلية 64.3%، حيث حصلت ناحية تطوير العاملين على ما نسبته 69.4% ، وناحية الانتاجية على 69.2%، في حين حصلت الناحية التسويقية على 68.5%، والناحية المالية على اقل نسبة وهي 50%.

## 2.1.5 النتائج الخاصة في اسئلة الدراسة

### 1.2.1.5 النتائج المتعلقة في السؤال الاول:

ما واقع المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم؟

#### أ) واقع الابتكار

أظهرت النتائج أن اعلى نسبة مئوية للمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم جاءت للمشاريع التي تبتكر في فكرة المشروع حيث كانت نسبتها 74.2%، في حين حصلت المشاريع الريادية الصغيرة التي تبتكر في نوع المنتج او الخدمة على ما نسبته 53.9%، أما التي تستخدم طرق انتاج جديدة غير معروفة سابقا على نسبة 46.9% وذلك بالرجوع الى الجدول ( 3.4).

#### ب) واقع الابداع والتميز

حصل واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم على درجة عالية، وذلك بالرجوع الى الجدول رقم (4.4) حيث كان متوسطها الحسابي (3.923) حيث ظهر ان اصحاب هذه المشاريع يقومون بتحسين وزيادة جودة منتجاتهم بشكل كبير بالإضافة الى قدرة أصحاب هذه المشاريع على تطبيق افكار جديدة من فترة لأخرى والاستمرار بإحداث تغييرات جوهرية تؤدي الى استحداث المنتجات كما ويقومون بإتباع أساليب جديدة في مشاريعهم ويستطيعون التكيف مع المتغيرات البيئية الجديدة، في حين يجب المحافظة على تميز المنتجات وتفردا حتى لا يستطيع الآخرين تقليدها بالإضافة الى البحث عن طرق جديدة لتقليل تكلفة الانتاج مما يمنحها ميزة تنافسية.

## ت) واقع النمو

حصل واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم على درجة عالية، وذلك بالرجوع الى الجدول (5.4)، حيث كان متوسطه الحسابي (4.00)، حيث يركز أصحاب المشاريع على عمل دراسات جدوى للمشاريع بشكل مستمر، بالإضافة الى تركيزهم على تحديد نقاط القوة والضعف لمشاريعهم، ويحرصون على وجود هيكل اداري واضح لمشاريعهم وتطلعات وأفكار مستقبلية للمشاريع، كما أنهم يحققون عائدا اجتماعيا من هذه المشاريع، في حين لا يوجد لديهم القدرة الكافية على التوسع والتطور وبحاجة الى رفع مستوى مبيعاتهم.

## ث) واقع المخاطرة

حصل واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم على درجة عالية، وذلك بالرجوع الى الجدول (6.4)، حيث كان متوسطه الحسابي (3.75)، حيث يقضي أصحاب هذه المشاريع ساعات طويلة في العمل ويتعرضون لضغط عمل كبير بالإضافة الى عدم وجود استقرار في دخل المشاريع وظهر أنهم يتعرضون لمخاطر مالية ومخاطر المنافسة من المشاريع الأخرى وكما انهم لا يتعرضون بدرجة عالية الى المخاطر السياسية والقانونية ومخاطر التطورات التكنولوجية حيث حصلت هاتين الفقرتين على أقل الدرجات.

## ج) خصائص الريادي

حصلت خصائص الرياديين لأصحاب المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم على درجة عالية، وذلك بالرجوع الى الجدول (7.4)، حيث كان متوسطه الحسابي (4.52)، حيث تظهر رغبة الرياديين الدائمة في تقديم افضل انجاز وبروز الثقة العالية بالنفس والرغبة في الاستقلالية وعدم

الاعتماد على الآخرين، بالإضافة الى قدرتهم على التجديد والإبداع والمخاطرة واستغلال الفرص المتاحة والتطلع الدائم الى المستقبل، كما انهم قادرون على بناء علاقات جيدة مع الزبائن والموردين.

#### 2.2.1.5 النتائج المتعلقة في السؤال الثاني:

ما سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم؟

##### (أ) الناحية الإنتاجية

حصلت الناحية الإنتاجية للمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم على درجة متوسطة، وذلك بالرجوع الى الجدول (9.4)، حيث كان متوسطها الحسابي (3.45)، حيث كانت إجابات المستجيبين ايجابية من ناحية ان الآلات الحديثة تتمتع بطاقة انتاجية عالية، وأنهم يقومون بترشيد استهلاك المواد الخام كما يظهر توفر بنية تحتية مناسبة للمشاريع وتوفر المواد الخام في السوق المحلي، في حين كان رأي المستجيبين ان تكلفة المواد الخام المستوردة مرتفعة والآلات الحديثة المحلية والمستوردة اللازمة للإنتاج تكلفتها عالية كما ان جودة المواد الخام المستوردة أفضل من المحلية، وظهر أنهم لا يتابعون بشكل كبير التغيرات التكنولوجية للآلات وتبين ان هناك نسبة تلف متوسطة في المنتجات كما ان اسعار المواد الخام اللازمة للإنتاج مرتفعة ولا يقومون باستخدام الآلات الحديثة للإنتاج، بالإضافة الى أن نسبة كبيرة منهم لا يستخدمون المواد الخام المستوردة ويواجهون صعوبات في حضور المعارض الدولية الخاصة بالآلات والمعدات ويواجهون صعوبات باستيراد الآلات الحديثة.

##### (ب) ناحية تطوير العاملين

حصلت ناحية تطوير العاملين في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم على درجة متوسطة، وذلك بالرجوع الى الجدول (10.4)، حيث كان متوسطها الحسابي (3.46)، حيث تبين ان

العاملين في المشاريع يتمتعون بخبرات وكفاءات عالية وتربطهم علاقات جيدة فيما بينهم ويعملون في ظروف جيدة من ناحية (التهوية، الاضاءة، الضوضاء، التبريد والحرارة)، كما أن مدراء المشاريع يهتمون بدراسة رغبات العاملين والسعي لتحقيقها، في حين يجب العمل على تسهيل مشاركة العاملين في الدورات الدولية لتنمية القدرات والمهارات وتوفير نظام حوافز ودورات تدريبية للعاملين لتحفيزهم ورفع مهاراتهم وقدراتهم، وتبين أن غالبية المشاريع الريادية الصغيرة لم تمتلك عن طريق الوراثة .

### ت) الناحية التسويقية

حصلت الناحية التسويقية للمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم على درجة متوسطة، وذلك بالرجوع الى الجدول (11.4)، حيث كان متوسطها الحسابي (3.42)، حيث ظهر اهتمام اصحاب المشاريع الريادية بتحليل السوق وحاجته قبل البدء بالإنتاج واستخدام أساليب تسويق حديثة للتعريف بالمنتجات، في حين يجب العمل على توفير مندوبي تسويق ذو خبرة وكفاءة وتوفير معلومات كافية ودقيقة عن الأسواق المحلية وتسهيل تصدير و تسويق منتجات المشاريع في الخارج .

### ث) الناحية المالية

حصلت الناحية المالية للمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم على درجة متوسطة، وذلك بالرجوع الى الجدول (12.4)، حيث كان متوسطها الحسابي (2.50)، حيث اظهرت النتائج عدم وجود معونات مالية وعينية للمشاريع ولا يوجد تسهيلات بنكية خاصة بمثل هذه المشاريع حيث تفضل البنوك اعطاء التسهيلات للمشاريع المضمونة والمجربة وليس للأفكار الجديدة المبتكرة، بالإضافة الى

عدم توفير الحكومة تمويل او اعفاءات ضريبية وجمركية لهذه المشاريع عند استيراد الآلات والمعدات والمواد الخام من الخارج .

### 3.2.1.5 النتائج المتعلقة في السؤال الثالث:

ما مدى اختلاف واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية) ؟

أ) لا توجد فروق في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس. وذلك بالرجوع الى الجدول رقم ( 13.4 ) حيث يتبين من خلاله أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.034)، ومستوى الدلالة (0.973)، أي أنه تم قبول الفرضية الأولى.

ب) توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر. وكانت الفروق لصالح عمر من 26-35 سنة، وذلك بالرجوع الى جدول رقم ( 15.4 ) حيث يتبين من خلاله ان قيمة "ف" للدرجة الكلية(2.974) ومستوى الدلالة (0.034) وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

ت) توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكانت الفروق لصالح توجيهي أو أقل، وذلك بالرجوع الى جدول رقم ( 17.4 ) حيث يتبين أن قيمة ف للدرجة الكلية(4.465) ومستوى الدلالة (0.013) وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

ث) توجد فروق دالة إحصائياً في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن. وكانت الفروق لصالح سكان المخيمات. وذلك بالرجوع الى جدول

رقم ( 19.4 ) حيث يتبين أن قيمة ف للدرجة الكلية(6.632) ومستوى الدلالة (0.002) وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

(ج) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وذلك بالرجوع الى جدول رقم ( 21.4 ) حيث يتبين أن قيمة "ف" للدرجة الكلية(2.141) ومستوى الدلالة (0.065)، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

(ح) توجد فروق دالة إحصائية في واقع الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. وكانت الفروق لصالح التعاوني حيث يتبين من خلال الجدول ( 23.4 ) أن قيمة "ف" للدرجة الكلية(4.484) ومستوى الدلالة (0.013) وبذلك تم رفض الفرضية السادسة.

#### 4.2.1.5 النتائج المتعلقة في السؤال الرابع:

هل يختلف واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية؟

(أ) توجد فروق في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور. وذلك بالرجوع الى الجدول رقم (24.4) حيث يتبين أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.653) ومستوى الدلالة (0.009)، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

(ب) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر. وذلك بالرجوع الى الجدول رقم (26.4) حيث يتبين أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.309) ومستوى الدلالة (0.819). وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

ت) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بالرجوع الى الجدول رقم (28.4) حيث يتبين أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.385) ومستوى الدلالة (0.254). وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

ث) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن، وذلك بالرجوع الى الجدول رقم (30.4) حيث يتبين أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.230) ومستوى الدلالة (0.296). وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

ج) توجد فروق دالة إحصائية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وذلك بالرجوع الى الجدول رقم (32.4) حيث يتبين أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.968) ومستوى الدلالة (0.015)، وكانت الفروق لصالح التجاري وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

ح) توجد فروق دالة إحصائية في واقع النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. وذلك بالرجوع الى الجدول رقم (34.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.877) ومستوى الدلالة (0.023) وكانت الفروق لصالح مشروع الشراكة وبالتالي تم رفض الفرضية السادسة.

#### 5.1.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الخامس:

هل يختلف واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية)؟

أ) لا توجد فروق في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك من خلال الجدول (35.4) حيث يتبين أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.316)، ومستوى الدلالة (0.753)، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.



ب) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر. وذلك من خلال الجدول ( 37.4 ) حيث يتبين أن قيمة F للدرجة الكلية (0.214) ومستوى الدلالة (0.887) وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

ت) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك من خلال الجدول ( 39.4 ) حيث يتبين أن قيمة F للدرجة الكلية (1.493) ومستوى الدلالة (0.229) وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

ث) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن، وذلك من خلال الجدول ( 41.4 ) حيث يتبين أن قيمة F للدرجة الكلية (1.102) ومستوى الدلالة (0.335) وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

ج) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وذلك من خلال الجدول ( 43.4 ) حيث يتبين أن قيمة F للدرجة الكلية (1.834) ومستوى الدلالة (0.111) وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

ح) لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية وذلك من خلال الجدول ( 45.5 ) حيث يتبين أن قيمة F للدرجة الكلية (0.477) ومستوى الدلالة (0.622). وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

#### 6.2.1.5 النتائج المتعلقة في السؤال السادس:

هل تختلف خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن، نوع المشروع، نوع الملكية)؟

أ) لا توجد فروق في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس. وذلك يتبين من خلال الجدول رقم ( 46.4) حيث أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.604)، ومستوى الدلالة (0.111)، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

ب) لا توجد فروق دالة إحصائياً في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر. وذلك يتبين من خلال الجدول رقم ( 48.4) حيث يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.127) ومستوى الدلالة (0.341). وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

ت) توجد فروق دالة إحصائياً في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وذلك يتبين من خلال الجدول رقم ( 50.4) حيث يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (7.050) ومستوى الدلالة (0.001) وكانت الفروق لصالح البكالوريوس. وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

ث) لا توجد فروق دالة إحصائياً في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن. وذلك يتبين من خلال الجدول رقم ( 52.4) حيث يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.790) ومستوى الدلالة (0.456) وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

ج) لا توجد فروق دالة إحصائياً في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وذلك يتبين من خلال الجدول رقم ( 54.4) حيث يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.123) ومستوى الدلالة (0.352) وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

ح) لا توجد فروق دالة إحصائياً في خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. وذلك يتبين من خلال الجدول رقم ( 56.4) حيث يلاحظ

أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.925) ومستوى الدلالة (0.057) وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

#### 7.2.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي السابع:

هل تختلف سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن نوع المشروع، نوع الملكية؟

(أ) لا توجد فروق في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك بالرجوع الى جدول رقم (57.4) حيث يتبين أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.564)، ومستوى الدلالة (0.122)، وكذلك للمجالات كل على حدا، ما عدا مجال الناحية المالية حيث كانت الفروق لصالح الاناث فهي حصلت على المتوسط الحسابي الاعلى في مجال الناحية المالية حيث كانت قيمة "ت" (2.105) ومستوى الدلالة (0.033) وبذلك تم قبول الفرضية الأولى .

(ب) لا توجد فروق دالة إحصائياً في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر. وذلك بالرجوع الى جدول رقم (59.4) حيث يتبين يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.253) ومستوى الدلالة (0.859) وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

(ت) لا توجد فروق دالة إحصائياً في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وذلك بالرجوع الى جدول رقم (61.4) حيث يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.885) ومستوى الدلالة (0.415) وكذلك للمجالات كل على حدا ما عدا مجال الناحية الإنتاجية، فكانت الفروق لصالح الدراسات العليا، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وكانت قيمة "ت" (4.297) ومستوى الدلالة (0.016) وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

(ث) لا توجد فروق دالة إحصائياً في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مكان السكن. يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.589) ومستوى الدلالة (0.556)

وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية التسويقية، وكانت الفروق لصالح سكان القرى حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.6) وذلك بالرجوع الى الجدول (63.4) حيث كانت قيمة ف (4.691) ومستوى الدلالة (0.011) وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

(ج) لا توجد فروق دالة إحصائية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.459) ومستوى الدلالة (0.806) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وذلك بالرجوع الى جدول رقم (64.4) وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية المالية، وكانت الفروق لصالح الزراعي. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

(ح) لا توجد فروق دالة إحصائية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع المشروع. وذلك بالرجوع الى جدول رقم ( 64.4) حيث يلاحظ أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (0.459) ومستوى الدلالة (0.806) وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية المالية، وكانت الفروق لصالح الزراعي حيث حصل على أعلى متوسط حسابي (2.949) وذلك بالرجوع الى الجدول رقم ( 65.4) وكانت قيمة "ف" (3.659) ومستوى الدلالة (0.004) بذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

(خ) توجد فروق دالة إحصائية في سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير نوع الملكية. وذلك بالرجوع الى جدول رقم ( 67.4) حيث يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.577) ومستوى الدلالة (0.012)، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الناحية التسويقية، وكانت الفروق لصالح التعاوني على أعلى متوسط حسابي (3.541) وقيمة ف (1.635) ومستوى الدلالة (0.199) وبذلك تم رفض الفرضية السادسة.

## 2.5 توصيات الدراسة

توصي الدراسة الى ضرورة التركيز على دعم المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم من خلال تشجيعها ومساعدتها على النمو ومواجهة المخاطر والتحديات ودعمها من النواحي الإنتاجية والمالية والتسويقية وتطوير العاملين فيها، باعتبارها وسيلة فعالة لتقليل نسبة البطالة وطريقة مجدية لتوفير مصادر دخل باعتبارها أحد اعمدة الاقتصاد الوطني.

### 1.2.5 التوصيات الخاصة بالحكومة

(1) تشجيع البنوك على تمويل المشروعات الريادية الصغيرة بأسعار فائدة منخفضة من خلال منحها امتيازات مادية كإعفاءات ضريبية على الأرباح المحققة من أنشطة تمويل هذه المشروعات.

(2) توفير الدعم لهذه المشاريع عن طريق تقديم المعونات العينية والنقدية.

(3) تشجيع المؤسسات المانحة على دعم وتطوير المشاريع الريادية الصغيرة لما له من أثر ملموس على المجتمع الفلسطيني

(4) توفير إعفاءات ضريبية وجمركية على الآلات والمعدات والمواد الخام المستوردة لتلك المشاريع.

(5) العمل على توفير معلومات دقيقة وموسعة عن السوق المحلي والأسواق الدولية.

(6) التنسيق مع غرفة تجارة وصناعة بيت لحم لتسهيل حضور اصحاب المشاريع للدورات والمعارض الدولية.

(7) ضرورة الاهتمام بشكل منظم ومكثف بالحاجة الى الابتكار مما يدعم التطورات المستقبلية ويؤدي الى زيادة عدد المشاريع الريادية الصغيرة، ويساعدها على مواجهة التحديات والبقاء في سوق المنافسة.

8) اكتشاف المخاطر التي قد تتعرض لها المشاريع الريادية الصغيرة والتي يمكن ان تهدد اهداف المشاريع وتحديد المخاطر التي قد يواجهها رواد المشاريع والعمل على ادارتها وتوفير التدريبات اللازمة لتعلم ادارة هذه المخاطر .

### 1.2.6 التوصيات الخاصة بغرفة تجارة وصناعة بيت لحم

- 1) ضرورة دعم المشاريع الريادية الصغيرة في المحافظة من خلال احتضان هذه المشاريع ومساعدتها على الاستمرار والديمومة.
- 2) توفير فريق استشاري متخصص بالمشاريع الريادية يقوم بتوفير خدمات استشارية، ارشادية، توجيهية لأصحاب هذه المشاريع.
- 3) توفير دورات تدريب وتنمية لتعزيز الصفات الريادية لدى رواد الاعمال مما سينتج روح من الايجابية نحو تحقيق الأهداف.
- 4) مساعدة اصحاب المشاريع على تسويق منتجاتهم في السوق المحلي والأسواق الدولية.
- 5) ضرورة العمل على تشجيع ودعم الابحاث التي تدرس السوق وتظهر نقاط الضعف والقوة للأسواق حتى يتمكن أصحاب المشاريع من بناء خططهم التنافسية المستقبلية.
- 6) ضرورة الاهتمام بدعم حضور المعارض الدولية التي من الممكن أن تساعد اصحاب المشاريع على التطور والنهوض ومواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة للآلات والمعدات
- 7) توفير الدعم للمواد الخام المحلية وتوفيرها بأسعار مناسبة للمشاريع الريادية الصغيرة.
- 8) توفير الآلات الحديثة المحلية والمستوردة بأسعار مناسبة لفتح المجال أمام زيادة الإنتاجية.
- 9) اجراء دراسات أخرى تهتم بالمشاريع الريادية الصغيرة لتحديد نقاط القوة والضعف لهذه المشاريع مما يدعم النهوض بها وتطويرها باعتبارها فرصة للحد من البطالة.

### 3.2.5 التوصيات الخاصة بأصحاب المشاريع الريادية

- (1) الاهتمام بتميز المنتجات وتطويرها باستمرار حتى لا يتمكن المنافسين من تقليدها بسهولة، وضرورة البحث عن الطرق المناسبة لتقليل تكلفة الإنتاج وتطبيقها.
- (2) المشاركة في الدورات التدريبية والمعارض الدولية التي تساعد على متابعة التطورات الإنتاجية والتكنولوجية.
- (3) إيجاد طرق فعالة لتقليل ساعات العمل والضغط الكبير والمحافظة على استقرار الدخل. ومحاولة مواجهة المخاطر سواء كانت سياسية وقانونية أو مالية ونقدية أو مخاطر تطورات تكنولوجية أو مخاطر منافسة.
- (4) إيجاد طرق مناسبة لتقليل نسبة التلف في المنتجات.
- (5) توفير نظام حوافز للعاملين في المشاريع الريادية لتشجيعهم ودعمهم.
- (6) التركيز على وجود مندوب مبيعات ذو خبرة وكفاءة لزيادة تسويق المنتجات.
- (7) البحث عن طرق تسويق جديدة وفتح أسواق جديدة والعمل على إيصال المنتجات الى الأسواق الداخلية والخارجية حتى تزيد نسبة المبيعات ومما يضمن الديمومة للمشاريع والازدهار.

## المصادر والمراجع

(1) قائمة المراجع العربية:

- 1- ابو مدللة، س، العجلة، م. (2013) : التحديات التي تواجه ريادة الاعمال بين الشباب في فلسطين، مجلة جامعة فلسطين للدراسات والأبحاث، العدد الخامس، فلسطين.
- 2- ابو هشيش، أ. (2016) : مسح مؤسسات التشغيل والمبادرات الريادية الصغيرة، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية (ماس) ، فلسطين ، رام الله.
- 3- احمد، م، برهم ، ن. (2012) : الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الثانية ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 4- البكري، ث . (2010): التسويق " أسس ومفاهيم معاصرة "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان .
- 5- البندي، ع . (2011): المشروعات الصغيرة واثرها في التنمية الاقتصادية ، مصر .
- 6- الحسيني، ف. (2006): إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز)، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر، عمان.
- 7- الدماغ، ح. (2010): دور التمويل في تنمية المشاريع الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة (الجامعة الاسلامية)، غزة.
- 8- السنوسي، ر، اخرون. (2006): الريادي دليلك لتأسيس مشروعك، منظمة العمل العربية، الطبعة الاولى ، ليبيا.
- 9- سيدن، ب. (2010): دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة ابي بكر بلقايد)، الجزائر.



- 10- صادق، ط، اخرون. (2012): مرصد الريادة الفلسطيني ، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية (ماس) ، فلسطين ،رام الله.
- 11- صادق، ط، واخرون (2007): سياسات لتحفيز ريادة النساء في الاراضي الفلسطينية، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، فلسطين، رام الله.
- 12- الصوص، س.(2010): بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وزارة الاقتصاد الوطني ، فلسطين.
- 13- العاني، م، واخرون. (2010): ادارة المشروعات الصغيرة (منظور ريادي تكنولوجي)، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- عبد الله، س، حتاوي، م. (2014): سياسات تطوير مشاركة المرأة في ريادة الاعمال في دولة فلسطين، معهد ابحاث الدراسات السياسية (ماس )، فلسطين، رام الله.
- 15- عبيدات، س . (2010): مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- 16- عطيانى، ن، علي، س. (2009): مشاكل المنشآت الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة في فلسطين، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، فلسطين ،رام الله.
- 17- العطية، م. (2004): ادارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- عفانة، ج، ابو عبيد، ق . (2010): ادارة المشاريع الصغيرة، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
- 19- الفليت، ع. (2011): المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية (جامعة القدس المفتوحة)، غزة.

20- فياض، م، واخرون.(2009): ادارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الاولى، دار الشروق، عمان.

21- مبارك، م . (2009): الريادة في الاعمال (المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية) ، الطبعة الاولى ، عالم الكتب الحديث ، عمان.

22- المبيرك، و، الشمري، ت . (2006): تأسيس المشروعات الصغيرة وادارتها، مجلس النشر العلمي ، الكويت.

23- محمد، ر، عبد الكريم، ن. (2011): واقع ريادة الاعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون، فلسطين.

24- مراد، ز. (2010) : الريادة والابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة دالي ابراهيم ، الجزائر.

25- مرار، ر. (2016): مؤشرات الابداع في فلسطين ، الاحصاء المركزي الفلسطيني، فلسطين ، رام الله.

26- المري، ي . (2013): ريادة الاعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية " دراسة تحليلية مقارنة "، اطروحة دكتوراة (جامعة نايف للعلوم الامنية)، السعودية.

27- موقع منتدى الاعمال الفلسطيني، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين

28- مهدي، س. (2014): متطلبات وتحديات ريادة الاعمال في المملكة العربية السعودية، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال، السعودية

29- النجار، ف، العلي، م. (2010): الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، الطبعة الثانية،

دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان.

30- نجم، ن. (2003): إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب العلمية)، الطبعة

الاولى، دار وائل للنشر، الاردن، عمان.

31- نصر الله، ع، الصوراني، غ. (2005): المشروعات الصغيرة في فلسطين " واقع

ورؤية نقدية "، فلسطين، غزة.

32- النمروطي، خ، صيدم، أ. (2012): بطالة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في

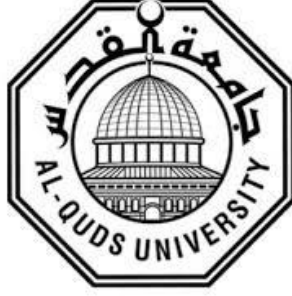
علاجها (الجامعة الاسلامية)، غزة.

- 1) 1) Aspromourgos, T, (2014) : **Entrepreneurship , risk and income distribution** , The European Journal of the History of Economic Thought ,Vol 21 , Issue 1 .
- 2) Chowdhury, M, & et al . (2013) : **Success Factors of Enterprenuras of small and medium Sized Enterprises**, Macrothink Institute, Vol 3, Issue 2.
- 3) Deli , F. (2011): **Opportunity and necessity entrepreneurship: local unemployment and small firms effect** , Journal of management policy and practice, Vol 12 , Issue 4.
- 4) Duman, L , & et al . (2015) : **Entrepreneurship Culture at SMEs** , International Strategic Mangement Conference , Konya , Turkey.
- 5) Kaplan, R, Norton, D (1996): **The Balanced Score Card**, Harvared Business Press.
- 6) Katz , J , Green, R . (2007) Entrepreneurial Small Business , McGraw-Hill Irwin , USA.
- 7) Kotle , P .(2000): **Marketing Management** , The Millennium Edition ,Prentice Hall, New jersey .
- 8) Mohammad, U, Nzelibe, C .(2014) : **Entrepreneurial Skills and Profitability of Small and Meduim Enterprises** , International Business Research Conference, Cape Town.
- 9) Sadeq, T, & et al . (2011) : **Polices to Promote Female Entrepreneurship in The Palestinian Territory** , Palestine Economic Policy Research Institute (Mas), Palestine.
- 10) World Bank site (doing businesses 2014).

## المرفقات

مرفق رقم (1) : الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس – أبو ديس  
كلية الدراسات العليا  
معهد الإدارة والاقتصاد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " واقع ريادة المشاريع الصغيرة وسبل تطويرها – حالة تطبيقية على المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم " وذلك للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة القدس. وتهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة الى النهوض بالمشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم وتطويرها. نرجو من حضرتكم مراعاة الموضوعية والمصادقية في تعبئة الاستبانة ، علما بأنه سيتم مراعاة السرية في البيانات التي ستدلون بها وأن هذه البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

اسم الباحثة  
جهاد مشني

المشرف على الرسالة  
د. سمير حزيون

القسم الأول: يتألف من معلومات عن خلفية المستجيبين:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام أحد البدائل الآتية:

\*الجنس:  (1) ذكر  (2) أنثى

\* العمر:  (1) من 20 - 25 عاماً  (2) من 26-35  (3) من 36-45  (4) 45 فأكثر

\*المؤهل العلمي:  (1) توجيهي او اقل  (2) بكالوريوس  (3) دراسات عليا

\*مكان السكن:  (1) مدينة  (2) قرية  (3) مخيم

\*نوع المشروع:  (1) تجاري  (2) صناعي  (3) حرفي  (4) زراعي  (5) خدماتي  (6) أخرى

\*نوع الملكية:  (1) فردية  (2) تعاوني  (3) شراكة

القسم الثاني:

يتألف من مجموعة من المجالات التي تدرس واقع ريادة المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم :

- المجال الاول: الابتكار في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم:

الرجاء الاجابة ب ( نعم ) او ( لا ) امام كل من العبارات التالية:

الرقم	العبرة
1.	هناك ابتكار في فكرة المشروع ( ) اذا كانت اجابتك بنعم الرجاء توضيح فكرة المشروع: -----
2.	هناك ابتكار في نوع المنتج او الخدمة ( ) اذا كانت اجابتك بنعم الرجاء توضيح نوع المنتج المبتكر: -----
3.	تستخدم طرق تسويق جديدة غير معروفة سابقا ( ) اذا كانت اجابتك بنعم الرجاء توضيح طرق التسويق المستخدمة: -----
4.	تستخدم طرق انتاج جديدة غير معروفة سابقا ( ) اذا كانت اجابتك بنعم الرجاء توضيح طرق الانتاج الجديدة المستخدمة: -----

- المجال الثاني: الابداع والتميز في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم:

الرجاء وضع اشارة ✓ تحت الاجابة المناسبة :

الرقم	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
1.	لا يستطيع الاخرين تقليد منتجك					
2.	تقوم باستمرار بإحداث تغيير جوهري يؤدي الى استحداث المنتج او الخدمة					
3.	تقوم بتطبيق افكار جديدة من فترة لآخرى					
4.	تقوم بتحسين وزيادة جودة المنتجات					
5.	تقوم باتباع اساليب ادارة جديدة في المشروع					
6.	تستطيع تقليل قيمة تكلفة الانتاج					
7.	تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية الجديدة					

- المجال الثالث: النمو في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم :

الرقم	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
1.	تقوم بعمل دراسات جدوى بشكل مستمر للمشروع					
2.	تستطيع تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع					
3.	يتوفر هيكل اداري للمشروع					
4.	مستوى مبيعاتك جيد					
5.	يحقق المشروع عائدا اجتماعيا					
6.	لديك افكار مستقبلية لمشروعك					



					7. لديك القدرة على التوسع والتطور
--	--	--	--	--	-----------------------------------

- المجال الرابع: واقع المخاطرة في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم:

الرقم	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
1	عدم وجود استقرار بدخل المشروع					
2	تعمل في المشروع لساعات طويلة					
3	تتعرض لضغط عمل كبير					
4	يتعرض مشروعك لمخاطر مالية ونقدية					
5	يتعرض مشروعك لمخاطر سياسية وقانونية					
6	يتعرض مشروعك لمخاطر تطورات تكنولوجية					
7	يتعرض مشروعك لمخاطر منافسة					

- المجال الخامس: خصائص الريادي في المشاريع الريادية الصغيرة في محافظة بيت لحم:

الرقم	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
1	ترغب دائماً في تقديم افضل انجاز					
2	لديك رغبة بالاستقلالية وعدم الاعتماد على الاخرين					
3	لديك ثقة بالنفس					
4	تستطيع استغلال الفرص المتاحة لصالح المشروع					
5	تتطلع نحو المستقبل وتنتظر دائماً الى المردود المالي					
6	تستطيع اقامة علاقات جيدة مع الزبائن					
7	تستطيع اقامة علاقات جيدة مع الموردين					

					8	تستطيع تحديد المشكلات التي تواجه المشروع
					9	لديك القدرة على التجديد والابداع
					10	لديك القدرة على المخاطرة والمغامرة

### القسم الثالث:

يتألف من مجموعة من المجالات التي تدرس سبل تطوير المشاريع الصغيرة الريادية في محافظة بيت لحم:  
الرجاء وضع اشارة ✓ تحت الاجابة المناسبة :

المجال الاول: يدرس هذا المجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية الانتاجية:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
1	تتوفر بنية تحتية جيدة مكان اقامة المشروع (ماء،كهرباء، طرق نقل،اتصالات)					
2	المواد الخام متوفرة في السوق المحلي					
3	اسعار المواد الخام المحلية اللازمة مناسبة					
4	جودة المواد الخام المحلية جيدة					
5	تستخدم مواد خام مستوردة					
6	جودة المواد الخام المستوردة افضل من المحلية					
7	تكلفة المواد الخام المستوردة مرتفعة					
8	تقوم بترشيد استخدام المواد الخام					
9	نسبة التالف في السلع المنتجة قليلة					
10	تستخدم آلات ومعدات حديثة					
11	الالات الحديثة الازمة للإنتاج تكلفتها عالية					
12	الالات الحديثة تتمتع بطاقة انتاجية عالية					

					تتابع التغيرات التكنولوجية السريعة للآلات	13
					سهولة حضور المعارض الدولية الخاصة بالآلات والمعدات	14
					سهولة استيراد الآلات الحديثة	15
					ارتفاع تكلفة الآلات الحديثة المستوردة	16

المجال الثاني: يدرس هذا المجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة عن طريق تطوير العاملين.

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
1	ظروف العمل جيدة (التهوئة، الاضاءة، الضوضاء، التبريد والحرارة)					
2	العاملين في المشروع ذو خبرة وكفاءة عالية					
3	قمت بامتلاك المشروع بالوراثة					
4	تتوفر دورات تدريب للعاملين لتنمية المهارات والقدرات					
5	سهولة المشاركة في الدورات الدولية لتنمية المهارات والقدرات					
6	هناك علاقات جيدة بين العاملين في المشروع					
7	يقوم مدير المشروع بدراسة رغبات العاملين ومحاولة تحقيقها					
8	يتوفر نظام حوافز للعاملين في المشروع					

المجال الثالث: : يدرس هذا المجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية التسويقية.

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
1	قمت بدراسة السوق وحاجته قبل البدء بالانتاج					
2	تستخدم اساليب تسويق حديثة للتعريف بمنتجك					

					لديك مندوب تسويق ذو خبرة وكفاءة	3
					تتوفر معلومات كافية ودقيقة عن الاسواق المحلية	4
					تقوم بتصدير منتجاتك الى الخارج	5
					تواجهك صعوبات في تسويق منتجك في الخارج	6

المجال الرابع : يدرس هذا المجال سبل تطوير المشاريع الريادية الصغيرة من الناحية المالية.

معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق جداً	العبرة	الرقم
					تحصل على معونات مالية وعينية للمشروع	1
					توفر البنوك تسهيلات لتمويل المشاريع الريادية الصغيرة	2
					تلجأ البنوك الى البحث عن الافكار المجربة والمضمونة بدلاً من المجازفة والمخاطرة في الافكار المبتكرة الجديدة	3
					امكانية الحصول على تمويل مباشر لمشروعك الصغير من الحكومة	4
					تحصل على اعفاءات ضريبية	5
					تحصل على اعفاءات جمركية عند استيراد آلات او مواد خام او معدات من الخارج	6
					هناك عائد كبير من المشروع	7

اي ملاحظات اخرى تود ذكرها

شكراً لتعاونكم

مرفق رقم (2) : قائمة المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم

الرقم	اسم المنشأة	راس المال بالدينار	الجوال	اسم المدينة
1	الدوحة للخضار و الفواكه	5000	0598646779	الدوحة
2	عبد ربه للخضار والفاكهة	12000	0568277948	مُخَيِّمُ الدُهَيْشَة
3	محل محمد بدوي عبدالقادر مسالمة ونضال بدوي مسالمة	15000	0597841535	الدوحة
4	ابراهيم جبران علي سالم	10000	0598977567	الخضير
5	ابراهيم محمد حميدان البدن	15000	0598113892	بيت لحم
6	ابراهيم محمد خليل نواوره	6000	0569700741	هندارة
7	ابراهيم محمد طويلع الكرشان	10000	0598426243	الشواورة
8	ابو ابراهيم للاحذية	10000	0598890880	بيت لحم
9	ابو بيسم للخضار والفواكه	5000	0598803669	هندارة
10	ابو حسين لمواد البناء	12000	0569621127	مُخَيِّمُ الدُهَيْشَة
11	ابو خالد للخضار والفواكه	5000	0598175818	بيت لحم
12	ابو معروف للانوات الصحية	15000	0568315522	خوسان
13	ابو وديع للاعلاف	5000	0598161203	جنانة (بيت فلوح)
14	ابواب الشرفة	5000	0597619626	خوسان
15	اجهزة وكهرباء فنون	10000	0569655397	نحالين
16	احذية كساندرا	10000	0599716675	بيت لحم
17	احمد للكهرباء	5000	0597284940	مُخَيِّمُ العَرَة
18	ادريس اسماعيل نافع عيسى	10000	0595452977	مُخَيِّمُ الدُهَيْشَة
19	ادمون فاشن	15000	0598551519	بيت لحم
20	ادواردو	10000	0592609494	بيت لحم
21	ازهار زينبا	12000	0598352709	بيت ساحور
22	ازياء باسم	8000	0569278206	بيت لحم
23	ازياء دانييلا	12000	0599796550	بيت لحم
24	ازياء علاوي	15000	0598804673	هندارة
25	ازياء قعوار	15000	0597028946	بيت لحم
26	اسامة عبدالشكور حسين عابدين	15000	0599271156	بيت لحم
27	اسعد للالمنيوم	10000	0598360403	تفوع
28	اسماعيل محمد اسماعيل المسالمة واخوانه	12000	0598757335	الخضير
29	اشرف حسين محمد لعمور	15000	0598096084	تفوع
30	اكسسوارات غنايم	7000	0595595610	مُخَيِّمُ الدُهَيْشَة
31	الاتفاق للالمنيوم	15000	0599887861	الدوحة
32	الاحوة للبتاشر	10000	0599771565	بيت ساحور
33	الاحوة للطاقة الشمسية والبديلة	10000	0595516802	الخاص
34	الامين لمواد التنظيف	5000	0524628465	الوَجَة
35	الأمل للنجارة	8000	0595067860	جنانة (بيت فلوح)
36	الأنوار	10000	0595236799	خوسان
37	البوابة الذهبية للسياحة والسفر	15000	0599313747	بيت لحم
38	الجراشي	6000	0599242793	بيت لحم
39	الجلوي للتجارة العامة	15000	0599830011	بيت لحم
40	الجوهرة للستائر	10000	0595566682	خوسان
41	الحاج راجح عبد الرحيم امين القصراوي	15000	0599880465	بيت لحم
42	الحذاء الاحمر	10000	0505552879	بيت جالا
43	الخيوط الذهبي	15000	0592204040	بيت لحم
44	الديراباني للالمنيوم	10000	0599113210	مُخَيِّمُ الدُهَيْشَة
45	الزهراء للكهرباء	10000	0599293213	بيت لحم

جنانة (بيت فلوح)	0595311982	15000	الزير لبيع الاعلاف	46
بيت لحم	0599713124	9500	السرائا جست هاوس	47
بيت ساحور	0597042158	5000	السفراء للاجهزة الخلوية	48
بيت لحم	0569663675	5000	الشبكة اكزيون	49
خوسان	0599466921	5000	الصقر لقطع غيار السيارات	50
بيت لحم	0505242270	10000	الطريق للسياحة والسفر	51
بيت لحم	0599185683	10000	العالمية للمطابخ والديكور والأثاث	52
بيت لحم	0598252251	10000	العامة للألكترونيات	53
بيت لحم	0595802548	15000	العدم للخضار والفواكه	54
الخضير	0568069722	12000	العربية للحداثة	55
بيت جالا	0569736942	15000	الفا للتجارة والصيانة	56
ثقوع	0598583019	10000	الفروس للمواد التموينية	57
بيت لحم	0598364155	5000	الفلوجة للخضار والفواكه	58
بيت لحم	0595334040	10000	القصر للديكور	59
بيت لحم	0599599452	15000	اللؤلؤة للجرانيت	60
بيت لحم	0598211648	5000	المجد للخضار والفواكه	61
بيت ساحور	0569567806	10000	المجموعة المشتركة للمقاولات	62
بيت لحم	0599212774	10000	المدخن	63
الخضير	0597301808	6000	المركز الهندسي لتجارة الالكترونيات	64
بيت فجار	0599352079	10000	المشغل الحديث للالمنيوم	65
بيت لحم	0599034387	10000	المشغل الفني للتكييف	66
بيت ساحور	0597382882	14000	المشغل الفني للصدف	67
خوسان	0568401989	15000	المنيوم البلد	68
بيت ساحور	0598313158	15000	المؤسسة الهندسية للتدفئة والتبريد	69
بيت لحم	0599995867	15000	النجمة للصرافة	70
بيت جالا	0568755707	10000	الوردة الحمراء	71
الخضير	0522710842	15000	الورشة الفنية ( مراجعة المفوض قبل الحصول على اي خدمة)	72
مخيم عابدة	0597525517	10000	الورشة الفنية للدراجات الهوائية	73
الولجة	0568312680	10000	الولجي للخضار والفواكه	74
الخضير	0568312841	9999	الوليد لجميع مواد البناء والدهانات	75
بيت لحم	0599582990	9000	الوليد للالمنيوم	76
بيت ساحور	0598552193	15000	الياس منير عوض ابو سعدة	77
الدوحة	0569687048	5000	الياسيني للجرانيت	78
بيت لحم	0598916602	10000	امجد احمد محمد الشروف	79
بيت ساحور	0599262027	10000	انجلز للسياحة والسفر	80
الدوحة	0599989150	12000	انجيل فاشن	81
بيت لحم	0599922997	10000	انس لمواد البناء	82
بيت لحم	0597182098	5000	انور عبدالحميد علي عدوي	83
بيت لحم	0569929999	10000	اوبيشن	84
بيت لحم	0598488875	15000	اوتو ساوند	85
بيت ساحور	0598235723	15000	اودري للألبسة	86
المعصرة	0598918525	10000	ايداد احمد حسن بريجييه	87
بيت لحم	0598752100	5000	ايدادي بيت لحم	88
بيت لحم	0599183998	5000	ايس كيوب	89
مخيم الدهيشة	0598874165	5000	ايمان عيسى سليمان مفرح	90
بيت لحم	0599212845	10000	ايوب للاجهزة الكهربائية	91
هندارة	0598589186	10000	أبو رياض للخضار و الفواكه	92
بيت لحم	0595337980	5000	أزهار الربيع	93
بيت لحم	0599938660	5000	أزياء السلطان	94
بيت لحم	0599973217	12000	أزياء الشيماء	95
بيت لحم	0598492122	5000	أزياء النجم الذهبي	96

بيت ساحور	0599076576	5000	أزياء تغريد	97
تُفُوع	0592384993	12000	أعلاف وحبوب ابو مفرح	98
بيت جَالا	0597855993	5000	ألمنيوم الصقر	99
مُخَيِّم عاينة	0568623323	12000	أمير للخضار والفواكه	100
بيت لُحْم	0597872433	15000	أوليفارت	101
بيت لُحْم	0597970998	13000	أل	102
بيت لُحْم	0598252937	15000	أمر ستور	103
بيت لُحْم	0599396927	5000	بال جلاس	104
بيت جَالا	0599037930	10000	بامبينو	105
بيت لُحْم	0598015082	12000	بانكسي جست هاوس	106
بيت جَالا	0599722678	12000	بردايس	107
الخَصِر	0598757335	12000	برستيج لبيع الاجهزة الكهربائية	108
دار صلاح	0545946864	10000	بركات للالمنيوم	109
الدوحة	0599456648	10000	برميل للتجارة العامة	110
بيت لُحْم	0569691695	6000	بشاره انطون بشاره الجبريه	111
تُفُوع	0598410301	5000	بقالة ابراهيم ابو مفرح	112
رَ عْتَرَة	0568312816	7000	بقالة ابو شادي	113
تُفُوع	0597147820	7000	بقالة ابو علاء	114
تُفُوع	0522339465	5000	بقالة ابو محمد	115
تُفُوع	0597147798	5000	بقالة البدن	116
تُفُوع	0522233439	6000	بقالة البركة	117
مُخَيِّم الدُهَيْشَة	0599927593	5000	بقالة العمارنة	118
جناتة (بيت) فلوح	0507763935	10000	بقالة الفريديس	119
بيت لُحْم	0592051667	15000	بقالة المعطي	120
تُفُوع	0592806107	5000	بقالة الوفاء	121
بيت ساحور	0597845349	7000	بقالة انور سعد	122
بيت لُحْم	0597525935	5000	بقالة زكريا عدوي	123
تُفُوع	0597551569	12000	بقالة سامي جبرين	124
تُفُوع	0522264469	5000	بقالة سليمان	125
تُفُوع	0597533387	5000	بقالة عبد الخليل	126
مُخَيِّم الدُهَيْشَة	0598563291	12000	بقالة عماد للمواد الغذائية	127
بيت لُحْم	0592764626	8000	بقالة عياد	128
بيت لُحْم	0599551482	10000	بقالة هايي لايڤ	129
جناتة (بيت) فلوح	0598567443	7000	بقالة يا هلا	130
بَنِّيْر	0597404403	12000	بكر نعيم أحمد النجار	131
بيت لُحْم	0506338831	10000	بلوط للمقاولات	132
الدوحة	0569050649	5000	بنك سيرفنج	133
بيت لُحْم	0569686368	12000	بوتيك رشا	134
بيت جَالا		10000	بوتيك زرينه	135
بيت لُحْم	0598183910	15000	بوتيك شاميرام ( سجل تجاري اصلي )	136
بيت جَالا	0599764646	15000	بوتيك ميرامار	137
بيت لُحْم	0597320060	15000	بي ديفرننت	138
بيت لُحْم	0599033186	9000	بي سنابل	139
بيت لُحْم	0599414155	12000	بيت الاميرة	140
إِرْطَاس	0569992510	5000	بيت الفن للتحف	141
بيت لُحْم	0598639337	5000	بيت الهدايا	142
بيت جَالا	0597340752	8000	بيت جالا للادوات المنزلية	143
بيت لُحْم	0599201335	7000	بيت لحم اكسپرس	144
إِرْطَاس	0569720083	7000	بيت لحم للتحف الشرقية	145
بيت ساحور	0599588867	5000	بيوتى سنتر	146
بيت لُحْم	0599350375	15000	تجهيزات طبية وعلمية	147

بيت لحم	0595275667	15000	تك زون لأنظمة الكمبيوتر والتكنولوجيا	148
تُفُوع	0598347768	10000	تل الربيع للزيوت	149
تُفُوع	0598034155	15000	تل الربيع للمحروقات	150
الدوحة	0568680009	15000	تنور الدار	151
بيت لحم	0598221279	5000	توب نت	152
بيت لحم	0598078990	10000	تيني	153
حُوسان	0598510165	5000	ثائر عزمي سالم مسالمة	154
بيت جالا	0599795757	5000	جالا للسياحة والسفر	155
بيت لحم	0598045845	10000	جانيت جاد الله يعقوب الحيحي عن ورثة نصري جريس منصور الحيحي	156
بيت لحم	0599743300	15000	جبريه اليكترونيك سنتر	157
بيت لحم	0598175875	15000	جحا كيك	158
الدوحة	0597893588	15000	جرانيت أبو اياد	159
بيت ساحور	0599549474	13000	جست فور يو	160
بيت ساحور	0599733597	15000	جلوريا للسياحة والسفر	161
بيت لحم	0598939987	5000	جمال خليل سليم صابات(بالتنبي)	162
بيت لحم	0598639010	14000	جمال كامل تايه العيبات	163
هندارة	0598252936	15000	جمال للتحف الشرقية	164
مُخَيَمُ الدُهَيْشَة	0522071148	5000	جمال لمواد البناء	165
تُفُوع	0526957617	5000	جمعة عايش حسن الين	166
تُفُوع	0568060313	10000	جميل ابراهيم خلف حجاجه	167
بيت لحم	0598176208	5000	جورج عيسى حنا قراعه	168
بيت لحم	0597466344	7000	جورج عيسى نقولا حمامه	169
بيت لحم	0598198932	5000	جومانا ميوزك سنتر	170
بيت لحم	0599294233	5000	جونى انطون جوده سايح	171
بيت ساحور	0568796468	7500	جوي بلجرمز	172
جنانة (بيت فلوح)	0522275803	7000	حافظ جمعه حمدان علي	173
بيت لحم	0599219521	15000	حبش	174
الدوحة	0599099089	10000	حبيبي هوستيل	175
مُخَيَمُ الدُهَيْشَة	0598494750	11000	حسام الحسنات للاثاث والاجهزة الكهربائية	176
تُفُوع	0597285840	10000	حسين احمد حسين تنوح	177
بيت ساحور	0598158168	10000	حقل الرعاة للكمبيوتر والتجارة	178
حُوسان	0592206168	10000	حلويات الإسراء	179
بيت لحم	0599208935	10000	حلويات القصر	180
بيت جالا	0598314701	10000	حمادة للاجهزة الالكترونية	181
العُيُودِيَة	0568719902	5000	حمزة للدوات المنزلية	182
حُوسان	0592292253	15000	حمودة للالمنيوم	183
بيت لحم	0599227875	15000	حنا جاد الله ابراهيم البنديك	184
بيت جالا	0598505728	5000	حنا عيسى حنا قراعه	185
تُفُوع	0595885804	9000	خالد داود محمد حميده	186
تُفُوع	0504397102	5000	خالد سليم رشيد جادالله	187
جنانة (بيت فلوح)	0522351497	7000	خالد لبيع الحبوب والاعلاف	188
تُفُوع	0599938826	5000	خالد محمد علي ابو مفرح	189
وادي فُوكِين	0597622535	12000	خضار وفواكه المحطة	190
بيت ساحور	0597084213	5000	خضر محمد علي دعامسه	191
حُوسان	0526607397	10000	خليل عطيه موسى الشوشه	192
الدوحة	0568182903	15000	خليليه للرخام والجرانيت	193
بيت ساحور	0599989608	12000	خير للعطور	194
حُوسان	0522360621	5000	خيري محمد احمد سليم	195
مُخَيَمُ الدُهَيْشَة	0599583905	15000	دانا للملبوسات الجاهزة	196
بيت لحم	0597571640	10000	دعدرة للخضار والفواكه	197



بيت ساحور	0599639786	7000	دورلين	198
بيت لحم	0597883445	10000	دولار	199
بيت جالا	0597528166	15000	دونا تورز	200
الخضير	0597147840	10000	ديكور للمطابخ و الجرانيت	201
بيت لحم	0599941181	5000	رامي ماجد عبدالحفيظ عموري	202
تفوع	0524630764	10000	رائد عايش حسن البدين	203
بيت جالا	0595879464	5000	رجائي فريد الياس ابو مهر	204
الدوحة	0598847298	15000	رمزي ابراهيم جابر المسالمة	205
بيت لحم	0599778878	12000	رمزي بورغر	206
بيت لحم	0595771144	12000	روبا	207
بيت لحم	0599941123	15000	روز	208
بيت جالا	0598045606	15000	رياض امين ناجي الحصينات وولده امين	209
بيت ساحور	0597449925	10000	رياض حفيظ خضر عواد	210
بيت ساحور	0598060927	5000	ريخ الشرق للسياحة والسفر	211
بيت لحم	0598543660	15000	ريد هات كو	212
بيت جالا	0569111666	10000	رينبو	213
مخيم الدهيشة	0568286020	8000	زهرة المدائن	214
هندازة	0598070507	5000	زهير لبيع الأعلاف	215
بيت لحم	0597138707	11000	زوريا	216
جورة الشمعة	0598988039	10000	زياد موسى محمد ابوحماد	217
بيت لحم	0598465194	15000	زيارة براندز	218
بيت لحم	0598024900	10000	ساحة النجمة للتحف الشرقية	219
هندازة	0597532119	10000	سالم محمد جديع العبيات	220
الدوحة	0598905295	5000	سامر زيدان للالمنيوم	221
بيت لحم	0598579749	5000	سامي صالح خليل سرحان	222
بيت لحم	0598900471	7000	ستارز اند بكنس	223
بيت لحم	0599355442	5000	ستوديو ادوارد	224
بيت فجار	0598227095	5000	ستوديو الامل2	225
بيت جالا	0597082352	5000	سرجي تورز	226
مخيم عابدة	0595033199	8000	سرور للأجهزة	227
تفوع	0592352635	6000	سلامه محمود حسين سليمان	228
بئير	0568277453	8000	سلطان التحف	229
بيت لحم	0599118035	15000	سلطان للتلاجات	230
تفوع	0522243706	5000	سليم زعل محمد جبريل	231
مخيم الدهيشة	0599110212	5000	سولين ديون	232
جنانة (بيت فلوح)	0598114757	5000	سميح خلف ابراهيم عساكره	233
بيت لحم	0599040998	5000	سمير الياس فودر اسكافي	234
مخيم الدهيشة	0597312887	5000	سوبر فون	235
دار صلاح	0597276125	5000	سوبر ماركت ابو عبيده	236
العبيدية	0597027140	10000	سوبر ماركت ابو مالك	237
بيت ساحور	0599406483	15000	سوبر ماركت البردايس	238
تفوع	0598360852	15000	سوبر ماركت اللولو للمواد الغذائية	239
بيت لحم	0597571640	10000	سوبر ماركت المدينة	240
الدوحة		5000	سوبر ماركت المنار	241
بيت لحم	0598198933	10000	سوبر ماركت رامي	242
حوسان	0595757312	5000	سوبر ماركت وبن الحوساني	243
بيت لحم	0598959338	10000	سوبر ماركت ومحمص وبن ابو العدس	244
العبيدية	0569959295	15000	سوبر ماكت الأخوة	245
بيت ساحور	0598951000	10000	سوبرماركت الأمانة	246
بيت لحم	0599927743	9000	سوبرماركت الشويكي	247
بيت لحم	0598423668	10000	سوق شادي	248
بيت لحم	0599437167	12000	سويتتي	249

250	سي كرافت	5000	0595547840	بيت جالا
251	سبيلولارنيت	15000	0599656567	بيت لحم
252	سيمون الياس يوسف حنونة	10000	0599774343	بيت ساحور
253	شراكة العجوري للالمنيوم	15000	0598964095	مُخَيِّمُ الدُهَيْشَة
254	شركة البلاتينية للسياحة والسفر	10000	0597532204	بيت لحم
255	شركة الحرفيين للتجارة العادلة	5000		بيت لحم
256	شركة النجوم الخمس للتجاره العامه م خ م	15000	0599273757	بيت لحم
257	شركة النمر للخدمات الطبية	10000	0598656404	بيت ساحور
258	شركة الوكاله العربيه للتخليص والشحن والسياحه والسفر م خ م	15000	0599606458	بيت لحم
259	شركة انسطاس للهندسه والتنظيم م خ م	12000	0599288646	بيت لحم
260	شركة دانا للتجارة والاقتصاد م.خ.م	10000	0599675700	بيت لحم
261	شركة دلتا للاستيراد وتوزيع المواد الطبيه ومواد الاسنان	15000	0595046838	بيت لحم
262	شركة قواس للتجارة العامه م.خ.م.	10000	0598851588	بيت لحم
263	شركة كوميت الصناعيه م خ م	10000	0595778868	بيت ساحور
264	شركة لآيء البحر الميت للصحة والعنايه بالجمال	10000	0599606544	الدوحة
265	شركة لينكو- لاما بلازا لخدمات السياحه	10000	0598090129	بيت لحم
266	شطاره للاجهزة الكهربائيه	12000	0568338190	الدوحة
267	شيك باريزيان 2	13000	0599033004	بيت لحم
268	صابر عطيه مسلم الشاعر	8000	0598468345	تفوع
269	صاج ويش	5000	0595725336	بيت لحم
270	صدي للاستثمار العقاري	10000	0595516802	الخاص
271	صلصال	5000	0598902041	بيت ساحور
272	طالب ابراهيم حسن البدن	10000	0522442784	تفوع
273	طناس جورج عيسى ابو عيطه	10000	0599963960	بيت لحم
274	ع كيفك	10000	0599138041	هِنْدَاة
275	عابدين سنتر	5000	0599568590	بيت لحم
276	عادل ابراهيم محمد تنوح	13000	0597859611	تفوع
277	عالم البناء	10000	0595939679	حُوسَان
278	عبد القوي نافذ حسن الرفاعي	5000	0569742770	تفوع
279	عزيز شاهين لكماليات السيارات	5000	0599227747	بيت ساحور
280	علاء للهدايا	5000	0597484616	تفوع
281	علقم للتحف والهدايا	5000	0598890191	بيت لحم
282	علي حسين مصطفى قراقع	5000	0598902133	مُخَيِّمُ الدُهَيْشَة
283	علي محمد عبدالله صراصره	12000	0599118033	مُخَيِّمُ الدُهَيْشَة
284	علي محمود محمد عبيات	6000	0598095811	هِنْدَاة
285	عماد جبران علي سالم	15000	0568018608	بيت لحم
286	عمانويل سكلب بولسكي	5000	0598617772	بيت لحم
287	عمر اسحق يوسف عيسى	5000	0597913108	بيت لحم
288	عواد للالمنيوم	13000	0598351251	بيت ساحور
289	عيسى ابراهيم رضوان ابو هليل	10000	0598893470	بيت لحم
290	عيسى احمد عيسى عايش	5000	0598517166	إرطاس
291	عيسى خليل حسن البدن	15000	0597416169	تفوع
292	عيسى خليل محمد ابو حماد	6000	0546956171	بيت لحم
293	عيسى عبد الله علي غزال	6000	0569562199	كيسان
294	فالنتاين ميوزك سنتر	15000	0599396962	بيت جالا
295	فرن قراعه	7000	0598902114	بيت لحم
296	فرن لدهان حديد الحدادين	10000	0598955495	الخضر
297	فطيمة للسياحة	9999	0599600278	بيت ساحور
298	فلاح احمد عبدالله العبيات	8000	0597895578	كيسان
299	فنون	6000	0597135671	نَحَالين
300	فنون 2000	12000	0568888935	نَحَالين
301	فنون لمواد البناء	5000	0595399088	نَحَالين

بيت لحم	0599439102	5000	فوتو موريس	302
بيت لحم	0599788116	10000	فودكا اند مور	303
بيت لحم	0568266612	10000	فوكس	304
بيت لحم	0598360362	5000	فيرست ترينتي بيلجرمز تورز	305
تقوع	0568085805	5000	فيصل ابراهيم سليمان حميدة	306
بيت ساحور	0598533909	15000	فيكتور ناجي عطاالله عبدالمسيح	307
بيت جالا	0597893602	5000	قسطندي نقولا قعبر	308
بيت جالا	0599437190	10000	قسطنطين للتحف الشرقية	309
بيت لحم	0595043296	15000	قصص للخضار والفواكه	310
بيت لحم	0598517179	10000	قطان سنتر	311
بيت لحم	0597369848	5000	قهوة نجمة بيت لحم الذهبية	312
حوسان	0522388236	5000	قوس المنيوم	313
بيت ساحور	0598656740	15000	قيصر للستائلس	314
بيت جالا	0599437087	15000	كاتشيه	315
جناتة (بيت فلوح)	0597606672	15000	كامل محمد عبد عساكره	316
بيت لحم	0522444843	15000	كراج ابو فراس	317
بيت لحم	0598398641	10000	كراج الأمل	318
بيت لحم	0598175846	10000	كراج السعادة	319
مُخَيَّم العَزَّة	0597426544	10000	كراج النجار للنباشر	320
بيت جالا	0569956437	7000	كراج حنضل	321
الدوحة	0597431480	7000	كراج علي هريمي	322
الدوحة	0597254330	10000	كراج عمر عيسى	323
الدوحة	0599098321	15000	كراج ومخرطة السلام	324
بيت لحم	0568599995	10000	كراكيب	325
نَحَالين	0568518348	10000	كريم محمد داود ابو فنون	326
بيت لحم	0599436226	15000	كز ابراند	327
بيت لحم	0599224511	10000	كفتيريا جدعون	328
مُخَيَّم الذهبِيَّة	0599814386	10000	كهرباء الأمانة	329
الدوحة	0599424434	10000	كوكو جمبو	330
بيت ساحور	0597400578	10000	كويك لايت	331
بيت جالا	0599682511	10000	كيدز أند مام غاليري	332
بيت لحم	0522229286	5000	كيليكيا للتحف الشرقية	333
بيت لحم	0568560279	8000	لازور	334
بيت لحم	0544498663	7000	لافندر	335
بيت لحم	0599034477	5000	لاما ديزاين	336
بيت لحم	0598359121	10000	لاما للديكور والتجارة	337
بيت لحم	0599368344	10000	لعبونك	338
بيت جالا	0598173691	15000	لولص للالمنيوم	339
بيت لحم	0569491665	15000	لينل اتالي	340
بيت لحم	0599040950	15000	ليلي تورز	341
الخضير	0599187877	12000	ماجد محمد عيسى صلاح	342
بيت جالا	0598889941	5000	مارشال للملابس الامريكية	343
بيت جالا	0599436299	5000	مارشال للملابس الامريكية	344
بيت ساحور	0599327617	11000	مار لا كوز متكس	345
وادي فوكين	0531254128	5000	ماهر موسى خليل مناصره	346
بيت لحم	0569263440	10000	ماهر يعقوب توفيق حنانيا	347
بيت لحم	0597293337	5000	متجر الديوان للتحف	348
بيت لحم	0586290097	10000	متجر زهرة السهل الساحلي	349
بيت لحم	0598551245	10000	متجر عيسى ابو عيطه واولاده	350
بيت لحم	0568166612	7000	متجر مار يوسف للتحف الشرقية	351
مُخَيَّم عابِدة	0598230418	5000	مجددي عمر محمد قوار	352
العُبيدِيَّة	0597479449	15000	مجمع العبيديه التجاري	353

بيت لحم	0597869440	10000	مجوهرات الاقصى	354
جناتة (بيت فلوح)	0522544556	5000	محددة ابو العبد	355
بَنِير	0522171741	12000	محددة الأمل	356
بيت جالا	0598842349	5000	محددة الحصين	357
العُبَيْدِيَّة	0599049077	15000	محددة الدرعاوي	358
تُفُوع	0595200085	5000	محددة الدير	359
بيت لحم	0599841717	15000	محددة السايح	360
تُفُوع	0568691386	12000	محددة السلام	361
جُورَة الشَّمْعَة	0597889655	10000	محددة السلامة	362
بيت جالا	0597398549	5000	محددة الشعب	363
بيت لحم	0569397878	8000	محددة العدم	364
الْوَلْجَة	0598591678	5000	محددة الولجة	365
حُوسَان	0569215839	10000	محددة ايمن	366
حُوسَان	0522383010	5000	محددة بلال الحوساني	367
الخَضِير	0597538073	12000	محددة حسين موسى	368
حُوسَان	0599893065	15000	محددة حوسان	369
تُفُوع	0599961589	5000	محددة خربة الدير	370
الدوحة	0599444110	5000	محددة راشد سدر	371
بيت جالا	0522409620	12000	محددة صلاح جواريش	372
الْوَلْجَة	0595325972	7000	محددة عين جويزه	373
بيت جالا	0598036568	12000	محددة مازن زيدان	374
حُوسَان	0522928989	10000	محددة مفيد	375
بيت لحم	0599943899	5000	محسن محمود محسن سرحان	376
بيت ساحور	0599460012	15000	محطة محروقات الحايك	377
الدوحة	0598561493	15000	محل ابو حاتم الوحش	378
بيت لحم	0598646858	5000	محل ابو مالك للخضار والفواكه	379
دار صلاح	0592342240	5000	محل الاخوة للالمنيوم	380
الدوحة	0599651356	15000	محل التوقيق للأجهزة	381
مُخَيِّم الدُهَيْشَة	0599146969	12000	محل خليل الرحمن للبناء	382
مُخَيِّم العَزَة	0522652701	5000	محلات ابراهيم للأجهزة	383
الخضير	0592760070	15000	محلات ابو سلطان واولاده لمواد البناء	384
حُوسَان	0522763121	10000	محلات ابو طارق	385
بيت جالا	0599432911	5000	محلات ابو غطاس لقطع الغيار	386
جناتة (بيت فلوح)	0522718160	8000	محلات ابو نضال	387
الدوحة	0599386106	10000	محلات ابو عاليه	388
مُخَيِّم عابدة	0598950451	12000	محلات احمد ابو سالم	389
حُوسَان	0595615120	11000	محلات الاخوة للادوات المنزلية	390
رَ عْتَرَة	0599581231	10000	محلات الاخوة للالمنيوم	391
بيت فَجَار	0599398933	15000	محلات الاخوه	392
الخضير	0599821059	15000	محلات الامانة	393
الخضير	0569607968	15000	محلات الامل للادوات الصحية	394
تُفُوع	0598300898	10000	محلات الأصدقاء	395
الدوحة	0569909001	15000	محلات الأصدقاء لقطع غيار السيارات	396
تُفُوع	0599338065	15000	محلات البدن للمواد الغذائية والاعلاف	397
بيت لحم	0598426507	10000	محلات التايجر	398
إرطاس	0598174713	15000	محلات الحاكم لمواد البناء	399
بيت لحم	0569949000	15000	محلات الحلو التجارية	400
بيت فَجَار	0598091612	5000	محلات الخضار للمواد التمويينية	401
الدوحة	0568111715	10000	محلات الراشد	402
هِنْدَا رَة	0598158545	15000	محلات السنابل	403
مُخَيِّم الدُهَيْشَة	0568223740	5000	محلات الشريف	404

بيت ساحور	0599551853	15000	محلات الشعب	405
مُخَيِّمُ الدُّهَيْشَةِ	0597842436	10000	محلات الشلش للخضار والفواكة	406
مُخَيِّمُ الدُّهَيْشَةِ	0599963427	10000	محلات الشمال للخضار	407
جناتة (بيت) فلوح	0592363686	14000	محلات الطيب عبدالحليم	408
بيت لحم	0598312563	15000	محلات العرتوفي	409
الخضير	0598912742	10000	محلات العنود لمواد البناء	410
جناتة (بيت) فلوح	0595878052	7000	محلات الفردوس لمواد البناء	411
بيت لحم	0599033737	5000	محلات الكوثر	412
بيت ساحور	0595115668	12000	محلات المارد	413
الدوحة	0599373090	15000	محلات النسور	414
خوسان	0522842581	10000	محلات النهضة لمواد البناء	415
تفوع	0569960700	7000	محلات النور	416
جورة الشمعة	0597481434	10000	محلات الهندي	417
تفوع	0595680772	11000	محلات أبو صلاح	418
هندارة	0599127644	15000	محلات أبو وحيد لبيع الأعلاف	419
تفوع	0598345087	12000	محلات بسام سليمان لبيع الأدوات الصحية	420
بيت جالا	0599940558	10000	محلات تيمه للشالات والاكسسوارات	421
تفوع	0597279968	10000	محلات جمعة	422
بيت لحم	0568677419	12000	محلات حنضل	423
الدوحة	0568153143	13000	محلات خضر محمود أحمد مسالمة	424
تفوع	0598804488	5000	محلات خليل تنوح لمواد البناء	425
بيت جالا	0598905321	15000	محلات خميس التجارية	426
بيت لحم	0598621342	15000	محلات رباح راشد يوسف الداودي	427
بيت لحم	0599285075	5000	محلات رحال	428
بيت لحم	0599150302	10000	محلات زاهده	429
زَعْتَرَة	0598900018	10000	محلات زعتره لمواد البناء	430
بيت لحم	0599584759	5000	محلات سامي خليل سالم ابو سعدي	431
الخضير	0598310852	12000	محلات سائد لمواد البناء	432
الخضير	0597489784	10000	محلات عادل يوسف علي صبيح	433
الخضير	0598601004	5000	محلات عدنان الوحش	434
الخضير	0599608965	15000	محلات عقل للالمنيوم	435
مُخَيِّمُ الدُّهَيْشَةِ	0599466723	15000	محلات علي فرج	436
بيت ساحور	0599989795	5500	محلات فضول للنجارة والديكور	437
بيت لحم	0599552808	12000	محلات محمد عبدالفتاح شاهين	438
الدوحة	0592334937	15000	محلات محمد فايز للدهانات	439
الشواورة	0597298204	6000	محمد ابراهيم محمد حمدان	440
الدوحة	0522821719	6000	محمد حماد سالم مسالمة	441
نحالين	0597440852	12000	محمد خالد عبدالفتاح ابوفنون	442
بيت لحم	0598755314	12000	محمد سليم خليل المعطي	443
خوسان	0568258177	10000	محمد صبري عبد الفتاح حمامره	444
دار صلاح	0595694156	15000	محمد غالب محمد الغوارنة	445
إرطاس	0599642978	5000	محمد محمود يوسف شاهين	446
بيت لحم	0595386470	10000	محمص وبن القدس	447
بيت قجار	0599644123	5000	محمود محمد عبد الفتاح مسالمة	448
بيت لحم	0599033096	15000	مخبز الحرباوي	449
خوسان	0522373251	15000	مخبز حوسان	450
خوسان	0595275599	15000	مخبز وحلويات ارتيم	451
بيت جالا	0599210528	12000	مخبز وحلويات فوفو	452
الدوحة	0599948318	11000	مخرطة الامانة	453
بيت جالا	0599204195	5000	مخرطة الحنوة	454
الخضير	0598201374	13000	مخللات الشام	455

الدوحة	0598492471	10000	مخمر فيصل مسالمة	456
حُوسَان	0599797799	10000	مخبطة ساره	457
بيت جَالا	0597426351	8000	مخبطة عوني جابر محمد ابو بلح	458
بيت لَحْم	0599082240	10000	مراد للتحف والهدايا	459
بيت لَحْم	0598921199	12000	مرادكو لمواد البناء والديكور	460
مُخَيِّمُ الدُهَيْشَة	0569087749	5000	مرح للاحذية	461
مُخَيِّمُ الدُهَيْشَة	0569424494	5000	مرح لمواد البناء	462
بيت لَحْم	0599730827	5000	مركز الانترنت	463
بيت ساحور	0599187844	12000	مركز الفن الصيني	464
حُوسَان	0598626982	12000	مركز النهضة	465
بيت لَحْم	0597293738	5000	مركز فراس الطبي للبصريات	466
بيت لَحْم	0568086953	5000	مركز كاترين للتجميل	467
بيت جَالا	0599635161	15000	مركز لوازم النجارين	468
العَيْبِيَّة	0598635834	5000	مزرعة ابراهيم الردايدة	469
ثُقُوع	0597853739	10000	مزرعة أغنام شرايعة	470
زَعْتَرَة	0599933851	10000	مزرعة خالد أبو زمع	471
إِرطَاس	0599365797	7000	مزرعة عمر عايش	472
كَيْسَان	0597579023	10000	مزرعة مسعود	473
حُوسَان	0597833476	10000	مزه رباح محمود سكر	474
بيت لَحْم	0599713124	5000	مستودع المشرق التجارية	475
بيت لَحْم	0598541515	10000	مسلم انترناشيونال تورز	476
بيت جَالا	0598572010	5000	مسمكة الحوت الازرق	477
بيت ساحور	0598072446	5000	مسمكة اللؤلؤة	478
الخَضِر	0597867498	12000	مشاغل الصخره للشايش والجرانيت	479
ثُقُوع	0592503757	7000	مشغل ابو داوود	480
الدوحة	0598517151	10000	مشحمة ابو مهر	481
حُوسَان	0595156222	10000	مشحمة البيت الاحمر	482
وادي النيصن	0597354567	11000	مشحمة الريف الجنوبي	483
الدوحة	0568430964	15000	مشحمة المدينة	484
نَحَّالِين	0597834612	10000	مشحمة فنون	485
بيت ساحور	0568709228	7000	مشغل ابو النواس للتحف الصدفية	486
بَنِيْر	0568693557	15000	مشغل الابداع للالمنيوم	487
بيت لَحْم	0599110181	10000	مشغل البندك للصياغة	488
بيت لَحْم	0598489072	8000	مشغل الجعبه	489
الدوحة	0598171373	15000	مشغل الجنة المقلدة للالمنيوم	490
الدوحة	0522705342	15000	مشغل الداودي	491
بيت ساحور	0598347439	10000	مشغل الشجرة المقدسة	492
هِنْدَاْرَة	0599995559	10000	مشغل القصاص للالمنيوم	493
بيت ساحور	0598176944	15000	مشغل الملوك الثلاث	494
الخَضِر	0597308300	15000	مشغل المنار	495
الدوحة	0598127406	10000	مشغل النبتيتي للالمنيوم	496
بيت جَالا	0595088594	15000	مشغل النحت والفنون الجميلة	497
بيت ساحور	0598916245	5000	مشغل حقل الرعاة لخشب الزيتون	498
حُوسَان	0598406245	5000	مشغل حمامرة للالمنيوم	499
هِنْدَاْرَة	0597084266	11000	مشغل خليل لخشب الزيتون	500
بيت ساحور	0598944191	5000	مشغل فرح يعقوب قمصية	501
نَحَّالِين	0522574145	10000	مشغل فضل عوض للالمنيوم	502
نَحَّالِين	0546021111	11000	مشغل فنون للالمنيوم	503
بيت ساحور	0599677647	10000	مشغل كتانه	504
بيت ساحور	0595553330	10000	مشغل ناجي عوض	505
بيت ساحور	0568216385	9000	مشغل نضال سعيد	506
حُوسَان	0597050383	11000	مصطفى محمد مصطفى عليان	507

العُبيدِيَّة	0598552248	15000	مصعب جميل محمود عيسى	508
الدوحة	0568734715	12000	مصنع الصداقة للطوب	509
بيت جَالا	0597989855	8000	مصنع بيت جالا للتابلون	510
الوَلَجَة	0599087800	12000	مصنع خزانات الوجة	511
بيت ساحور	0599094553	10000	مصنع سعيد للحرف اليدوية	512
بيت تَعْمَر	0599663895	15000	مصنع ناشونال للمنظفات	513
مُخَيَّم الدُهَيْشَة	0599464141	10000	مطبعة النبراس	514
بيت لَحْم	0599764888	10000	مطحنة العلاري	515
بيت لَحْم	0599646127	10000	مطعم ابو ايلى	516
الدوحة	0599188737	15000	مطعم القدس	517
بيت لَحْم	0569202024	8000	مطعم سن ست	518
بيت جَالا	0569032880	5000	مطعم ليمون تشيلو	519
بيت لَحْم	0599432835	15000	معجنات ابو العافية	520
بيت لَحْم	0598115306	12000	معرض ابو رؤوف للخضار والفواكة	521
بيت لَحْم	0599280046	5000	معرض الاصدقاء للخضار والفواكة	522
بيت لَحْم	0599202638	15000	معرض الرملوي	523
بيت لَحْم	0599437222	15000	معرض السماح	524
زَعْتَرَة	0597020120	13000	معرض الضياء للكهرباء	525
بيت لَحْم	0599824670	15000	معرض العائلة السعيدة	526
بيت جَالا	0568469493	10000	معرض القربي للأحذية	527
بيت لَحْم	0599045991	15000	معرض المنى	528
بيت جَالا	0599290549	12000	معرض حنان للأحذية	529
الدوحة	0598167487	15000	معرض دانا للمطابخ والأثاث	530
بيت لَحْم	0599033322	5000	معرض دبي للخلويايات	531
بيت لَحْم	0599556182	15000	معرض ديفد	532
بيت لَحْم	0599599259	10000	معرض روكي	533
مُخَيَّم الدُهَيْشَة	0525467537	12000	معرض عبد الكريم للخضار والفواكه	534
بيت لَحْم	0598751090	12000	معرض عدنان	535
بيت ساحور	0598433233	5000	معرض عوده للابوات المنزليه	536
بيت ساحور	0597033482	5000	معرض مدينة السلام للتحف الشرقية	537
مُخَيَّم الدُهَيْشَة	0599941185	5000	معرض نانا للأحذية	538
الدوحة	0569279678	15000	معرض ومنجرة خضر	539
بيت جَالا	0597909106	10000	معممر للمواد الغذائية	540
جناتة (بيت) فلوح	0597680272	8000	معمل الشروق للنجارة	541
بَيْتِ لَحْم	0522874411	15000	معن مهدي مصطفى البطمه لمواد البناء	542
بيت لَحْم	0599521011	10000	مغارة بيت لحم الصغيرة للتحف الشرقية	543
بيت فَجَار	0595222100	6000	مفيد فاروق يوسف ابو غليون	544
بيت لَحْم	0598907346	10000	مقهى الحكواتي	545
بيت لَحْم	0599758726	5000	مكتب الحمري للتجارة والخدمات العامة	546
جناتة (بيت) فلوح	0597854135	10000	مكتب السماح للصيانة	547
بيت ساحور	0569380826	9000	مكتب بيت لحم 2000 للسياحة و السفر	548
بيت لَحْم	0599314477	5000	مكتب ترانس غلوبل	549
بيت لَحْم	0598312580	5000	مكتب سانتا كاترينا	550
بيت ساحور		5000	مكتبة الأمل	551
بيت لَحْم	0598108555	5000	مكتبة العلم لكل شيء	552
بيت لَحْم	0568888191	15000	مكتبة عبيدالله	553
بيت لَحْم	0598852765	5000	ملحمة الانوار	554
بيت لَحْم	0598504527	15000	ملحمة السلام	555
بيت لَحْم	0599716955	10000	ملحمة الشعب	556
بيت جَالا	0598939568	10000	ملحمة بيت جالا الحديثة	557
بيت جَالا	0598995402	5000	ملحمة خالد بشاره عزيز الصوص	558

بيت ساحور	0599553035	15000	ملحمة سوق الشعب	559
بيت جَالا	0598191779	5000	ملحمة عزيز	560
بيت لَحْم	0598944705	5000	ملحمة نبيل بلوط	561
الدوحة	0599999328	5000	ملحمة ومطعم الربيع	562
بيت ساحور	0598905340	15000	منال للألبسة	563
الدوحة	0599814314	10000	منجرة ابو غنیه	564
بيت جَالا	0569299352	12000	منجرة ابو هديه	565
دار صلاح	0597328568	11000	منجرة ارابيسك	566
بيت ساحور	0569300700	10000	منجرة اسعيد للموبليا الحديثة	567
نَحَّالين	0522274455	10000	منجرة الاتحاد	568
الدوحة	0595802637	5000	منجرة الامير	569
بيت ساحور	0598859899	10000	منجرة السلام	570
ثُفُوع	0597181032	7000	منجرة الشاعر	571
حُوسان	0598063797	10000	منجرة الشهيد	572
حُوسان	0522423115	15000	منجرة الصداقة	573
حُوسان	0522779296	15000	منجرة الصديق	574
الدوحة	0595872959	13000	منجرة العتيق	575
هِنْدَازَة	0599599872	15000	منجرة العجوري للموبليا	576
بيت ساحور	0598890342	15000	منجرة المجد	577
حُوسان	0599699357	15000	منجرة المفرق	578
بيت ساحور	0597315204	15000	منجرة انضوني	579
إِرْطَاس	0599030295	12000	منجرة أبو محمود	580
بَنِّيْر	0505373485	15000	منجرة بنير الفنية	581
بيت ساحور	0595538963	12000	منجرة بدرا	582
بيت لَحْم	0598359884	15000	منجرة بطرس وجورج متيا جريس طافش	583
بيت ساحور	0598563366	10000	منجرة تمارا	584
بيت ساحور	0522838745	12000	منجرة جرابسه	585
بيت جَالا	0597050364	10000	منجرة حسن عيسى	586
هِنْدَازَة	0598366759	5000	منجرة حنين	587
حُوسان	0522336341	5000	منجرة حوسان	588
الدوحة	0599973241	15000	منجرة دانا	589
بيت لَحْم	0597449609	15000	منجرة ريم	590
حُوسان	0598155553	15000	منجرة زهير	591
نَحَّالين	0529407106	10000	منجرة شكارنه	592
حُوسان	0599365768	10000	منجرة عابدين	593
الْوَلْجَة	0523125152	10000	منجرة علي خليفة	594
الخضير	0522620890	15000	منجرة عمر ابراهيم جوده صبيح	595
بيت ساحور	0569826884	7000	منجرة عواد	596
هِنْدَازَة	0598627012	10000	منجرة عويضة	597
نَحَّالين	0522867867	10000	منجرة غانم	598
بيت لَحْم	0522392655	15000	منجرة فلسطين	599
حُوسان	0522877278	10000	منجرة محمد محمود طه حمامره	600
مُحَيِّمِ الدُّهَيْسَة	0568714545	7000	منجرة مكاي	601
بيت ساحور	0569999610	10000	منجرة ميشيل	602
بيت ساحور	0598959558	15000	منجرة نادر (مصلح)	603
إِرْطَاس	0595036542	15000	منجرة نائل سعد	604
مَرَّاح مَعْلَا	0595032561	15000	منجرة نبيل ابو شقره	605
بَنِّيْر	0522359337	15000	منجرة نزيه	606
الخضير	0597282893	15000	منجرة نعمان	607
الخضير	0568361991	15000	منجرة يوسف ابو الزيت	608
حُوسان	0595703169	15000	منشار جرائيت سليم ذيب عطيه شوشه	609
بيت لَحْم	0599386090	5000	منصور عبد الرحيم محمد الزين السيوري	610



بيت ساحور	0599499021	15000	موبيليات نعيم	611
بيت لحم	0599380909	12000	مؤسسة ابوسلطان	612
نَحَالين	0597539369	15000	مؤسسة الاسرة	613
بيت لحم	0599941050	10000	مؤسسة الميلاد لتجارة وتصنيع الألمنيوم	614
الخضر	0599222919	10000	مؤسسة الناجي الاستهلاكية	615
بيت لحم	0598223020	5000	مؤسسة جنديّة للالبسة الجاهزة	616
بيت جَالا	0599658899	9000	مؤسسة راي للدعاية والدراسات التسويقية	617
بيت لحم	0599593395	10000	مؤسسة مرزوقة الهندسية/ماتكو	618
مُخَيِّمُ الدُهَيْسَة	0599772119	15000	مؤيد عطا محمد شريعة	619
بيت لحم	0599778715	15000	ميامي لأكسسوارات الالمنيوم	620
تُفُوع	0598935903	6000	ميني ماركت ابو راضي	621
الخضر	0599082115	5000	ميني ماركت ابو مالك	622
تُفُوع	0522451111	5000	ميني ماركت الاصدقاء	623
بيت فَجَار	0598576566	6000	ميني ماركت الحامدون المثلث	624
بيت جَالا	0597054526	5000	ميني ماركت العزة	625
بيت جَالا	0599186955	5000	ميني ماركت جاك	626
تُفُوع	0595897158	5000	ميني ماركت جلاكي	627
بيت جَالا	0597120866	10000	ميني ماركت ريكاردو	628
تُفُوع	0568226827	8000	ميني ماركت ريناد	629
العُبيدِيَّة	0598578626	5000	ميني ماركت سعد	630
هِنْدَاة	0595762168	10000	ميني ماركت علاء	631
تُفُوع	0568153737	10000	ميني ماركت لمار	632
مُخَيِّمُ عايِدة	0598216422	8000	ميني ماركت ملش	633
بيت لحم	0599943899	5000	نُزل شارع النجمة	634
تُفُوع	0522403915	5000	ناجي حسن عبد حجاجه	635
جنانة (بيت فلوح)	0598932092	15000	ناجي حسين عوض عساكره	636
العُبيدِيَّة	0568033313	5000	نايف حسن خليل الحسانة	637
حُوسَان	0592468328	10000	نزيه محمد ياسين حمامرة	638
نَحَالين	0595654149	10	نشأت محمد حسن عبد العزيز	639
بيت ساحور	0569928917	10000	نصري الياس ابراهيم خير	640
مُخَيِّمُ الدُهَيْسَة	0597139619	5000	نضال محمد جمعه عبدالرحمن ابو جوده	641
بيت لحم		5000	نعيم مسلم محمد البلبول	642
بيت لحم	0598513530	6000	نوفوتيه ابو نعمان	643
بيت لحم	0599819134	15000	نوفوتيه الحوساني	644
بيت لحم	0598366869	15000	نوفوتيه العراب	645
بيت لحم	0598842693	5000	نوفوتيه النور	646
بيت لحم	0598802577	5000	نوفوتيه اوربت	647
بيت لحم	0599552285	10000	نوفوتيه باب الحارة	648
بيت ساحور	0522074602	5000	نوفوتيه جرابسه	649
بيت لحم	0599656990	15000	نوفوتيه جعفر	650
الخضر	0568677372	7000	نوفوتيه عمر	651
بيت لحم	0598997051	5000	نوفوتيه غرناطه	652
بيت لحم	0599358400	10000	نوفوتيه نادر الحروب	653
تُفُوع	0522885159	11000	نوفوتيه وديعة	654
بيت ساحور	0598511012	15000	نيو فوكس	655
بيت لحم	0569306550	10000	نيو فون	656
بيت لحم	0569272061	8000	هالي	657
بيت لحم	0599137149	10000	هاي كلاس	658
بيت ساحور	0599183949	15000	هايدي فاشن	659
بيت لحم	0569888005	10000	هلا تورز للسياحة	660
بيت لحم	0597319599	10000	هلا تورز للسياحة	661
الخضر	0592737721	5000	هلال نابلس للطباعة والتطريز	662

بيت لحم	0598024888	5000	هولي لاند سوب	663
بيت لحم	0599078558	10000	هولي لاند للتبريد	664
بيت ساحور	0595990809	9000	وايت مون	665
خوسان	0568651777	6000	ورشة فنون	666
تفوع	0592363759	5000	ياسر عبد الحاج احمد عبد الجليل	667
بيت لحم	0598311002	5000	يعقوب حنا يعقوب نصار	668
كيسان	0597401309	5000	يعقوب علي عوده غزال	669
تفوع	0568216249	8000	يوسف ابراهيم محمود ابو مفرح	670
تفوع	0597021430	8000	يوسف احمد ابراهيم العمور	671

مرفق رقم (3) : أسماء محكمين الاستبانة

الرقم	الاسم	الوظيفة	المؤسسة
1	د. سمير حزيون	عضو هيئة تدريسية- كلية الدراسات العليا	جامعة القدس - رئيس غرفة تجارة وصناعة بيت لحم.
2	د.فادي قطان	عضو هيئة تدريسية - عميد كلية شكري دبدوب لإدارة الأعمال	جامعة بيت لحم
3	أ. صلاح العودة	عضو هيئة تدريسية- كلية الدراسات العليا	جامعة القدس - مدير غرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة.