

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم

إيناس محمود ذياب رحال

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 - 2017م

## محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم

إعداد

إيناس محمود ذياب رحال

بكالوريوس خدمة اجتماعية/ علم نفس / جامعة بيت لحم /فلسطين

المشرف. د. عزمي الأطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس-فلسطين.

1438هـ-2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

### إجازة الرسالة




" محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم "

اسم الطالبة: إيناس محمود ذياب رحال

الرقم الجامعي: 21310054

المشرف الدكتور: عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2017/12/9 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع:   
التوقيع:   
التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة د. عزمي الأطرش

2. ممتحنا داخلياً د. إبراهيم عوض

3. ممتحناً خارجياً د. عبد الرحمن التميمي

القدس - فلسطين

2017-1439

## الإهداء

إلى والدي ووالدتي أعز الناس وأقربهم إلى قلبي اللذان كانا عوناً وسنداً لي وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في جعل هذا العمل يبرز إلى حيز الوجود ....

إلى زوجي الذي ساندني وخطت معه خطواتي ووقوفي إلى هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعه المستمر لي .....

إلى فراشتي الصغيرة سلمى .....

إلى شقيقتي وشقيقي الذين بهم أكبر وأنمو .....

إلى عائلتي الحبيبة التي شجعتني دوماً وساندتني في خطواتي .....

إلى أسرة مركز أبحاث الأراضي التي إليها انتمي وبها أكبر ....

إلى من كان له الفضل في إتمام وانجاز هذه الرسالة الدكتور عزمي الأطرش

إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة القدس معهد التنمية المستدامة على ما بذلوه من جهود في إيصالنا لبر الأمان .....

أهدي لكم هذا العمل المتواضع وأدعو الله أن ينال رضاكم .....

إيناس محمود ذياب رحال

## إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع..... 

إيناس محمود ذياب رحال

التاريخ 2017/12/9

## شكر وعرافان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل والذي كان له الفضل في الأول الأخير في هذا التوفيق، ويقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم (( من لا يشكر الناس لا يشكر الله)).

أتوجه بالشكر إلى الذي يسّر لي أمري وساعدني على إنهاء هذا العمل المتواضع وإتمام هذه الرسالة

على أكمل وجه، أتقدم له بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرف الدكتور عزمي الأطرش الذي

كان له الفضل في إرشادي ومساعدتي وتقديم النصيحة، وأتقدم بجزيل أساتذتي في معهد التنمية

المستدامة لما لهم دور في تقديم المساعدة والدعم لإتمام هذه الرسالة.

أتوجه بالشكر إلى أختي ربي أسعد لدعمها المتواصل أثناء عملي لإتمام هذه الدراسة.

إلى المستفيدين الذين قاموا بتعبئة الاستبانة ولولا جهدهم وحرصهم في إعطاء المعلومات الصحيحة لما

ظهرت الدراسة إلى حيز الوجود.

إيناس محمود ذياب رحال

## مصطلحات الدراسة:

المشروع الصغير في فلسطين : هو كل مشروع يتراوح عدد العاملين فيه بين 1-4 عمال، أما المشاريع المتوسطة، فهي المشاريع التي يتراوح عدد العمال فيها بين 5-20 عاملاً، وتعرّف المشاريع الكبيرة بأنها المشاريع التي يزيد حجم العمالة فيها عن 20 عاملاً. (مركز الإحصاء الفلسطيني المركزي، 2014).

برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية المحرومة (DEEP): هو برنامج منفذ من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني ( Deprived Families Economic Empowerment Programm)، يهدف إلى تمكين العائلات الفلسطينية التي تعاني من الفقر والفقير الشديد، وتحسين سبل عيشها، ومساعدتها على الخروج من هذه الحالة إلى حالة اعتماد اقتصادي ذاتي مستدام، وهو ممول من البنك الإسلامي للتنمية من خلال صناديق الدول العربية والإسلامية، ومنفذ بالشراكة مع السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسسات المجتمع المدني، ويتم من خلاله توفير مبلغ مالي للأسر الفقيرة، وتحويله إلى مشروع اقتصادي خاص من أجل إنماء رأس المال البشري والطبيعي والمالي. (وزارة التنمية الاجتماعية، 2011).

التنمية الاقتصادية: عملية شاملة لمختلف جوانب الحياة، وتقلب المجتمع إلى مرحلة جديدة من التقدم كما انها تعتبر عملية اجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية، وليست محض إنجازات اقتصادية، وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع إنساني. (مدحت، 2007).

## المخلص

هدفت الدراسة للوقوف على أهم محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة؛ نظراً لما للمشاريع الصغيرة من دور محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى قدرتها الكبيرة على إيجاد فرص عمل لعدد كبير من الأيدي العاملة، الأمر الذي يساهم في رفع المستوى المعيشي لفئات كبيرة من أفراد المجتمع، فالمشاريع الصغيرة لها أهمية استثمارية وتنموية كبيرة، مما يستدعي الوقوف على أهم العوامل التي تتقوَّب في فشل المشاريع، وأهم العوامل التي تساعد على نجاحها.

ولتحقيق ذلك، تم أخذ دراسة حالة لمشروع التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة ( DEEP ) في محافظة بيت لحم، من خلال اختيار عينة عشوائية من مجموع الأسر الفلسطينية المستفيدة من برنامج تمكين الأسر الفقيرة ( DEEP ) في محافظة بيت لحم، والتي بلغ مجموعها 222 أسرة استفادت من البرنامج خلال مرحلتين: المرحلة الأولى التي امتدت منذ عام 2007 لغاية عام 2010، والمرحلة الثانية منذ عام 2012 لغاية عام 2015.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن 33% فقط من مشاريع المرحلة الأولى استمرت في أدائها، في حين أن 66.7% من مشاريع المرحلة الثانية أظهرت استمرارية في الأداء، ويعود الاختلاف بين النسب بالمقارنة بين المرحلتين إلى وجود بعض التغييرات في تنفيذ المشروع في المرحلة الثانية، والمتمثلة في إعداد الجدوى الاقتصادية، وتوفير دورات تدريبية للمستفيدين من المشاريع تتعلق بإدارة المشاريع ودراساتها قبل التنفيذ، حيث توجد علاقة بين استمرارية المشروع ونوعه، بالإضافة إلى وجود علاقة بين استمرارية المشروع وصفات صاحب المشروع، كما تعد القدرات القيادية والإدارية لدى منفذ المشروع مهمة جداً في تطور المشروع واستمراره.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات، والتي يمكن إيجازها في ضرورة وجود نظام لمتابعة المشاريع الصغيرة وتقييمها بشكل مستمر، للوقوف على المشاكل والصعوبات، والعمل على مواجهتها، وإيجاد الحلول



المناسبة لها، كما أن من الضروري زيادة الوعي بأهمية المشاريع الصغيرة في إيجاد فرص عمل، وذلك من خلال إدخالها كمنهج يدرس في المدارس والجامعات؛ نظراً لما لها من أثر كبير في حل مشكلة رئيسية يواجهها الشباب بعد تخرجهم.

# **Failure and Success Factors of Small Businesses in Bethlehem Governorate**

**Prepared by Enas Mahmoud diab Rahal**

**Supervisor: Dr Azmi Alatrash**

## **Abstract**

This study aims at identifying the key factors behind the success (or failure) of small enterprises. It should be mentioned that the importance of this study stems from the fact that small-scale enterprises play a pivotal role in economic and social development, in addition to their provision of many jobs in the marketplace. Small projects carry a great investment and development value, and thus an identification of the most essential factors that lead to the failure or success of such projects should be thoroughly probed and analyzed.

In order to achieve this, a case study of the Economic Empowerment of Poor Families Project (hereinafter DEEP) that takes place in Bethlehem governorate has been conducted by selecting a random sample out of the 222 Palestinian families benefiting from the DEEP program through its two stages of implementation. The first stage lasted from 2007 until 2010 while the second from 2012 until 2015.

The results of the study have shown that only 33% of the projects of the first phase continued to be in business in comparison to 66.7% of the second-phase projects. The difference in ratio between the two stages could be attributed to changes in the implementation of the project in its second stage. Some of the changes include preparation of an economic feasibility plan as well as provision of training sessions targeting project beneficiaries in areas related to project management and pre-study and action plans. It has been found that there is a relationship between the continuity of the project and its type and that between the continuity of the project and the qualities of the owner of the project. Indeed, the leadership and management qualities of the executive of a project is quintessential to its development and continuity.

The study has given a number of recommendations, which can be summarized in the need for a system to follow up and constantly evaluate small projects. The monitoring part is crucial in finding out any problems and difficulties and in the quest to address them. It is also necessary to raise the awareness of the community regarding the importance of small enterprises in creating jobs. That could be done through introducing the topic of small-scale enterprises in the curricula of schools and universities. In so doing, small-scale enterprises can play a role and have a significant impact on finding solutions for young people after graduation

## الفصل الأول

---

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

تعد المشاريع الصغيرة في فلسطين، مهما كانت أهدافها، مدخلاً من المداخل التي تحقق التنمية الاقتصادية، ونجاحها في تحقيق التنمية الاقتصادية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الاستمرارية لهذه المشاريع، ومن أجل تحقيق الاستمرارية والديمومة للمشاريع الصغيرة، يجب أن لا تنتهي الفائدة المرجوة من هذه المشاريع، سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية.

ومن أجل السعي دائماً نحو الاستمرارية عند تنفيذ المشاريع، ينبغي التطلع نحو أهم العوامل التي تسهم في إنجاح المشاريع الصغيرة، وأهم العوامل التي تعمل على فشل المشاريع الصغيرة وإغلاقها، وبالتالي يبق السؤال المطروح هنا: ما هي أهم العوامل التي تساهم في نجاح المشروع الصغير ويجب

التركيز عليها؟ وما هي أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروع الصغير ويجب الحذر من الوقوع فيها؟

وفي هذا السياق، فإن المشاريع الصغيرة التي تمت دراستها في هذا البحث هي المشاريع الصغيرة التي نفذت من قبل برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة، والممول من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والمنفذ بالتعاون مع السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسسات المجتمع المدني في منطقة بيت لحم خلال الفترة الواقعة بين عامي 2007 و2015.

وهذا البحث يجيب عن الأسئلة الرئيسية والفرعية بشكل تدريجي من خلال ستة فصول رئيسية كالتالي: الفصل الأول، عن مشكلة الدراسة، وأهداف البحث وأهميته، وأسئلة البحث ومبرراته وفرضياته، والمنهجية المتبعة في الإجابة عن أسئلة البحث وعينة الدراسة وحدودها، بالإضافة إلى أهم التعريفات والدراسات السابقة.

الفصل الثاني، فقد شمل على أربعة مباحث رئيسية: المبحث الأول شمل الإطار النظري للدراسة، والمبحث الثاني ركز على مفهوم المشاريع الصغيرة وخصائصها، وتجارب الدول في مجال المشاريع الصغيرة، ثم تم التطرق إلى المشاريع الصغيرة في بيت لحم كون العينة التي تمت دراستها كانت من محافظة بيت لحم، كما شمل توضيحاً لأهم عوامل النجاح والفشل للمشاريع الصغيرة، وفي المبحثين الثالث والرابع تم الحديث عن مفهوم التنمية الاقتصادية ومكوناتها، ومفهوم برنامج التمكين الاقتصادي.

ثم تم الانتقال إلى الفصل الثالث، والذي تضمن الدراسة التحليلية، والإجراءات المنهجية، وتحليل البيانات.

وأخيراً، الفصل الرابع أوضح أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

للمشاريع الاقتصادية الصغيرة في فلسطين دور مهم في النهوض بالمجتمع، وتحقيق التنمية الاقتصادية، وتعتبر استدامة هذه المشاريع أساس نجاح وركيزة مهمة لقياس مدى نجاح المشروع، ولكن هناك مجموعة من العوامل التي يجب على منفاذي المشاريع الاقتصادية التركيز على اتخاذها وعدم إهمالها، كون الأخذ بها يساهم إسهاماً كبيراً في نجاح المشروع، وإهمالها أو إهمال بعضها تسهم في فشل المشروع، وبالتالي فإن المشكلة الرئيسية التي ستقوم الباحثة في دراستها هي: أهم عوامل فشل ونجاح المشاريع الاقتصادية الصغيرة المنفذة في فلسطين، وبتنفيذ من مؤسسات المجتمع المدني.

## 3.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة كونها تبحث في محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة في فلسطين وأنه من إحدى الموضوعات المهمة، وذلك لأهمية المشاريع الاقتصادية الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن دراسة أهم العوامل التي تساهم في نجاح هذه المشاريع، ودراسة أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل المشاريع، من المراكز الأساسية التي يجب أن يتم الاهتمام بها من أجل المساهمة في رفع التنمية الاقتصادية في فلسطين.

من هنا على الأفراد ذوي العلاقة خلق الجو الملائم والمناسب، وتوفير البيئة المناسبة التي تساهم في نجاح المشاريع الصغيرة وتنميتها، وذلك لما للمشاريع الصغيرة من أثر كبير في توفير فرص عمل للأيدي العاملة.

## 4.1 أهداف البحث

### 4.1.1 الهدف العام

دراسة محددات نجاح وفشل المشاريع الاقتصادية الصغيرة المنفذة في منطقة بيت لحم.

دراسة حالة: برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة في المرحلتين: المرحلة الأولى في

الفترة الواقعة بين عامي 2007 و 2010، المرحلة الثانية في الفترة الواقعة بين عامي 2012 و 2015.

### 4.1.2 الأهداف الفرعية

- معرفة المحددات التي تساعد في نجاح وفشل المشاريع الصغيرة المنفذة في محافظة بيت لحم،

وتمويل من برنامج (DEED)، المرتبطة بصاحب المشروع.

- التوصل إلى المحددات التي تساعد في نجاح وفشل المشاريع الصغيرة المنفذة في منطقة بيت

لحم، وتمويل من برنامج (DEEP)، المرتبطة بطبيعة المشروع.

- دراسة أهم المحددات التي تساعد في نجاح وفشل المشاريع الصغيرة المنفذة في منطقة بيت

لحم، وتمويل من برنامج (DEEP)، المرتبطة بالمؤسسات الممولة للمشروع.

## 5.1 أسئلة البحث

ما هي أهم محددات نجاح وفشل المشاريع الاقتصادية الصغيرة المنفذة في محافظة بيت لحم، والممولة من قبل برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة (DEEP)؟

### أسئلة البحث الفرعية:

- هل تؤثر العوامل المرتبطة بطبيعة المشروع الصغير على نجاح المشروع أو فشله؟
- هل تؤثر العوامل المرتبطة بصاحب المشروع الصغير على نجاح المشروع أو فشله؟
- هل تؤثر العوامل المرتبطة بالمؤسسة المانحة على نجاح المشروع أو فشله؟

## 6.1 الفرضيات الأساسية للدراسة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $0.5 \geq \alpha$  بين طبيعة المشروع ومحددات نجاحه أو فشله.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $0.5 \geq \alpha$  بين صاحب المشروع ومحددات نجاحه أو فشله.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية  $0.5 \geq \alpha$  بين المؤسسة المانحة ومحددات نجاحه أو فشله.



## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.1 مقدمة

إن الفصل الأول يتناول موضوع المشاريع الصغيرة، والثاني يقف على أهم عوامل نجاح وفشل المشاريع الصغيرة، ويناقش ثالثها تجارب الدول في مجال المشاريع الصغيرة، والمبحث الرابع عن التنمية الاقتصادية، أما الخامس يتطرق إلى برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة، ويمثل السادس الدراسات السابقة والتعليق عليها، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## 1.2 المبحث الأول المشاريع الصغيرة

### 1.1.2 مقدمة

إن دعم وتطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها وضمان ديمومتها من أهم دعائم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وذلك لما تلعبه المشاريع الصغيرة من دور هام في دفع عجلة النمو الاقتصادي بشكل عام، والحد من تفاقم مشكلتي الفقر والبطالة بشكل خاص.(النمروطي وصيدم،2012).

بالإضافة إلى أن أوضاع الناس في فلسطين متذبذبة وغير مستقرة نتيجة الوضع السياسي الراهن، لذلك يبحث الناس عن حلول تحقق لهم الاستقرار، لذلك المشاريع الصغيرة تعتبر أحد الحلول التي اتجه لها الناس للوصول إلى الاستقرار وتحسين الوضع الاجتماعي.(Atout,2015) .

وبسبب أهمية المشاريع الصغيرة، ولما لها من أثر واضح على المجتمع الفلسطيني بشكل خاص، لا بد من معرفة أوسع لمفهوم المشاريع الصغيرة.

سنتطرق الدراسة في هذا المبحث إلى تعريف المشاريع الصغيرة، وتوضيح أهم الخصائص التي تميز المشاريع الصغيرة، ثم التطرق إلى تصنيفات المشاريع الصغيرة ، بالإضافة إلى التركيز على تجربة محافظة بيت لحم في المشاريع الصغيرة.

### 2.1.2 المشاريع الصغيرة

من الصعب الوصول إلى مفهوم علمي محدد وواضح لمفهوم المشاريع الصغيرة، كونه مفهوماً مرتبطاً بالناحية الاقتصادية؛ نظراً لاختلاف توجهات الباحثين والظروف في بلادهم، ولكن يمكن أن نحصر

الأسس التي استند إليها الباحثون في تعريفهم لمفهوم المشاريع الصغيرة، فقد استند البعض إلى رأس المال، بينما استند البعض الآخر إلى عدد العمال، واستند آخرون إلى حجم النشاط الاقتصادي، فيما استند آخرون إلى القيمة المالية للاستثمار.

ففي دراسة لحماض حماد (2010)، عرف الباحث المشروع الصغير بأنه وظيفة متعددة المهام، لها طريقة أداء وتكلفة ووقت ومتطلبات محددة يتم تنفيذها لمرة واحدة.

وقد عرفت منظمة المواصفات العالمية ISO المشروع الصغير بأنه العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة أو "أطقم" من الفعاليات المتناسقة، والمسيطر عليها، والتي لها تاريخ بداية ونهاية، وموجهة نحو تحقيق هدف محدد، وفقاً للمتطلبات المحددة، وشمل الزمن والتكلفة والمورد. (العلي، 2011).

كما عرفها ناصر في كتابه (1999) بان المشاريع الصغيرة هي التي تملك وتدار بشكل مستقل من قبل المدير المالك استناداً إلى شتاينهوف، والمشاريع الصغيرة تكون أسهمها السوقية صغيرة، ولا تتضمن بنية إدارية رسمية استناداً إلى لجنة بولتون، والمشاريع الصغيرة هي المشاريع التي لا تتضمن بنية إدارية رسمية استناداً إلى لتل ومازومدار وبيج. (ناصر، 1999).

أما في الدول العربية، فقد تم تقسيم المشاريع على أساس حجم النشاط الاقتصادي، وذلك بالاعتماد على ما ورد في اجتماع الخبراء المختصين، والذي عقد في دمشق عام 1993، برعاية الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، حيث ظهرت المشاريع التالية:

- الصناعات المتناهية الصغر (Micro): هي عبارة عن تلك الصناعات التي توظف خمسة عاملين فأقل، وتستثمر أقل من خمسة آلاف دولار أمريكي، ولا تشمل الأبنية والعقارات.
- الصناعات الصغيرة (Small): هي التي توظف بين 6-15 عاملاً، وتستثمر أقل من 15 ألف دولار أمريكي، ولا تشمل الأبنية والعقارات.

• الصناعات المتوسطة ( Medium ): هي تلك الصناعات التي تستخدم ما بين 16-25

عاملاً، وتستثمر ما بين 15-25 ألف دولار أمريكي، عدا الأبنية والعقارات. (عطيانى وعلي، 2009).

وقد عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المشاريع الصغيرة بأنها تلك المشاريع التي يختص

فيها شخص واحد بالنواحي المالية والإدارية، ويتراوح عدد العاملين فيها بين 10-50

عاملاً. (النمروطي وصيدم، 2012).

أما الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، فقد عرفت المشاريع الصغيرة بأنها تلك المشاريع التي توظف

أقل من عشرة عمال.

كما اعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريف المشاريع الصغيرة على عدد العمال، حيث ظهرت ثلاثة

أنواع من المشاريع، وهي:

➤ المشاريع متناهية الصغر: هي التي تستخدم أقل من تسعة عمال.

➤ المشاريع الصغيرة: هي التي توظف ما بين 10-99 عاملاً.

➤ المشاريع المتوسطة: هي تلك المشاريع التي تشغل ما بين 100 - 499 عاملاً.

ويصف البنك الدولي المشروعات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال بالمشاريع متناهية الصغر، والتي

يعمل فيها بين 10 و 50 عاملاً بالمشاريع الصغيرة، والتي يعمل فيها بين 50 - 100 عاملاً بالمشاريع

المتوسطة. (النمروطي وصيدم، 2012).

ومن وجهة نظر الباحثة، يمكن تعريف المشاريع الصغيرة بأنها تلك المشاريع التي يكون عدد العمال

فيها أقل من 5 عمال، وتكون ملكيتها لشخص واحد، كما ويغلب عليها الطابع العائلي، ونتيجة لذلك

يكون فيها أخذ القرارات بشكل مرن وسريع من دون تعقيدات، كما تغلب عليها صفة البساطة، وسهولة

التكيف مع المتغيرات من حولها.

## 3.1.2 المشاريع الصغيرة والمشاريع المتوسطة والمشاريع الكبيرة

يختلف تعريف المشروع الصغير عن المشروع المتوسط أو المشروع الكبير، وذلك استناداً إلى عدة معايير، والمتمثلة في معايير اقتصادية، بحيث يختلف كل مشروع حسب فروع النشاط الاقتصادي الذي ينتمي إليه، وحسب كثافة الأيدي العاملة، وحجم الاستثمارات، فالمشروع المتوسط في بلد ما يعتبر مشروعاً صغيراً في بلد آخر. (مجلة الجامعة الإسلامية، 2011).

هذا بالإضافة إلى معيار الهيكل التنظيمي والإداري للمشروع، والذي له دور في تصنيف حجم المشروعات، وتوضيح الاختلاف بينها. (المقداد، 2011).

كما تواجه معظم الدول صعوبة في وضع تعريف موحد للمشروعات، وبينت دراسة أجراها معهد جورجيا التكنولوجي عن المشروعات أن هناك أكثر من 55 تعريفاً مختلفاً للمشروعات في 75 دولة. (الجامعة الإسلامية، 2011).

وحسب معيار العمالة، تنقسم المشاريع إلى ما يلي: المشروعات الكبرى، ومشاريع متناهية الصغر، ومشاريع صغيرة ومتوسطة. (المللي، 2015).

## 4.1.2 خصائص المشاريع الصغيرة

يتضح من السابق أنه يمكن تلخيص أهم خصائص المشاريع الصغيرة في فلسطين في ما يلي:

1. سهولة تأسيسها؛ نظراً لانخفاض قيمة رأس المال المطلوب للاستثمار، حيث أنها لا تحتاج إلى أموال واستثمارات كبيرة، ولا قروض مالية، وما يترتب عليها من ضمانات من جهة ومخاطر وتخوفات من جهة أخرى، وتلعب هذه المشاريع دوراً فاعلاً في تشغيل مدخرات الأفراد وتشغيلها في المنشآت

الإنتاجية، وبالتالي توسيع دائرة الاستثمار، وزيادة الأنشطة الاقتصادية الداعمة للنمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية.

2. يغلب الطابع العائلي أو الفردي على هذه المشاريع، حيث أن غالبية المشاريع يمتلكها شخص واحد أو عائلة، مما يجعل إدارتها مستقلة ومرنة، وهذا يؤدي إلى اهتمام أكبر من قبل مالكيها لتحقيق نجاحات أكبر لها، كما يجعل التخطيط والتنظيم والإدارة في تلك المشاريع بسيطة وبعيدة عن تعقيدات البيروقراطية والروتين، كما هو الحال في المشاريع الكبيرة التي تخضع لإدارات عليا ومجالس إدارة. (عطيانى وعلى، 2009).

حيث تتسم المشاريع الصغيرة بخصائص تنظيمية تميزها عن غيرها عن المشروعات المتوسطة والكبيرة، وذلك بسبب خاصية تنظيمية في ملكية المشروع الصغير، فغالباً تكون هيئة تنظيمية فردية يقوم بإدارتها شخص غالباً يكون مالك المشروع، وذلك في إطار تنظيم قانوني للمشروع الصغير. (عمر، 2007).

ويلاحظ أن الشكل التنظيمي بالنسبة للمشروعات الصغيرة غالباً لا يبقى طويلاً على ما هو عليه، فقد يكون صغير الحجم مرحلياً، ثم ينمو من حيث حجم الوحدة ذاتها، وعدد العمال المستخدمين فيه، إلى جانب ازدياد عدد الآلات والعدد المستخدم فيه، كما أنه ربما يحدث نوع من التطوير في التخصص الإنتاجي للوحدة الصغيرة، ونتيجة لذلك يفتح المجال لفرص عمل أكثر، وقد يحدث نوع من التخصص في الإنتاج، بهدف أغراض التصدير، بالإضافة إلى فتح المجال أمام أعداد من الكوادر المؤهلة والمدرية بغرض رفع كفاءتها الإنتاجية. (عمر، 2007).

3. تستخدم المشاريع الصغيرة تكنولوجيا وتقنية إنتاج تقليدية وغير معقدة، مما يجعلها قادرة على خلق فرص عمل أكثر، الأمر الذي يضيف عليها صفة مشروعات ذات كثافة عمالية. (عطيانى وعلى، 2009).

وتشجع أغلب الدول النامية هذه المشروعات؛ نظراً لما لها من دور كبير في الحد من مشكلة البطالة، وتشغيل أيدٍ عاملة كثيرة، فالتكنولوجيا الحديثة تحتاج إلى مصادر تمويلية كبيرة لا تستطيع المشروعات الصغيرة توفيرها؛ نظراً لضعف مصادر التمويل الموجهة إليها. (عمر، 2007).

4. القدرة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة؛ نظراً لصغر حجم المشروعات، واستخدامها لتكنولوجيا بسيطة وعدد قليل من العمال، إذ يسهل عليها التأقلم مع المتغيرات والظروف المحلية والإقليمية والدولية، وهذه المشاريع ونتيجة لأكثر من ميزة تمتاز بها، كالمرونة، والقدرة على التأقلم مع البيئة المحيطة، يكون من السهل عليها التحول من مجال إنتاج إلى آخر دون حدوث خسائر كبيرة، وفي مدة زمنية قصيرة مقارنة مع المشاريع الكبيرة.

5. تعتبر المشاريع الصغيرة مركز تدريب ذاتياً، حيث يقوم صاحب ومالك المشروع بأعمال كثيرة ويمارسها باستمرار، مما يولد لديه الخبرة والكفاءة في شتى المجالات، خاصة التمويلية، والتسويقية، والتقنية، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد قيادات إدارية واستثمارية مؤهلة، ولديها الخبرة والكفاءة لقيادة عمليات استثمار كبيرة في المستقبل تفوق حجم مؤسساتها الصغيرة، لذلك تعتبر المشاريع الصغيرة ركيزة أساسية لبناء المنشآت الكبيرة وتطويرها. (عطيانى وعلى، 2009).

6. تتميز المشاريع الصغيرة بجودة منتجاتها، وذلك نتيجة التخصص في العمل والإنتاج؛ بسبب وجود عنصر المهارة لدى العاملين من جهة، وقدرة تلك المشاريع على دراسة أذواق المستهلكين وتلبية رغباتهم من جهة أخرى. (عطيانى وعلى، 2009).

7. سهولة اتخاذ القرارات الإدارية؛ لأن مالك المشروع هو مديره، إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية والتسويقية، وهذه الصفة غالبية على هذه المشاريع كونها ذات طابع أسري.(الصوص، زهير،2010م).

8. تأخذ هذه المشاريع في كل دول العالم -في كثير من الأوقات - الطابع المحلي؛ نظراً لانتشارها الواسع والكبير داخل البلد الواحد.

9. تعمل هذه المشاريع كوسيلة لانتشار التوطن الصناعي جغرافياً، وذلك كنتيجة لصغر حجم تلك المشاريع، مما يسهل إقامتها بالقرب من المناطق الحضرية والمناطق التي توجد فيها المدخلات الصناعية، ويعمل هذا الأمر على تشجيع إقامة صناعات أخرى وامتداد تلك الصناعات. (عطيانى وعلى،2009).

10. المشاريع الصغيرة تتجه نحو الريادة، ولديها ابتكارات مختلفة، وتفترق إلى الجمود والهيكل البيروقراطي، وبالتالي تتمتع بالمرونة، وخلق بيئة مناسبة للابتكارات والأفكار الجديدة. (Rod Story,2012)

## 5.1.2 أنواع المشاريع الصغيرة

المشاريع الصغيرة متنوعة، بحيث تتنوع في نشاطاتها المختلفة، ويمكن توضيح تصنيفات المشاريع الصغيرة كالآتي:

- المشاريع الخدمانية: تلك المشاريع التي تقدم خدمة للآخرين، وتكون بمقابل نتيجة تقديم خدمة معينة، مثل: المواصلات، المكتبات، خدمات التنظيف، وغيرها من المشاريع التي تقدم أنشطة متنوعة.



- مشاريع إنتاجية: هي تلك المشاريع التي تعتمد على تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي بسيط، كالمشاريع التي تنتج عنها سلع استهلاكية، مثل: الصناعات اليدوية، صناعات غذائية، وغيرها.
- مشاريع تجارية: هي المشاريع التي تعتمد على الشراء والبيع وتوزيع السلع من أجل تحقيق الربح. (الحناوي، 2006).

## 6.1.2 المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم

نظراً إلى أن عينة الدراسة تمت دراستها في محافظة بيت لحم، فقد رأت الباحثة أن من الضروري إلقاء الضوء على واقع المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم، حيث أنه واستناداً إلى تقرير غرفة تجارة وصناعة منطقة بيت لحم عام 2015، بلغ العدد الكلي للمشاريع في المحافظة 6.374 مشروعاً، منها: 1.493 منتسبة لعضوية الهيئة العامة في الغرفة، و 4.881 غير منتسبة، أي بنسبة تقدر بـ 23% للمشاريع المنتسبة مقابل 77% للمشاريع غير المنتسبة، موزعة على أهم القطاعات الاقتصادية في المحافظة، والتي تشمل: القطاع التجاري، والصناعي، والزراعي، والخدماتي، وقطاع الحرف اليدوية والمقاولات.

إن معظم المشاريع المنتسبة للغرفة التجارية هي ذات طابع تجاري، وتشكل ما نسبته 58% من العدد الكلي للمشاريع المنتسبة، وفي المرتبة الثانية يأتي القطاع الصناعي بنسبة 23%، يليه القطاع الخدماتي بنسبة 15%، ثم القطاع الحرفي بنسبة 2%، والقطاع الزراعي بنسبة 1%، وقطاع المقاولات بنسبة 1%.

وأظهرت نتائج المسح أن 91% من المشاريع الصغيرة المنفذة في المحافظة هي مشاريع عائلية، بينما 9% منها فقط غير عائلية، كما أن 97% من المشاريع غير المنتسبة عائلية، بينما 3% منها فقط غير عائلية، وهذا يؤكد طبيعة العلاقات الأسرية في المجتمع الفلسطيني وأهمية التكافل الأسري الذي يشكل شبكة أمان نسبية، ومحدودية الخيارات الأخرى في أغلب الأوقات. (غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم، 2015).

وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات موضحة بالجدول رقم (1.2) التي تواجه أصحاب المشاريع في محافظة بيت لحم استناداً إلى نتائج تحليل الدراسة المنفذة من قبل غرفة التجارة والصناعة في بيت لحم.

الجدول رقم (1.2) المعوقات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم.

الرقم	البند	النسبة %
1	انعدام الاستقرار السياسي والاقتصادي يشكل عائقاً أمام المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	32
2	المعابر التجارية تشكل عائقاً.	24
3	شروط الحصول على المواد الخام معيقاً.	18
4	معوقات أخرى، مثل: عدم تطبيق القوانين والتشريعات، وارتفاع أسعار البنية التحتية.	26

بالإضافة إلى محدودية التخطيط الاستراتيجي، ومحدودية وجود أنظمة مالية أو إدارية مهنية، وهذا متوقع، حيث أن معظم هذه المنشآت صغيرة ومتوسطة وصغيرة جداً، ومعظمها منشآت عائلية، ومعظم القائمين عليها من "المدرسة القديمة" التي تتأثر بالمحاسبة اليدوية وأنظمة الإدارة النمطية، ولا تتبع الأساليب الحديثة في الترويج أو التواصل. (غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم، 2015).

تعتبر المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم ذات طابع عائلي، كما أنه في الآونة الأخيرة توجه المواطنين إلى إنشائها بشكل فعال، وهذا توجه منطقي نتيجة الاغلاقات بسبب الاحتلال الإسرائيلي ومحدودية التصاريح للعمل داخل الأراضي المحتلة، مما يضطر الناس إلى البحث عن وسيلة للرزق. فكان التوجه إلى إنشاء المشاريع الصغيرة بمختلف المجالات. وكان بعضها ينجح ويستمر ويحقق عائداً ملائماً للأسرة، والبعض الآخر يغلق نتيجة لعدة أسباب، إلا أنه لا بد من التأكيد على أنه المشاريع الصغيرة لها الدور الفعال في إيجاد فرص عمل لبعض الأفراد في المحافظة.

## 2.2 المبحث الثاني: عوامل نجاح وعوامل فشل المشاريع الصغيرة

### 1.2.2 مقدمة

تعددت عوامل نجاح وفشل المشاريع الصغيرة بشكل عام، وبناء المشروع يعتمد على مجموعة من العناصر العامة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية نجاح أو فشل هذا المشروع، والمبينة في الجدول رقم (2.2) أدناه، ثم التطرق إلى عوامل فشل ونجاح أي مشروع.

الجدول رقم (2.2) العناصر العامة التي يتشكل منها المشروع

الوصف	العنصر	الرقم
المستفيد من مخرجات المشروع، وهذا الفرد قد يكون خارجياً أو داخلياً بالنسبة للمشروع، ويمثل المستخدم النهائي لهذه المخرجات، وكذلك يرى على أنه الشخص الذي طالب بالمشروع مبدئياً، أو الذي أصبح مرتبطاً ومتداخلاً معه بعد اكتماله، ويمكن أن يكون هناك العديد من العملاء ذوي الاحتياجات المختلفة، مما يؤدي إلى	العميل	1

		تحقيق مختلف المتطلبات بالنسبة للمشروع.
2	مدير المشروع	الشخص الذي يتحمل المسؤولية اليومية لعمل المشروع، ومكلف بتنفيذ هذا العمل في الوقت المحدد بميزانية متفق عليها.
3	فريق عمل المشروع	الأشخاص الذين ينفذون المهام المخططة في جدول المشروع

( الضلاعين،2005).

إن تلك العناصر العامة هي عناصر مهمة جداً يجب أخذها في عين الاعتبار عند تنفيذ أي مشروع، وهي الركائز الأساسية التي يبني من خلالها المشروع، والتي نضمن من خلالها نجاح أو فشل أي مشروع، حيث تعتبر الكيفية التي يسهم بها كل فرد في النجاح أو الفشل عاملاً أساسياً في إدارة المشروع.

من هنا يمكن التطرق الآن إلى عوامل نجاح المشروع بشكل عام، والتي تعتمد بالأساس على عناصر هذا المشروع.

## 2.2.2 عوامل نجاح المشاريع الصغيرة

### مقدمة

عوامل نجاح المشاريع الصغيرة المقصود بها العوامل التي تساهم بشكل كبير في نجاح أي مشروع، وترتبط بشكل رئيسي بعناصر المشروع، ولا بد من مراعاتها من أجل المساهمة في نجاح المشروع عند تنفيذه، ويمكن تقسيم هذه العوامل كالتالي:

## عوامل مرتبطة بطبيعة المشروع

- مراعاة وضع خطة تنفيذية للمشروع بعناية شاملة من أجل ضمان ما يكفي من الوقت والمرونة والتعامل مع صعوبات غير متوقعة في حال ظهورها.
- وجود سيولة كافية لتمويل المشروع.
- تناسب فكرة المشروع بالبيئة المحيطة المنفذ فيها.

## عوامل مرتبطة بصاحب المشروع

- التزام فريق العمل بالوقت وإعطائه أهمية كبيرة.
- ضرورة وجود تقارير دقيقة عن حالة المشروع والصعوبات المحتمل نشوؤها. (الحطاب،2009).
- العمل بشكل جماعي وبشكل منظم، وهذا يزيد من فاعلية النجاح والتقدم بالمشروع؛ لأن ذلك يحسن من صنع القرار، ويساعد في أخذ قرارات سليمة. (Addis Ababa,2011).
- تقييم موضعي لقدرة واستعداد فريق العمل لإقامة ذلك المشروع.
- وجود قدرات ريادية لدى المدير وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ورغم أهمية إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع بشكل عام، إلا أن النجاح يكمن في الطريقة التي يتم بها التخطيط وتنفيذ وإدارة المشروع.
- تقييم نقدي للمخاطر الكامنة في المشروع، أي الأضرار المحتملة المرتبطة بتلك المخاطر، وقدرة فريق المشروع على إدارة تلك المخاطر. (الحطاب،2009).

## عوامل مرتبطة بالمؤسسة الممولة للمشروع

- وضع خطة ملائمة للطوارئ التي يمكن أن تستخدم في المشروع. (الخطاب،2009).
- التركيز على رأس المال البشري من خلال التنسيق لدورات تدريبية للقائمين على المشاريع، وذلك لتحفيزهم نحو السعي لتحقيق النمو للمشروع الذي يمتلكونه.(Durim،2013).

### 3.2.2 عوامل فشل المشاريع الصغيرة

مجموعة العوامل التي من الممكن أن تساهم في فشل الوصول إلى هدف المشروع، وقد تم تقسيم هذه العوامل إلى ما يلي:

#### عوامل مرتبطة بطبيعة المشروع

- التحديد السيئ لأهداف المشروع من البداية.
- اختيار موقع غير ملائم للمشروع، وهو يعتبر سبباً رئيسياً في فشل المشروع، فالمشروع الصغير يعتمد على عدد المستهلكين نتيجة صغره، لذلك يجب اختيار مكان ملائم ومناسب.
- تدني مستوى إنتاجية العمل نتيجة تناول ما يتبادر إلى ذهن من يريد العمل على إنشاء مشروع صغير بعد أن يقتنع بأن لديه القدرة على عمل فكرة جذابة تدفع الشخص للبدء بالعمل عليها دون دراسة إمكانية تطبيقها بشكل دقيق.
- عدم توفر السيولة النقدية المناسبة للمشروع، والتي تجبر صاحب المشروع على الاستدانة، ثم العجز في سداده، مما يعثر سير المشروع.(الخطاب،2009).

- عدم مراعاة التوزيع الجغرافي بالنسبة لانتشار المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يلاحظ تركزها في المناطق الرئيسية دون غيرها. (الخضر وحرب، 2005)
- تشابه خدمات المشاريع في نفس المنطقة الجغرافية، وعدم وجود ميزة فريدة لتميز المشروع في المنطقة. (الحطاب، 2009).
- ضعف البنية التحتية، والمتمثلة في قصور الخدمات في مجالي النقل والكهرباء وغيرهما. (الخضر وحرب، 2005).

### عوامل مرتبطة بصاحب المشروع

- عدم القدرة على بناء فريق متعاون، واتصال غير فعال بين فريق العمل.
- عدم فهم قدرات وإمكانيات الفريق في أداء العمل، وعدم وضوح نطاق العمل، أو عدم السيطرة عليه كعملية من عمليات المشروع.
- غياب الالتزام عند فريق العمل، مما يؤدي إلى عدم السرعة في الأداء.
- عدم القدرة على توقع المشكلات، وعدم وضع خطة لإدارة المخاطر.
- ضعف عملية المراقبة والمتابعة والتقييم للمشروع بشكل دوري.
- عدم كفاءة وفاعلية الإدارة، وهذا سبب رئيسي لفشل المشاريع، فالإدارة علم وفن تحتاج إلى مهارات وخبرات إدارية. (الحطاب، 2009).
- غياب التخطيط العلمي، والذي يعمل على تدني مستوى الإنتاج، واستخدام غير كافٍ للإمكانات والطاقات الموجودة لدى فريق العمل، وعدم القدرة على متابعة الإنتاج وجودة العمل وتصحيح الخلل في الوقت المناسب.



- عدم الالتزام الكافي من قبل إدارة المشروعات بإدارة المشروع المالية، وبالأصول والقواعد الحسابية، وإعداد الموازنات التقديرية والنهائية، وتطبيق مبادئ محاسبة التكاليف الفعلية والمعيارية، وهذا يقود إلى ضرورة الاعتماد على الخبرة المحاسبية التي تتطلب مبالغ كبيرة لقاء خدماتها المحاسبية والاستشارية. (الخضر وحرب، 2005).

## عوامل مرتبطة بالمؤسسة الممولة للمشروع

- عدم القيام بالدراسات اللازمة، سواء دراسة الجدوى، أو دراسات أولية قبل إنشاء المشروع، خاصة أن السوق متغير، والمستهلك متغير، لذلك نحتاج إلى دراسة توضح لنا عدد المنشآت التي تغطي الطلب المشروع.
  - عدم توفر قاعدة البيانات والمعلومات الكافية عن المشروعات الصغيرة أو المتوسطة، والتي تساعد في حال توفرها في إعداد السياسات والاستراتيجيات، وعدم الإلمام لدى غالبية أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات ذات الطابع الفني والإداري والاقتصادي.
  - عدم وجود قانون موحد للمشروعات يضع تعريفاً محدداً بها، وينظم نشاطاتها، ويقدم لها التسهيلات في ميادين الترخيص والتمويل. (الخضر وحرب، 2005).
- من أجل ضمان نجاح أي مشروع، وضمان عدم الوقوع في أي أخطاء تؤثر على نجاح المشروع، يجب على كل مشروع أن يشمل خطة إدارة المخاطر لمواجهة أي مشكلات وعقبات، سواء كانت داخلية، أو خارجية، قد يتعرض لها بشكل مفاجئ أي مشروع بشكل عام. وان دراسة عوامل نجاح وفشل المشروع بأسس علمية ونظرية يساعد صاحب المشروع على نجاح مشروعه واستمراريته.

## 3.2 المبحث الثالث: تجارب بعض الدول في مجال المشاريع الصغيرة

### مقدمة

تتناول الدراسة هنا تجارب بعض الدول في مجال المشاريع الصغيرة من النواحي القانونية وغيرها من الجوانب المختلفة، كما نحاول توضيح آلية تعامل تلك القوانين في هذه الدول مع القضايا المختلفة ذات العلاقة بهذه المشاريع، كتعريف المشاريع والمنشآت الخاصة بها، وإجراءات تسجيلها وترخيصها، والحوافز التي تقدمها الدولة لهذه المنشآت، ثم توضح الدراسة مقارنة هذه التجارب في موضوع المشاريع بالتجربة الفلسطينية على أرض الواقع.

### 1.3.2 التجربة الأردنية

المشاريع الصغيرة تشكل ما يزيد عن 90% من إجمالي المؤسسات العامة في مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث أنها تستوعب حوالي 60% من القوى العاملة، وتسهم بما يقارب 50% من الناتج المحلي، مما يعني ضرورة إعطاء هذه المؤسسات في الأردن أهمية كبرى، وذلك من خلال تطويرها، وتقليل العقبات التي تحد من نموها، لتكون محركاً في القوى الاقتصادية. (قدومي، ثائر).

شهدت الأردن نمواً في عدد المشاريع الصغيرة بين عامي 2011 و 2015، حيث بلغ عددها في عام 2015 (16307) مشروعاً صغيراً، وتشكل حوالي 6.7% من إجمالي المشاريع الاقتصادية العاملة، بينما كان عددها في عام 2011 (10454)، وكان نمو المشاريع الصغيرة في القطاع الصناعي

بنسبة 34%، وقطاع الخدمات وقطاع التجارة بنسبة 79.1% (مرصد المشاريع الصغيرة والمتوسطة، 2017).

أصبحت المشاريع الصغيرة في الأردن محور اهتمام الحكومة؛ بسبب قدرتها الكافية على معالجة قضية هامة، ألا وهي خلق فرص العمل، كما أن للمشاريع الصغيرة دوراً هاماً في القطاع الخاص تحديداً؛ لأنها تساهم بما نسبته 50% من الناتج المحلي.

الجدير ذكره، يمكن تصنيف أغلبية القطاع الخاص في الأردن ضمن إطار المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ([Smeadvisorarabia.com](http://Smeadvisorarabia.com)).

وعليه، فالمشاريع الصغيرة هي المحرك الفعلي للاقتصاد الوطني في الأردن، وتشكل شبكة الأمان الاجتماعي للدولة ومساهمتها المؤثرة في تحضير السوق وكبر مساهمتها في دفع الضرائب. ويمكننا اعتبار أن طبيعة المعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة جزء من إشكالية الاقتصاد الأردني، وتؤثر سلباً على ارتفاع نسبة البطالة في ظل غياب الاقتصاد المنتج والمحفز للاستثمار، وانعدام البرامج الداعمة للمشاريع الصغيرة. ([Smeadvisorarabia.com](http://Smeadvisorarabia.com)).

وفي الأردن، تواجه المشاريع الصغيرة بعض العقبات، والتي يمكن توضيح بعضها في ما يلي:

1. مشكلة إدارية: إن العديد من المؤسسات العاملة في مجال دعم المشاريع الصغيرة بحاجة إلى

دعم وتأهيل في المجال الفني لكي تتمكن من تقديم المساعدات الفنية اللازمة.

2. مشكلة تمويلية: صعوبة التمويل عائق أمام عدد كبير من المشاريع في الأردن نتيجة غياب

الأصول المقبولة في المصاريف، ونقص أنظمة المحاسبة الملائمة، وتردد الجهات من تمويل

المشاريع بسبب الخطورة العالية.

3. معوقات تساعد في تأخر تطور هذا القطاع، ومنها: ارتفاع تكلفة النفقات المباشرة.

4. عدم فعالية برامج الإعفاءات والضرائب. ([Smeadvisorarabia.com](http://Smeadvisorarabia.com)).

وعلى الرغم من وجود 34 جهة أو مؤسسة تقدم وتوفر تمويلاً، إلا أنه لا يوجد ترتيب وتنسيق لأعمالها، الأمر الذي يؤكد مدى أهمية تحديد دور كل هذه الجهات وتوحيد مرجعيتها، لتكون تحت إطار مظلة ومرجعية واحدة.

لذلك يجب تبني مشروع يهدف إلى حماية المشاريع الصغيرة من خلال صنع سياسات متعلقة على صورة قانون شامل خاص بنظم أعمالها، ووضع برامج تمويلية بضمانات حكومية لزيادة الفرص للحصول على تمويل. ([Smeadvisorarabia.com](http://Smeadvisorarabia.com)).

### 2.3.2 التجربة المصرية

عرف قانون التنمية في مصر (رقم 141 لسنة 2004) المشاريع الصغيرة اعتماداً على رأس المال بشكل أساسي، وعلى عدد العمال بشكل ثانوي، كالتالي:

المشروع الصغير جداً: هو كل مشروع يمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً، ويقل رأسماله المدفوع عن حوالي 9 آلاف دولار أمريكي.

المشاريع الصغيرة: هي كل المشاريع الفردية التي تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو تجارياً أو خدمياً، ولا يقل رأسمالها المدفوع عن حوالي 9 ألف دولار أمريكي، ولا يتجاوز 177 ألف دولار أمريكي، ولا يزيد عدد العاملين فيها عن 50 عاملاً. (حامد، وآخرون، 2009).

وقد أصدر الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء دراسة عن "واقع المشاريع الصغيرة في مصر خلال الفترة الواقعة بين 2009 و 2015"، وأكدت الدراسة أن عدد المشاريع الصغيرة الممولة من الصندوق الاجتماعي للتنمية بلغ 103.2 ألف مشروع، ووفرت هذه المشروعات 430.4 ألف فرصة عمل خلال الفترة الواقعة بين 2009 و 2015، ويعد نشاط الإنتاج الزراعي من أكثر الأنشطة التي تمولها وزارة التضامن الاجتماعي بنسبة 62.5% من إجمالي عدد المشاريع. (veto gate، 2016).

وعلى الرغم من ذلك، إلا أن المشاريع الصغيرة في مصر تواجه مشاكل وتحديات تعيق تطورها وتقدمها، ويمكن إجمالها في الأمور التالية:

1. قلة الخبرة الإدارية.
  2. نقص العمالة الماهرة.
  3. نقص الاعتماد على التقنيات الحديثة.
  4. التعرض إلى تعقيدات بيروقراطية للحصول على التراخيص.
  5. صعوبة الوصول للتمويل، وهي التحدي الأكبر بين كل هذه التحديات، كون انخفاض رأس المال الخاص بتلك الشركات يهددها بالفشل، ويقلل من فرصتها بالصمود والنمو.
- منتدى البدائل العربي للدراسات، القاهرة 2013م "تحفيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة كآلية لمواجهة البطالة".
- في الوقت نفسه، ساهمت الحكومة المصرية في تشجيع وتحفيز الأفراد والمنظمات على المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة، من خلال تبسيط إجراءات تسجيل المنشآت المرتبطة بالمشاريع الصغيرة والصغيرة جداً وترخيصها، وتسهيل عملية تسجيل هذه المشروعات عند إنشائها.
- وقد تعددت إجراءات وآليات التحفيز في مصر، حيث تمثلت في ما يلي:

• أشار قانون تنمية المشاريع الصغيرة في مصر إلى تأسيس الصندوق الاجتماعي، وهو الجهة المختصة بالعمل في تنمية المشاريع المرتبطة بالمشاريع الصغيرة، وذلك عن طريق التخطيط والتنسيق والترويج لانتشارها ومساعدتها في الحصول على ما تحتاجه من تمويل وخدمات، وذلك بالتعاون مع الوزارات وأجهزتها والهيئات العامة ووحدات الإدارة المحلية وغيرها من الجهات ذات العلاقة، حيث ينشئ الصندوق الاجتماعي للتنمية في مكاتبه أو في فروع الصندوق في المحافظة وحدات خدمة للمشاريع الصغيرة، تتولى كافة إجراءات التسجيل، واستصدار التراخيص والموافقات التي تفرضها التشريعات اللازمة لممارسة نشاطها بشكل رسمي ونظامي، وذلك خلال مدة لا تتجاوز 30 يوماً من تاريخ تقديم المستندات إلى الجهات الإدارية المختصة بمنح التراخيص.

✓ يلعب هذا الصندوق دوراً رائداً في مجال التنمية في مصر، حيث أصبح الصندوق مؤسسة تنموية متكاملة ذات توجه جديد تضطلع بالعديد من المهام، منها: خلق الآليات التي من شأنها استيعاب مردود العولمة، تعبئة الجهود للتخفيف من مخاطر العزلة الاجتماعية، الإسهام في التخفيف من حدة الفقر ومواجهة البطالة، خلق المزيد من فرص العمل لأصحاب المشروعات الصغيرة الجديدة، توفير حزم ائتمانية والمساعدة الفنية لأصحاب المشروعات الصغيرة، إكساب أصحاب المشروعات الصغيرة المهارات المطلوبة للنجاح، وإمدادهم بالمعرفة التكنولوجية، سواء كانت مصرية، أو دولية. المصدر نفسه.

✓ أنشئت طبقاً لقانون الشركات المصري رقم 159 شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة كشركة مساهمة عامة عام 1991، بمساهمة تسعة بنوك مصرية، وذات ملكية مشتركة، إضافة إلى شركة التأمين، وتهدف الشركة إلى تشجيع وتنمية المشاريع المرتبطة بالمشاريع الصغيرة في مختلف المجالات الإنتاجية والخدماتية وتطويرها، من خلال تسهيل حصول تلك المنشآت على الائتمان المصرفي اللازم للإنشاء، أو لتطوير أدائها، أو تسهيل مزاولتها للنشاط. المصدر نفسه.

- ✓ صدر بناءً على تعليمات البنك المركزي إعفاء البنوك التي تمنح قروضاً وتسهيلات ائتمانية للشركات والمشاريع الصغيرة من نسبة الاحتياطي التي تودعها لدى البنك المركزي والبالغة 14%، وذلك في حدود ما يتم منحه من ائتمان لهذه النوعية من المشروعات اعتباراً من بداية عام 2009.
- ✓ تحصل المنشآت المرتبطة بالمشاريع الصغيرة في مصر على التمويل من عدة مؤسسات، وهناك المؤسسات الحكومية التي تقدم خدماتها المالية من خلال مؤسسات تمويلية حكومية.
- ✓ تقدم المؤسسات الحكومية الخدمات المالية للمشاريع من خلال مؤسسات حكومية غير تمويلية بالأصل، كوزارة التجارة الخارجية، والتي توفر المساعدة المالية للمشروعات الصغيرة، وصندوق التنمية الذي يقوم بإقراض مختلف مشروعات التنمية الريفية وبدون أسعار الفائدة.
- ✓ تقدم الخدمات المالية للمشاريع الصغيرة عن طريق برامج حكومية أخرى، كبرنامج الأسر المنتجة، والذي يهدف إلى تنمية الموارد الاقتصادية للأسر محدودة الدخل في مجال الصناعات المنزلية والصناعات الصغيرة والريفية. المصدر نفسه.
- ✓ تحصل المشاريع الصغيرة على التمويل المباشر من البنوك التي تقدم قروضاً مباشرة من محافظ قروضها الخاصة، بالإضافة إلى تعاونها مع الصندوق الاجتماعي بهدف إقراض الفئات المستهدفة من برامج الصندوق. المصدر نفسه. (حامد، وآخرون، 2009).



### 3.3.2 التجربة التونسية

اتبعت تونس آليات في تحفيز المنشآت على الاستثمار بالمشاريع متناهية الصغر والصغيرة، أبرزها:

- عملت وكالة تشجيع الاستثمار في تونس على تأسيس مكتب واحد يعمل على تقديم الخدمات الإدارية والقانونية للمشروعات الصغيرة، ولهذه الوكالة مكاتب في معظم الأقاليم، ويضم المكتب ممثلاً عن مختلف الهيئات الحكومية المشاركة في تأسيس وتسجيل وترخيص المشروعات الجديدة. ويهدف هذا المكتب إلى تشجيع الشركات والأفراد على تأسيس مشروعاتهم بشكل رسمي ومنظم، وتسهيل الإجراءات اللازمة للمشروع في الأعمال التجارية لإنشاء كيان قانوني، سواء كان المتقدم فرداً عادياً، أو شركة مساهمة، بحيث تتم الإجراءات في غضون 24 ساعة من تقديم الطلب.(حامد، وآخرون، 2009).

- أصدرت الحكومة التونسية عدة قوانين قدمت الحوافز للمنشآت المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- اهتم القانون 76 لسنة 1981، والخاص بإنشاء الصندوق الوطني للنهوض بالصناعات التقليدية والمهن الصغرى، بتمويل المنشآت في هذه القطاعات، بهدف النهوض بالعمل المستقل، والتشجيع على تأسيس أو توسيع المؤسسات الصغرى في مجال الإنتاج والخدمات باستثناء الأنشطة ذات الصبغة التجارية أو الزراعية، ويشترط الصندوق أن تكون المنشآت على شكل مؤسسات فردية أو شركات أشخاص يتمتعون بكفاءة ومهنية ملائمة، كما يكون أفرادها متفرغين بشكل كلي لإدارة المشروع، وعدا عن منح القروض لهذه المنشآت بفوائد بسيطة، يتم منح المنتفع منحة استثمار تقدر بنسبة 6% من تكلفة المشروع مبدئياً، وترفع هذه النسبة إلى 21% للمناطق التي يراد تشجيع هذه المشروعات فيها، بهدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن أن تصل إلى 25% للمناطق الأولى بالتنمية.

• بموجب القانون 120 لسنة 1993، والمتعلق بمنح الحوافز الاستثمارية للمنشآت العاملة، يمنح إعفاء 35% من الأرباح من ضريبة الدخل، وكذلك إعفاء 35% من الأرباح المعاد استثمارها، وإعفاء من الرسوم الجمركية وضريبة القيمة المضافة على المعدات المستوردة، وإعادة ضريبة القيمة المضافة التي تشكل نسبة 12% في حالة شراء معدات محلية الصنع، إضافة إلى منح حوافز خاصة لكل قطاع على حدة، فعلى سبيل المثال: تعفى المشروعات التي تصدر للخارج بنسبة 5.5 من ضريبة الدخل على الأرباح.

• يتم بموجب القانون 58 لسنة 2005 تأسيس صناديق المساعدة على الإنشاء، وتؤسس هذه الصناديق لمساعدة المبادرين أو أصحاب المنشآت الناشئة على استغلال الاختراع في بداية عملهم، واستكمال الدراسات الفنية والجدوى الاقتصادية، والوصول إلى مستوى مرضٍ من التطور التكنولوجي، وتم تأسيس البنك التونسي للتضامن عام 1997، وذلك بهدف توفير التمويل للأشخاص الذين لا تتوفر لديهم الموارد اللازمة لإنشاء المشروع الصغير أو الضمانات الكافية للاقتراض من البنوك أو المؤسسات التمويلية الأخرى. (حامد، وآخرون، 2009).

بعد الاضطلاع على التجارب المختلفة اتضح خلال ذلك اتضح انه المشاريع الصغيرة تشكل نسبة كبيرة من إجمالي المشاريع في التجارب السابقة.

كما أنه في مختلف التجارب الأردنية والمصرية والتونسية، أصبحت فيها المشاريع الصغيرة محور اهتمام الحكومة، وذلك لأنها تسهم في خلق فرص عمل، وتؤثر على الناتج المحلي، فهي تعتبر المحرك الفعلي للاقتصاد الوطني لديهم.

تواجه المشاريع الصغيرة في التجارب السابقة بعض العقبات التي من الممكن أن تكون سبباً في عدم نجاح المشروع وعدم استمراريته، وهذه العقبات ممكن أن تكون إدارية، وذلك نظراً إلا أن المشاريع الصغيرة أغلبها تكون ذات طابع عائلي، بالإضافة إلى وجود ضعف في الأنظمة المحاسبية، التي من الممكن أن تكون يدوية في أغلب المشاريع الصغيرة، كذلك عدم وجود الخبرة الكافية لدى صاحب المشروع ممكن أن تكون سبب في فشل المشروع، وعدم فعالية برامج الضرائب والإعفاءات.

### 4.3.2 التجربة الفلسطينية

تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين ما نسبته 95% من حجم الناتج المحلي الفلسطيني، وتفاوتت نسبة مساهمتها في الاقتصاد الفلسطيني؛ نظراً لمروره في مراحل عديدة، والتي ساهمت بشكل كبير في تقليص المشاريع بنسبة كبيرة قبل عودتها بقوة في السنوات الأخيرة؛ بسبب ارتفاع معدل بطالة الخريجين الجامعيين إلى نحو 23%.

وتلعب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين دوراً رئيسياً في عملية التنمية الاقتصادية، حيث أنها تمثل نحو 99% من المشروعات الاقتصادية العاملة في فلسطين. ( منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014).

كما أن المشاريع الصغيرة في فلسطين تحد من انتشار البطالة في الاقتصاد الفلسطيني، خاصة أن المجتمع الفلسطيني لا يزال فتياً ( برهم ومروة، 2012)، وتشجع على الابتكار والإبداع، حيث أن الابتكار والتجديد يعززان قدرة الشركة على البقاء في السوق وصمودها أمام المنافسة. (خلف، 2006). كما أن هذه المشاريع هي مصدر أساسي لترجمة أفكار المجتمع إلى مشاريع على أرض الواقع، تساهم في تنمية وتطوير التنمية، سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية. (برهم ومروة، 2012). من ناحية أخرى، تعتبر هذه المشاريع إحدى الوسائل المهمة في إدماج المرأة الفلسطينية وإشراكها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (حسن ومحمد، 2009).

وقد تميزت المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر بالطابع العائلي من حيث الإدارة والتمويل، ومنذ قدوم السلطة عام 1994، اهتمت بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وسمحت بإنشائها، وتم تنظيمها وفق القانون الفلسطيني، غير أنه لم يكتمل إعداد القانون المنظم لها، والذي يحد

من التحديات التي تواجهها، خاصة في جانب الضريبة التي تحصلها الحكومة. (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014).

وعلى الرغم من صغر حجمها، إلا أنها تسم إسهاماً كبيراً في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، حيث تشغل نحو 85% من مجموع الأيدي العاملة في القطاع الخاص، ولعل أهم ما يميز هذه المشاريع: انخفاض رأس المال، والمرونة التشغيلية، وقلة التكاليف التشغيلية، كما أنها أثبتت وعبر السنوات مرونة كبيرة في مواجهة التقلبات السياسية وظروف السوق المتغيرة. (التقرير السنوي لصندوق الاستثمار الفلسطيني، 2014).

وكأي قطاع آخر في فلسطين، تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين مجموعة تحديات تعيق إمكانية نموها وتطورها، ومن أبرز تلك التحديات: محدودية الحصول على رأس مال، والتمويل البنكي، والحاجة إلى تطوير الخبرة الإدارية والفنية، وقلة الخبرات، وضعف الحوكمة، وتتمثل أهم العوامل التي تساهم في فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين في الكساد التجاري، وعدم كفاية رأس المال، والديون الهائلة، والمنافسة، والتغيرات الغير ملائمة للمنطقة. (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014).

أما المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، فهي:

- المشاكل ذات العلاقة القانونية والتشريعية: إن غياب البيئة القانونية والتشريعية لعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أدى إلى عدم وضوح الرؤية تجاهها، وعدم القدرة على وضع خطط مستقبلية لتنميتها.
- المشاكل ذات العلاقة بالبنية التحتية: يمكن ملاحظة انخفاض خدمات البنية التحتية في فلسطين، خاصة خدمات المياه والكهرباء والاتصالات والطرق المعبدة؛ نظراً لارتفاع تكاليفها.

- مشاكل ذات علاقة بالسوق والتسويق: تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة مشاكل من حيث الضعف في الخبرة التسويقية للمنتجين، وتعمق هذه المشكلة في الأسواق الخارجية.
  - مشاكل تتعلق بالإنتاج: فلسطين تواجه العديد من المشاكل المتعلقة بالإنتاج، كتندي جودة بعض المنتجات، الأمر الذي أثر على القدرة التنافسية للمنتجات وأضعفها.
  - المشاكل المتعلقة بالتمويل: يعتبر التمويل عائقاً رئيسياً أمام نمو المشاريع الصغيرة؛ نظراً لعدم وجود إطار قانوني كامل للقوانين المالية، بالإضافة إلى أنه يصعب تأمين كافة الأوراق المطلوبة للحصول على التمويل للمشاريع الصغيرة في كثير من الأوقات، والمشاريع الصغيرة تعاني من تندي نسب التمويل المقدم لها، سواء التمويل بغرض توسيع المشروع وأنشطته، أو لزيادة رأس المال.
- (Atout,2015).

## 5.3.2 مقارنة التجارب مع التجربة الفلسطينية

تعقيب على واقع التجربة الفلسطينية مقارنة مع تجارب الدول العربية، فإن الباحثة تلاحظ ما يلي:

- أن التجارب السبّاقة والفلسطينية أكدت على أهمية وجود تمويل يتناسب مع فكرة المشروع، وبالضرورة تتناسب فكرة المشروع مع البيئة المحيطة والمنطقة الجغرافية المنفذة للمشروع من أجل تحقيق نجاح ومن ثم استمرارية المشروع.

- أن كل من التجارب السبّاقة والتجربة الفلسطينية أكدت على أن نجاح واستمرار المشروع يعتمد بشكل رئيسي على ضرورة وجود تخطيط مسبق للمشروع وخبرات ومهارات إدارية ومحاسبية عند صاحب المشروع مع ضرورة وجود المتابعة والتقييم المستمر.

- بعض الدول العربية تحفز على المشروعات الصغيرة من خلال عمل العديد من التسهيلات في الإجراءات القانونية المتعلقة بجميع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهذا غير ملموس في الإجراءات القانونية الفلسطينية، حيث توجد في فلسطين مجموعة من الإجراءات المحفزة لتنفيذ المشاريع الصغيرة والمتوسطة، لكن هذه الإجراءات غير كافية لتطوير وتقديم المشروعات الصغيرة. ويعتبر هذا النقص إحدى المحددات المتعلقة بعوامل فشل المشاريع المرتبطة بالجهات المانحة كون الحكومة تعتبر إحدى المساهمين في تسهيل إنشاء المشاريع الصغيرة.

- بعض الدول العربية تعمل على تخصيص صندوق اجتماعي مختص لتنمية المشاريع الصغيرة من خلال التنسيق والتخطيط، حيث تم اعتماده واعتباره في بعض الدول مؤسسة تنموية، في المقابل، فإن التجربة الفلسطينية في بداية طريقها لهذا التخصيص من الناحية التنموية، وجعل برنامج التمكين الاقتصادي لمساعدة الأسر الفلسطينية ( DEEP ) التابع لمؤسسة ( UNDP ) جزءاً من الخطة

الإستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية لدعم المشاريع الصغيرة هو بداية تنظيم وتأسيس لبناء المشاريع الصغيرة بالطريقة الصحيحة.

- بعض الدول تعمل على تنظيم تسهيلات بنكية وإعفاءات ضريبية من قبل البنوك التي تمنح قروضاً بقرارات من البنوك المركزية، وعلى خلاف ذلك، فإن المؤسسات التي تقدم قروضاً في فلسطين تعاني من العديد من الإجراءات البنكية والمعقدة والفوائد العالية على أي قروض يتم إقراضه، من أجل تنفيذ هذه المشاريع، على الرغم من سعي بعض البنوك الفلسطينية إلى تخصيص دوائر خاصة تُعنى بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها.

- بعض الدول العربية تحفز على تنفيذ المشاريع الصغيرة، من خلال العديد من الجهات الخاصة والحكومية وغيرها من المؤسسات، وهذا ما نلاحظه في التجربة الفلسطينية، حيث توجد في فلسطين العديد من المؤسسات التي توفر الدعم والتسهيلات لتنمية المشاريع الصغيرة.



## 4.2 المبحث الرابع: التنمية الاقتصادية

### 1.4.2 مقدمة

للمشاريع الصغيرة دور كبير في دفع النشاط الاقتصادي نحو التنمية الاقتصادية، من خلال توفير فرص عمل، ومساهمتها في توفير السلع والخدمات الأساسية التي يحتاجها المجتمع، بالإضافة إلى المساهمة في ارتفاع القيمة المضافة وغيرها، فتحقق قفزات مهمة في التنمية الاقتصادية من خلال المشاريع الصغيرة، وهذا ما أكدته بعض الدراسات، حيث أنه ليس فقط المشاريع الكبيرة قادرة على المساهمة الاقتصادية، وإنما للمشاريع الصغيرة الدور الفاعل في هذا المجال. (الو نداوي، 2008).

لذا كان لابد من التطرق إلى التنمية الاقتصادية، التي تعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى الدول إلى الوصول إليه، ففي هذا المبحث نتطرق الدراسة إلى توضيح لمفهوم التنمية الاقتصادية، ومكوناتها الأساسية، بالإضافة إلى دور المشاريع الصغيرة وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية.

## 2.4.2 مفهوم التنمية الاقتصادية

تعددت المفاهيم المرتبطة بالتنمية الاقتصادية، حيث يعرف العيسى التنمية الاقتصادية بأنها ظاهرة مركبة تتضمن النمو الاقتصادي كعنصر مهم وأساسي، مقروناً بحدوث تغير في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية، أي أن التنمية تتمثل في تغيرات عميقة في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع وفي العلاقات التي تربطه بالنظام الاقتصادي والسياسي العالمي، وينتج عن ذلك توليد زيادات تراكمية في مستوى دخل الفرد الحقيقي، على أن تكون قابلة للاستمرار، واقتزان ذلك بآثار ايجابية غير اقتصادية. (العيسى وقطف، 2006).

وقد عرفتها سهير حامد في كتاب إشكالية التنمية في الوطن العربي بأنها فكرة مرتبطة بفكرة التقدم، وتتضمن التغير والتطور من حالة إلى أخرى، ويشغل النمو الاقتصادي عمودها الفقري، فكل من التنمية والنمو يشترط أحدهما الآخر، فالتنمية عملية تغير نوعي لما هو قائم، سواء كان اقتصادياً، أو اجتماعياً، أو ثقافياً. (حامد، آخرون، 2007).

كما عرفها كامل عبد الملك في كتاب "ثقافة التنمية" بأنها العملية التي يمكن بها توحيد جهود كل المواطنين والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية، لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة، والمساهمة في تقدمها بأقصى ما يمكن. (عبد الملك، 2008).

وأشار مدحت محمد في كتاب "إدارة تنمية الموارد البشرية" إلى أنها عملية اجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية، وليست محض إنجازات اقتصادية، وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع إنساني، وهي عملية شاملة لمختلف جوانب الحياة، وتقلب المجتمع إلى مرحلة جديدة من التقدم. (مدحت، 2007).

وأكد محمد الحر عبد العزيز في كتاب "التربية والتنمية والنهضة" على أن التنمية الاقتصادية عملية حضارية شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاه الإنسان وكرامته، وهي بناء للإنسان،

وتحرير له، وتطوير لكفاءاته، وإطلاق لقدراته للعمل البناء والتنمية، وكذلك اكتشاف لموارد المجتمع وتنميتها، والاستخدام الأمثل لها من أجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر. (عبد العزيز، 2003).

فاستناداً إلى مجمل التعريفات التي تم التوصل إليها من قبل الباحثة، فإن التنمية الاقتصادية عملية شاملة تسعى الدولة إلى تحقيقها باستخدام أساليب فنية وتكنولوجية متطورة، اعتماداً على المورد البشري القادر على إدارة العملية بكفاءة وفعالية، والمورد المالي المحرك الأساسي للعملية التطورية، والمورد الطبيعي المرتبط بالأرض والمكان في المنطقة.

## 3.4.2 مكونات التنمية الاقتصادية

ويمكن تلخيص مكونات التنمية الاقتصادية كالتالي:

### 1. تراكم رأس المال

يشير معظم الاقتصاديين إلى أهمية عملية تجميع المال في تحقيق التنمية، وهذه العملية يتطلب وجودها توفر حجم مناسب في الادخار الحقيقي، حيث يتم من خلاله توفير الموارد لأغراض الاستثمار بدلاً من توجيهها نحو الاستهلاك، وكذلك وجود قدر من الادخار النقدي اللازم لتمويل هذه الاستثمارات، ويرافق ذلك وجود أجهزة تمويل قادرة على تعبئة المدخرات لدى الأفراد والجهات المختلفة، وتوفيرها للمستثمرين، إضافة إلى ضرورة القيام بعملية الاستثمار ذاتها، بحيث يتم استخدام الادخار الحقيقي والنقدي من أجل إقامة الاستثمارات. (خلف، 2006).

إن البلدان النامية تتسع حاجتها لتكوين رأس المال؛ نظراً لحاجتها إلى إقامة المشاريع الجديدة في القطاعات المختلفة، وكذلك الحاجة إلى تكوين رأس المال لتوفير البنية التحتية اللازمة، وتوسيع استخدام رأس المال في المشاريع القائمة لتطويرها وتوسيعها وزيادة كفاءتها الإنتاجية. (خلف، 2006). من هنا، ومن التركيز على تراكم رأس المال في فلسطين، وتشجيع الاستثمارات المالية، لابد من التشجيع على تنفيذ المشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في شتى المجالات والقطاعات.

### 2. الموارد البشرية

لأن عملية التنمية تهدف إلى الارتفاع بمستوى الإنتاج الحقيقي وضمان زيادته بشكل مستمر، يمكن القول: إن نمو السكان هو الأساس في نمو الموارد البشرية، وإن النشاط البشري وزيادة معرفة الإنسان وقدراته ومهاراته أمور تؤدي إلى التقدم التكنولوجي والعلمي والفني، وبدوره، فإن هذا التقدم يلعب دوراً

هاماً في عملية التنمية، ومن ذلك تبين بوضوح أهمية الموارد البشرية في عملية التنمية الاقتصادية. (خلف، 2006).

وكون الموارد البشرية تعني القدرات والمواهب والمهارات والمعرفة لدى الأفراد، والتي يمكن أن تكون أو ينبغي أن تكون قابلة للاستخدام في إنتاج السلع أو أداء الخدمات النافعة لذلك، فإن عملية التخطيط للتنمية ينبغي أن تتضمن تخطيطاً للموارد البشرية ينصرف إلى تحقيق وضمان استمرار التوازن بين عرض العمل والطلب عليه، وينبغي أن تهتم السلطات المسؤولة عن تخطيط الموارد البشرية بإعداد الأيدي العاملة اللازمة في الأوقات والأماكن المناسبة. (خلف، 2006).

عملية التنمية تضع البلدان النامية، التي تنشأ تحقيق التنمية، أمام معضلة العنصر البشري، بما يتلاءم واحتياجات الصناعة الحديثة من الكفاءات والمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بعملية الإنتاج بكفاءة أكبر، وهذا يتطلب الاهتمام المستمر بالعنصر البشري، خاصة أن الحاجة تزداد إلى ذلك مع تصاعد وتيرة التنمية الاقتصادية، وبالذات تزداد الحاجة إلى إعداد أنواع معينة من القوى العاملة كالإختصاصيين والعمال المهرة وغيرهم. (خلف، 2006).

يظهر في عملية التنمية في البلدان النامية إغفال واضح لأهمية الموارد البشرية ولأهمية الاستثمار في تنمية هذه الموارد البشرية، والذي يعد ضرورياً لتحقيق التنمية، حيث أن استثماراً قليلاً للغاية يوجه إلى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في معظم البلدان النامية، ويعود السبب في ذلك إلى أن الفترة التي تستغرقها عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية غالباً تكون طويلة، حيث لا تبرز آثار ونتائج هذا الاستثمار خلال وقت قصير، وعدم توفر دراسات كافية تدل على وجود علاقة كمية مقررة بين الاستثمار في تنمية الموارد البشرية والنتائج القومي، وتركيز معظم الاقتصاديين في دراساتهم حتى وقت

قريب على دور رأس المال المادي في عملية التنمية، وتبريرهم بأن رأس المال يعتبر العامل الأكثر حسماً في هذه العملية. (خلف، 2006).

واستناداً إلى ذلك، ولأن المورد البشري هو أساس عملية التنمية، فإن قدرة الفرد على الإدارة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتنفيذ المشاريع الاقتصادية الصغيرة والكبيرة والمتوسطة، بكفاءة وفعالية عالية، من شأنه المساهمة في تعزيز التنمية الاقتصادية في فلسطين.

وعليه، من المهم علينا التركيز بشكل رئيسي على رفع وتطوير مهارات وقدرات الأفراد، وجعلها موائمة لمتطلبات العصر الحالي.

### 3. الموارد الطبيعية

تلعب الموارد الطبيعية دوراً أساسياً وحاسماً في عملية التنمية، ويربط البعض بين تحقيق النمو في بعض البلدان المتقدمة، مثل: إنجلترا، وفرنسا، وألمانيا، وأمريكا، ووفرة الموارد الطبيعية، في حين يرى آخرون أن الموارد الطبيعية لا تلعب دوراً حاسماً في تحقيق عملية التنمية رغم أنها يمكن أن تساعد على ذلك وتيسره، ودليل ذلك - حسبما يرى أصحاب هذا الرأي- أن بعض البلدان استطاعت أن تحقق حالة التقدم رغم افتقارها النسبي للموارد الطبيعية، كما أن هناك عدداً من الدول المتخلفة تمتلك موارد طبيعية، إلا أنها لم تستطع تحقيق التنمية، أو أن خطواتها في سعيها لتحقيق التنمية لا زالت دون المستوى المطلوب. (خلف، 2006).

ورغم أهمية الموارد الطبيعية وتوفرها لعملية التنمية، إلا أن قدرة البلدان المتقدمة على التعويض عن النقص في توفير الموارد الطبيعية تفوق قدرة البلدان المتخلفة في ذلك، ويعود السبب أساساً إلى أن البلدان المتقدمة؛ نظراً للتطور والتقدم التكنولوجي الذي حققته، تستطيع تطبيق الإحلال والمبادلة بين عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يحل العنصر الإنتاجي الوفير لديها محل العنصر

الإنتاجي النادر، وبما أن هذه البلدان تمتلك إنتاجاً متطوراً، ولديها قدر واسع من رأس المال، وترتفع فيها كفاءة العنصر البشري، بإمكانها التعويض عن النقص في الموارد الطبيعية، كما أنها يمكن أن تنتج بدائل صناعية تعوضها عن بعض المنتجات الطبيعية لاستخدامها في العمليات الإنتاجية، إضافة إلى أن قدرتها على التصدير تكون مرتفعة؛ بسبب تطور جهازها الإنتاجي ومرونته، الأمر الذي يتيح لها التوسع والتنوع في الصادرات، وبالتالي تزداد قدرتها على استيراد ما تحتاجه من الموارد الطبيعية التي تفتقر إليها. (خلف، 2006).

إلا أن البلدان النامية قدرتها ضعيفة على إحلال عنصر إنتاجي محل عنصر إنتاجي آخر، وذلك بسبب النقص في رأس المال، وتأخر الفن الإنتاجي، وانخفاض كفاءة العنصر البشري، كما أن قدرتها على التصدير ضعيفة؛ بسبب ضعف جهازها الإنتاجي، وعدم تنوعه، وضعف مرونته، مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على استيراد ما تحتاجه من الموارد الطبيعية التي تفتقر إليها. (خلف، 2006).

وعليه، فإن عدم توفر الموارد الطبيعية، ومحدودية عمليات التصدير؛ بسبب ضعف تراكم رأس المال في فلسطين، من شأنه أن يؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع الصغيرة والكبيرة والمتوسطة وديمومتها، وبالتالي ضعف عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين كون عملية التنمية الاقتصادية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية تنفيذ المشاريع الصغيرة.

#### 4. التكنولوجيا والتقدم التكنولوجي

يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع، الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع. (خلف، 2006).

وتبرز أهمية التكنولوجيا في أنها تسهم في زيادة القدر المتاح من الموارد الطبيعية الموجودة عن طريق اكتشاف وإضافة موارد جديدة، أو من خلال ابتكار وسائل فعالة على الكشف عما هو موجود من موارد طبيعية، واكتشاف طرق إنتاج جديدة تتيح زيادة الإنتاج وتحسين النوعية وتقليل الكلف. (خلف، 2006).

ورغم أهمية التكنولوجيا في عملية التطور، إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً في مستويات التطور التكنولوجي بين الدول، حيث تستحوذ الدول المتقدمة على معظم مضامين هذا التطور ومعطياته، في حين لا تمتلك الدول النامية مثل ذلك، وهذا التفاوت ناجم عن كون الدول المتقدمة قد استطاعت من خلال تقدمها أن تحقق تطوراً واسعاً في المجالات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفي إطار ذلك، تم توفير البيئة المناسبة للتطور التكنولوجي، والمرتبطة بتوفر الإمكانيات المتصلة بالعلم والمعرفة، من معاهد ومؤسسات عملية ومراكز للبحث والتطوير تضم أجهزة ومعدات وقدرات بشرية تمكنها من تحقيق إنجازات تكنولوجية واسعة بشكل مستمر، في الوقت الذي أضفت حالة التخلف في الميادين المختلفة طابعها على الحالة التكنولوجية في البلدان النامية بالشكل الذي لم يؤدي إلى توفير بيئة مناسبة للتطور التكنولوجي، وذلك لعدم توفر القدرات الفنية والبشرية الكافية والمنظمة، من خلال مؤسسات تهتم بهذا التطور وتعمل من أجله. (خلف، 2006).

وقد أصبحت الدول المتقدمة هي المصدر أساساً للتكنولوجيا، في حين يقتصر دور الدول المتخلفة على تلقي ما تمنحه الدول المتقدمة لها من تكنولوجيا بدون أن تحدث تكيفاً أو تطويراً فيها على الأغلب، وأدى ذلك إلى أن تمثل التكنولوجيا أداة التبعية الرئيسية في الوقت الحاضر، حيث تربط الدول المتخلفة بالدول المتقدمة لاعتماد عملية التنمية فيها على التكنولوجيا التي تصدرها الدول المتقدمة، إضافة إلى اعتماد النشاطات الاقتصادية على الدول المتقدمة في ممارستها لأعمالها الجارية، وهذا



أدى إلى أن تمارس الدول المتقدمة أساليب متنوعة ومتعددة يتم من خلالها استنزاف قدرات وثروات البلدان المتخلفة، وإعاقة تطورها، وعدم السماح لها بامتلاك البيئة التي تمكنها من تحقيق التطور التكنولوجي. (خلف، 2006).

ولاشك أن وجود كل عنصر من العناصر السابقة الذكر مهم جداً من أجل إحداث عملية التنمية الاقتصادية، وكون تنفيذ المشاريع الاقتصادية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنتائج المحلي في أي منطقة، فإن تنفيذ هذه المشاريع يعزز التنمية الاقتصادية ويطورها، وعليه، فإن التركيز على تطوير مكونات التنمية الاقتصادية يؤدي بالضرورة إلى تطوير تنفيذ المشاريع الاقتصادية في المنطقة؛ لأن مكونات التنمية الاقتصادية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمكونات أي مشروع يجب تنفيذه.

#### **4.4.2 دور المشاريع الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية**

المشاريع الصغيرة يمكن اعتبارها بأنها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني، وهذا يظهر من خلال دورها الفعال في المساهمة في التنمية الاقتصادية في جوانب رئيسية ومهمة، ويمكن توضيح ذلك بالتركيز على بعض المسائل الرئيسية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية الاقتصادية، ويظهر دور المشاريع الصغيرة من خلال دورها في زيادة مستوى التشغيل الذي يعتبر أحد أهم الوسائل الرئيسية لتقليل من حدة البطالة، فهي تؤدي دوراً مهماً وريادياً في إيجاد فرص عمل، وهذا يضمن استدامة عملية التنمية. (بنين وبوقفة، 2013).

هذا بالإضافة إلى الدور المهم للمشروعات الصغيرة في مجال التطور التكنولوجي في الابتكار والتجديد، فقلة الموارد والآلات الحديثة حثت روادها على التجديد والابتكار، مما يدفع نحو التطور والنهوض والاستمرارية. (الوندابي، 2008).

ومن الجدير ذكره أنه نتيجة لوجود صعوبات كثيرة للمشاريع الكبيرة أصبح الاعتماد على المشاريع الصغيرة لتوفير المستلزمات الضرورية لاستمرارية إنتاجها، فالمشاريع الكبيرة غير قادرة على التكيف مع المتغيرات بسهولة ومرونة على عكس المشاريع الصغيرة، غير أن المشاريع الصغيرة أصبحت مصدراً مهماً لجذب الاستثمارات الأجنبية، وهذا له الأثر الأكبر على دفع النشاط الاقتصادي. (الونداوي، 2008).

وبالتالي لا بد من الإشارة إلى أنه لا يمكن إهمال دور المشاريع الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية، فهي لها الدور الواضح للنهوض بالمجتمع، وذلك بتركيزها على أساسيات رئيسية لبناء اقتصاد وتحقيق تنمية مستدامة، لذا لا بد من العمل على دعم تلك المشاريع، والسعي نحو تطويرها، وتسهيل إجراءات تأسيسها.

## 5.2 المبحث الخامس: برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة (DEEP)

لابد من التطرق إلى برنامج (DEEP) (Deprived Families Economic Empowerment ) من حيث تعريفه، أهداف إنشائه، والآلية والمراحل التي يمر بها.

### 1.5.2 مقدمة

يعتبر برنامج ( DEEP ) من برامج التمكين الاقتصادي، ويعمل في الأراضي الفلسطينية، وبشكل أساسي يهدف إلى تمكين العائلات الفلسطينية التي تعاني من الفقر والحرمان اقتصادياً، وذلك عن طريق إنماء رأس المال البشري والطبيعي والمالي والفيزيائي، بالإضافة إلى تطوير قدرات المؤسسات العاملة في مجالات مساندة لمكافحة الفقر، بحيث تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر، وتساند الفقراء بطريقة أفضل للوصول والمساهمة الفعالة بتقليل نسبة الفقر على المستوى الوطني.(وزارة التنمية الاجتماعية، 2011).

وقد تضمن تنفيذ برنامج المشروع مرحلتين: المرحلة الأولى انطلقت في عام 2007، حيث تم توقيع اتفاقية المرحلة الأولى في 2006، ومدتها (2007 - 2010) بقيمة 30 مليون دولار، وبدأ التنفيذ في 2008، وقد استهدفت الأسر الفقيرة من خلال مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الإقراض مباشرة، حيث بلغ عدد المستفيدين 6,700 مستفيد (4,200 منحة / 2500 قرض).

وبعدها، تم التحضير للمرحلة الثانية للبرنامج في 2011 و2012، وذلك بتوقيع الاتفاقية الثلاثية لتنفيذ المرحلة الثانية من برنامج التمكين الاقتصادي بين وزارة الشؤون الاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية وبرنامج الأمم المتحدة، بقيمة 50 مليون دولار، ولمدة 5 سنوات (2013-2017)، ويستهدف البرنامج في هذه المرحلة حوالي 12,000 أسرة فقيرة من قوائم وزارة الشؤون الاجتماعية ومن المتقدمين الجدد

وفق معايير وشروط البرنامج للاستفادة من مكون المنح، ويكون معدل المنحة بقيمة ( 6,600 دولار)، أما مكون القروض، فيستهدف حوالي 4,000 أسرة من خلال أدوات التمويل الإسلامي. ( موقع وزارة التنمية الاجتماعية).

## 2.5.2 تعريف مشروع التمكين الاقتصادي

مشروع التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة ممول من قبل البنك الإسلامي للتنمية "من خلال صناديق الدول العربية والإسلامية"، ومنفذ من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني، وبالشراكة مع السلطة الوطنية الفلسطينية (وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة التخطيط ووزارة العمل)، كما وينفذ في مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة، ويستهدف الأسر المهمشة والفقيرة المسجلة في وزارة الشؤون الاجتماعية. (وزارة التنمية الاجتماعية، 2011).

يختص برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة ( DEEP ) بمساعدة الأسر المحتاجة والفقيرة، وتمكينها من أن تكون أسراً مستقلة ومنتجة اقتصادياً بدلاً من كونها متلقية ومعتمدة على المساعدات من جهات مختلفة، وذلك عن طريق تزويدها بحزمة من الخدمات المالية والغير مالية التي تلبي احتياجاتها، وإنماء رأس المال البشري والطبيعي والمالي، وتطوير قدرات المؤسسات العاملة في هذا المجال، بحيث تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر تساند الفقراء بطريقة أفضل، ويصب ذلك كله في المساهمة في تقليل مستوى الفقر على المستوى الوطني. (دليل العمل الإجرائي لبرنامج تمكين العائلات الفلسطينية اقتصادياً، 2008).

## 3.5.2 آلية تنفيذ المشروع

بناء على الاتفاقية الموقعة بين الأطراف الثلاث، يقوم البنك الإسلامي للتنمية بتأمين الأموال اللازمة لتنفيذ البرنامج من موارده الخاصة، إضافة إلى تلك الموارد التي يحشدتها من الجهات التمويلية الأخرى، ويقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإستلام المساهمة المالية بالكامل ليقوم بتخصيصها لعناصر المشروع، حيث يقوم بتمويل مؤسسات الإقراض الأصغر لكي تقدم بدورها خدماتها الإقراضية للعائلات الفلسطينية الفقيرة المستهدفة ضمن البرنامج.

كما يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع السلطة الوطنية بتأسيس وإدارة حساب دوار خاص بالبرنامج مستقل ووطني على شكل وقفية للشعب الفلسطيني وتحديد شروط وآلية تشغيل هذا الحساب، من الآلية على أن يتم نقل موجودات هذا الحساب بعد انتهاء مدة تنفيذ البرنامج إلى صندوق وقفية يعتبر جزءا المالية للجهاز المنبثق عن مؤسسة البرنامج. ويقوم برنامج الأمم المتحدة لخلال ستة شهور من توقيع الاتفاقية بتقديم تصور لآلية المؤسسة بجهاز يؤول ملكا للسلطة الفلسطينية ليعمل لتحقيق نفس أهداف البرنامج الأساسية.

وبذلك برنامج التمكين الاقتصادي للعائلات الفلسطينية المحرومة، يهدف بشكل أساسي إلى تمكين العائلات الفلسطينية التي تعاني من الفقر لتصل إلى حالة الاستقلال الاقتصادي المستدام، وذلك عن طريق إنماء رأس المال البشري والطبيعي والمالي. ويعمل البرنامج أيضاً على تطوير قدرات المؤسسات العاملة في مجال المساندة لمكافحة الفقر، بحيث تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

يتكون برنامج ديب من مكونين رئيسيين من الخدمات الموجهة للقراء بشكل مباشر؛ المكون الأول يشمل مجموعة من أنشطة الخدمات المالية (التمويل الأصغر الإسلامي)، والمكون الثاني يشمل

مجموعة من أنشطة الخدمات غير المالية (منح التمكين الاقتصادي)، والهدف من دمج هاتين |  
الخدمتين هو مساعدة الأسر المحرومة على استخدام مكون المنح للقيام أولاً بإنشاء البني التحتية  
الاقتصادية اللازمة، ثم بعد ذلك من خلال الحصول على التمويل متناهي الصغر، السعي | إلى  
تحقيق الاستدامة والاستقلالية الاقتصادية. ويستهدف برنامج أفقر الفقراء، أي الأشخاص الذين يقعون  
تحت خط الفقر المتفق عليه وطنياً.

كما أن البرنامج يعتمد على مؤسسات محلية وطنية شريكة لتنفيذ النشاطات والتدخلات المختلفة مع  
الأسر المستهدفة، فتعمل بشكل مباشر وتشاركي مع الأسر لتصميم أشكال التدخلات المناسبة، سواء  
كانت في التمويل الأصغر أو منح التمكين الاقتصادي، وعدد المؤسسات الأهلية وعدد مؤسسات  
التمويل الأصغر. (undp، 2017)

ويمكن توضيح الآليات كالتالي:

## 1. مرحلة البداية

أسست هذه المرحلة البداية المناسبة لمرحلة التنفيذ، حيث تم التركيز في مرحلة البداية هذه على ثلاثة  
أمور، وهي: اختيار المؤسسات الأهلية ومؤسسات الإقراض الأصغر التي ستشارك في تنفيذ البرنامج  
، وتطوير المنهجية والوسائل المناسبة لعملية التنفيذ، وتطوير قدرات المشاركين في تنفيذ البرنامج.

## 2. اختيار المؤسسات الأهلية المشاركة

أعلن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في نيسان 2007 لمؤسسات المجتمع المحلي (المؤسسات  
الأهلية) غير الهادفة للربح التقدم بمقترحات لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بمنح التمكين الاقتصادي للأسر  
الفقيرة، وبناء على الإعلان، تقدمت 23 مؤسسة للانخراط في تنفيذ نشاطات البرنامج، وقامت لجنة

خاصة بمراجعة المقترحات المقدمة بناء على معايير تم إعدادها مسبقاً، حيث خصصت 80% من درجات التقييم للمعايير الفنية للمقترح ، بينما خصصت لـ 20% المتبقية للمعايير المالية للمقترح. وبعد فتح العروض المقدمة من هذه المؤسسات، حيث تمت دراسة هذه العروض من الناحيتين الفنية والمالية، اجتاز 17 عرضاً المعايير الفنية التي تم وضعها مسبقاً، وبعد تقييم هذه العروض من الناحية المالية، تم اختيار 16 عرضاً لتقييم المؤسسات المتقدمة بهذه العروض في تنفيذ تدخلات البرنامج المتعلقة بمنح التمكين الاقتصادي.

### 3. اختيار المؤسسات الأصغر للمشاركة

1. بدأت عملية الاختيار في تموز 2007، واقتصرت عملية الاختيار على مؤسسات الإقراض الأصغر العاملة في فلسطين، وتمت عملية اختيار المؤسسات بناءً على مؤهلاتها السابقة، وذلك من خلال خطة عمل كل مؤسسة من هذه المؤسسات، وتم اختيار ست مؤسسات ليقوم البرنامج بإقراضها، ولتقوم بدورها بإقراض العائلات الفقيرة لتمكينها اقتصادياً، إلى جانب خطة العمل، أخذت عملية التقييم بعين الاعتبار قدرة المؤسسة على الاستدامة في عملياتها المالية والتنفيذية الأخرى. (undp، 2017)

يعتمد البرنامج على منهجية المشاركة بشكل كبير، سواء بالتخطيط، أو التنفيذ وأخذ القرار، كما تشرف على البرنامج ثلاث لجان رئيسية، وهي: مجلس الأمناء، واللجنة الاستشارية، ولجنة الضمان الفنية، والبرنامج يعتمد على مؤسسات محلية وطنية شريكة لتنفيذ البرنامج وتنفيذ النشاطات والتدخلات المختلفة مع الأسر المستهدفة، فتعمل تلك بشكل مباشر وتشاركي مع العائلات لتصميم أشكال التدخلات المناسبة، سواء كانت في القروض المالية، أو في شبكة الأمان الاجتماعية. (دليل العمل الإجرائي لبرنامج تمكين العائلات الفلسطينية اقتصادياً، 2008).

## 4.5.2 أهداف البرنامج

الهدف العام:

مكافحة الفقر في الأراضي الفلسطينية من خلال تمكين الأسر الفقيرة اقتصادياً، والخروج من حالة الاعتماد على المساعدات إلى توفير دخل مستقل ومستقر ومستدام.

ولتحقيق الهدف أعلاه وتقديم الدعم والخدمات للأسر الفقيرة فإن البرنامج يحقق مجموعة من المخرجات التي تركز على مكوناته الأربعة:

2. تقديم الدعم لتنمية رأس المال البشري والمالي للأسر شديدة الفقر والتي دخلها الحالي لا يمكنها من الاستفادة من برامج التمويل الصغير التقليدية، من خلال أنشطة شبكة الأمان الاجتماعي التعزيزية (المنح، التدريب، الإشراف)، والتي تمكنها من البدء في أنشطة مدرة للدخل لكي تصبح قادرة على إعالة نفسها باستقلالية.
3. تقديم خدمات مالية لإنشاء أو تطوير أنشطة اقتصادية للأسر الفقيرة، حيث يعمل البرنامج مع مؤسسات التمويل الأصغر من خلال توفير تمويل إسلامي (المرابحة والقرض الحسن)، وتغطية العجز المالي الذي يحدد من قدرة المؤسسات على تشغيل القروض ومتابعة تمديدها.
4. بناء المؤسسات الشريكة في البرنامج (المؤسسات الأهلية ومؤسسات التمويل الصغير) تجاه خدمة الفقراء، حيث يتم بناء وتطوير قدرات العاملين في هذه المؤسسات في مجال دراسة وتحليل الأسر الفقيرة، والتزامهم في معايير الاستهداف للبرنامج والمشاريع التي تخدم الفقراء وتلبي احتياجاتهم، بالإضافة إلى تطوير الأعمال ودراسة إدارة المشاريع الصغيرة الجدى الاقتصادية.



5. العمل على مأسسة البرنامج كعنوان لتقديم الممارسات الجيدة لمكافحة الفقر، وهو يستهدف فريق العمل في البرنامج والسياسات والإجراءات التي يعمل عليها البرنامج، وذلك لضمان تطوير البرنامج كآلية أو مؤسسة وإدارة البرامج الوطنية للفقر، حيث تعمل إدارة البرنامج على تطوير الموارد وطنية تعني في قضايا الفقر ودعم البشرية العاملة في البرنامج والوزارت والمؤسسات الأهلية والمؤسسات المالية، وتعمل أيضاً على تطوير أدلة وإجراءات العمل ومناهج العمل مع الفقراء، بالإضافة إلى العمل على إيجاد ترتيبات قانونية وتنظيمية للبرنامج، لضمان سلامة العمل ولمراجعة التقدم تجاه الأداء. (undp،2017)

## 6.2 المبحث السادس: الدراسات السابقة

تناول المشهراوي والرملاوي ( 2015 ) دراسة بعنوان " أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها". هدفت الدراسة إلى الوقوف على المعوقات التي تقف حائلاً أمام المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تمويل المشروعات الصغيرة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل، وتتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، في تأثير الاعتداءات الإسرائيلية بشكل كبير على المشروعات الصغيرة، وغياب التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم عمل المشروعات الصغيرة، وضعف السمات القيادية وقدراتهم على إدارة وقتهم بكفاءة لدى أصحاب المشروعات الصغيرة.

وفي دراسة أجراها الغليت ( 2011 ) بعنوان "المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية"، بهدف التعرف على دور المشاريع الصغيرة في قطاع غزة وفي التنمية الاقتصادية انطلاقاً من دورها الهام في توفير فرص عمل لجميع الفئات الاجتماعية، وخاصة الرياديين، وتحقيق الدخل، ثم التعرف على مدى ما تحققه هذه المشاريع من الاكتفاء الذاتي لبعض السلع وبعض الخدمات التي يحتاجها المجتمع. وتمثلت نتائج الدراسة في عدم توفير نظام موحد ينظم آليات عمل القطاع الإنتاجي الصغير وسياسات الإقراض والسياسات الضريبية، ووجود أكثر من طرف حكومي وغير حكومي يعمل في هذا المجال بدون تنسيق الأدوار، ويؤثر التدريب كذلك بشكل إيجابي وواضح على المشروعات الصغيرة، ويؤدي إلى نجاحها.

وفي دراسة أجراها ملحم ( 2010 ) بعنوان " تطوير تشريعات الاستثمار الفلسطينية لصالح المنشآت الصغيرة والمتوسطة"، أكدت الدراسة أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تشكل الأغلبية الساحقة من

المؤسسات الاقتصادية القائمة والمسجلة في فلسطين، وهي التي توظف العدد الأكبر من المستخدمين، وتنبهت السلطة الوطنية الفلسطينية إلى أهمية تلك المشاريع في التنمية الاقتصادية، وعليه، بدأت الدراسات المختلفة حول كيفية دعم وتشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وخلصت الدراسة إلى أن قانون تشجيع الاستثمار الفلسطيني 1998 لا يشجع الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما لا يشجع المشاريع الصغيرة والمتوسطة الأجنبية على الاستثمار في فلسطين، وذلك لتحديده الحد الأدنى لرأس المال المستثمر بمائة ألف دولار كحد أدنى للاستفادة من حوافز الاستثمار.

وفي دراسة أجراها الاسرج ( 2015 ) بعنوان " المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحدي البطالة بين الشباب الخليجي " ، بهدف إبراز دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مكافحة البطالة في دول الخليج، وذلك من خلال التعرف على المشروعات الصغيرة وأهميتها بالنسبة للدول الخليجية، وأهم التحديات التي تواجه تنميتها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في التحليل، وتم الرجوع إلى الدراسات السابقة في مجال البطالة وسوق العمل واعتماد المنهج الاستقرائي، وتمثلت أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث في دراسته ،الدور الهام والمحوري الذي من الممكن أن تؤديه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل، وخلق فرص العمل إذا تم التنسيق بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية لزيادة الفرص في مجال التنمية، وأن ترقية هذه المشروعات أمر ذو أهمية، وهناك حاجة ماسة إلى اتخاذ العديد من الإجراءات والسياسات الرامية إلى تنمية المشروعات الصغيرة، وتحسين الأثر الإجمالي لبرامج التشغيل وزيادة فعاليتها في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

وفي دراسة النمروخي وصيدم ( 2012 ) بعنوان " بطالة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في علاجها" ، بهدف تسليط الضوء على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية، وتقليل نسبة البطالة بين الخريجين في الأراضي الفلسطينية، من خلال قدرتها الكبيرة على إيجاد فرص عمل لعدد

كبير من الأيدي العاملة، وخلق فرص لها ولأصحاب هذه المشاريع، الأمر الذي يسهم في رفع المستوى المعيشي لفئات كبيرة من أفراد المجتمع، فالمشاريع الصغيرة لها أهمية استثمارية وتنموية كبيرة. حيث اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الاستنباطي وأداته للتحليل الإحصائي، واستندا إلى التحليل المنطقي لمؤشرات التوسع في المشاريع الصغيرة، التي تؤثر فيه على البطالة والدخل المحلي لكل فرد، وتلخصت نتائج الدراسة في عدم إقبال الشباب على العمل المهني والأعمال الحرة وانتشار ثقافة العيب، وأن المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة واحدة من الحلول لبطالة الخريجين الناتجة عن التخصص إذا تم استخدام جزء من عوائدها.

وتناولت القواسمة (2010) دراسة بعنوان "واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية". هدفت الدراسة على التعرف إلى واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم المشاريع الصغيرة من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحتاج إليها، حيث استخدمت الباحثة الوصف التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أبرزها: أن المشاريع الصغيرة في فلسطين تعاني من العديد من المشاكل، والتي يمكن أن تسبب الفشل في بداية حياة المشروع، بالإضافة إلى أن حاضنات الأعمال تسير وفق آلية غير علمية، والخدمات المقدمة من قبل الحاضنات متدنية، ولا تعمل على دعم المشاريع الصغيرة.

في دراسة أجراها الباحثين الصوراني ونصر الله (2005) دراسة بعنوان "المشروعات الصغيرة في فلسطين: واقع ورؤية نقدية"، بهدف الوقوف على واقع المشاريع الصغيرة في فلسطين، وتحديد الوسائل التي تعمل على تطور المشاريع الصغيرة ونموها، والوقوف على أسباب فشلها، وأظهرت الدراسة عدة نتائج تمثل بعضها في أن الإغلاق الذي يقوم به الاحتلال، وسياسة المعابر، وضعف

البنية التحتية، وضعف قانون تشجيع الاستثمار، وضعف الإطار القانوني، من العوامل الرئيسية التي تمنع تطور ونمو المشاريع الصغيرة.

أما دراسة الهابيل، والنمروطي (2014) بعنوان "فاعلية برنامج المنح الصغيرة في التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة، دراسة تطبيقية على برنامج التمكين الاقتصادي (ديب)"، فهذفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية المنح الصغيرة في تمكين الأسر الفلسطينية في قطاع غزة، والتي تعاني من الفقر المدقع، والتعرف على برنامج (DEEP)، وبيان فاعليته، والتركيز على دور المتابعة الدورية للمشاريع، وإبراز دور التدريب للأسر، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت نتائج الدراسة بأن المشروع مصدر دخل رئيسي للأسرة، وأن 74% من الأسر حققت ارتفاعاً في الدخل، بالإضافة إلى وجود علاقة بين فاعلية برنامج (DEEP) في تمكين الأسر الفقيرة، بحيث كانت هناك زيادة في عدد العاملين في الأسر واعتماد الأسر على نفسها.

## 1.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة

عملت الباحثة على الاضطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى مواضيع متشابهة، في المشاريع الصغيرة ومحددات نجاحها. وبعد الاضطلاع على الدراسات السابقة لوحظ وجود تشابه واتفاق بين جميع الدراسات حول أهمية ودور المشاريع الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية. ولكن الاختلاف كان في انه الدراسات السابقة بعضها ركز على تحديد أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه المشاريع الصغيرة، وبعضها خصص مشكلة واحدة تواجه المشروع الصغير، وبعضها ركز على دور المشاريع الصغيرة في تخفيف البطالة. وبعضها توجه إلى التطرق إلى مشروع التمكين الاقتصادي، ولكن كان التركيز على تقييم إدارة للمشروع وفاعلية برنامج التمكين. وما يميز هذه الدراسة كونها ركزت على العوامل التي تساعد في نجاح وفشل هذه المشاريع والتي تم وتقسيما إلى عوامل مرتبطة

بصاحب المشروع وعوامل مرتبطة بالمشروع وعوامل مرتبطة المؤسسة، ودراسة كل عامل على حدا من أجل البحث حول أسباب فشل المشاريع الصغيرة في فلسطين، والبحث حول الحلول التي تدعم تطور المشاريع الناجحة نحو الأفضل.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

2. أن جميع الدراسات أكدت على أهمية تنفيذ المشاريع الصغيرة وأهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمع.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تركيز الدراسة الحالية على محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة.

2. تطبق هذه الدراسة على المشاريع المنفذة من خلال برنامج التمكين الاقتصادي، وشمل مجتمع العينة كافة المشاريع .

3. ستكون هذه الدراسة الحالية استكمالاً وامتداداً للدراسات السابقة وما نادى به من توصيات.

4. أكدت نتائج الدراسات على أهمية المشاريع الصغيرة رغم عدم وجود اتفاق موحد على تعريف المشاريع الصغيرة، وعلى وجود الكثير من المشاكل والمعوقات التي تعترض تطور المشاريع الصغيرة، والمرتبطة بغياب القوانين والتشريعات التي تدعم المشروع الصغير.

## الفصل الثالث

---

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، والطريقة التي اتبعتها الباحثة لاختيار عينة الدراسة، كما يتناول وصف الأداة المستخدمة فيها، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج.

### 2.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجموع الأسر الفلسطينية المستفيدة من برنامج تمكين الأسر الفقيرة (DEEP) في محافظة بيت لحم، علماً بأن مجموع الأسر المستفيدة من البرنامج في محافظة بيت لحم، وخلال الفترة الواقعة بين 2007-2015، هو 519 أسرة فقيرة من الأسر الفلسطينية المسجلة أسماؤها في وزارة التنمية الاجتماعية.

تشكلت العينة من 222 أسرة مستفيدة من البرنامج، تم تقسيم هذه العينة إلى قسمين: الأول مكون من 111 أسرة من المرحلة الأولى في الفترة الواقعة بين عامي 2007 و2010، والقسم الثاني مكون من 111 أسرة من المرحلة الثانية في الفترة الواقعة بين عامي 2013 و2015، وتم اختيار هذا العدد من المستفيدين؛ لأن المجتمع متجانس بالتصرفات والحياة والعوامل المساهمة للحياة، وهذا العدد نسبة إلى عدد المستفيدين الذين استفادوا من مشروع التمكين قادر على قياس عوامل نجاح وفشل المشاريع الاقتصادية الصغيرة وعلاقتها باستمرارية هذه المشاريع استناداً إلى الدلالات الإحصائية. وان أهم المعايير التي تم اعتمادها عند اختيار عينة مجتمع الدراسة :

- أن تكون الأسرة تحت خط الفقر.
- أن يكون عدد أفراد الأسرى أعلى من 5 أفراد.
- أن يتوفر لدى الأسرة كادر بشري يستطيع إدارة المشروع.
- وجود فكرة تتناسب مع البيئة المحيطة بالأسرة.
- وجود رغبة ودافعية لإنشاء المشروع.



تم استخدام الطريقة العشوائية البسيطة المنتظمة لاختيار عينة الدراسة، حيث شكّلت من 222 أسرة مستفيدة من برنامج تمكين الأسر الفقيرة (DEEP)، وفقا للمعادلة التالية:

حيث أن:

N: حجم مجتمع الدراسة.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

D: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

### 3.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الوصف النظري للواقع الفلسطيني، وبالتحديد منطقة بيت لحم، استناداً إلى الأدبيات السابقة والكتب والمجلات الدورية والإلكترونية، ثم تحليل الواقع من أجل الوصول إلى العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل المشاريع الاقتصادية الصغيرة المنفذة في المنطقة، ويتمويل من برنامج (DEEP)، وذلك من خلال تحديد عينة الدراسة، وجمع البيانات المتعلقة بها والمرتبطة بالموضوع، ثم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج ومقارنتها.

### 4.3 حدود الدراسة

تمت دراسة عوامل نجاح وفشل المشاريع الاقتصادية المنفذة في محافظة بيت لحم، والممولة من قبل برنامج (DEEP) في الفترة الواقعة بين عامي 2007 و2015.

### 5.3 خصائص عينة الدراسة

اختارت الباحثة عينة مكونة من (222) أسرة مستفيدة من برنامج تمكين الأسر الفقيرة (DEEP)، وتم تقسيم العينة إلى قسمين: الأول 111 أسرة من المرحلة الأولى في الفترة الواقعة بين عامي 2007 و2010، والقسم الثاني يتكون من 111 أسرة من المرحلة الثانية في الواقعة بين عامي 2013 و2015، كما هو واضح في جدول رقم (1.3) أدناه.

جدول رقم (1.3): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير مرحلة التنفيذ

المرحلة	التكرار	النسبة (%)
الأولى (2007-2010)	111	50%
الثانية (2013-2015)	111	50%
المجموع الكلي	222	100%

يوضح جدول رقم (2.3) توزيع العينة وفقاً لمتغير المنطقة السكنية، حيث تم اختيار (70) أسرة من المدينة، و(110) أسرة من القرى، و(42) أسرة من المخيمات.

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة السكنية

المنطقة السكنية	المرحلة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المدينة	الأولى	55	31.5%

	15	الثانية	
49.5%	28	الأولى	القرية
	82	الثانية	
19%	28	الأولى	المخيم
	14	الثانية	
100%	222		المجموع الكلي

يوضح جدول رقم ( 3.3) توزيع العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت نسبة أصحاب المشاريع الذين حصلوا على مستوى تعليمي أقل من ثانوية عامة 50%، بينما 7.5% فقط من أصحاب المشاريع ممن يحملون شهادة بكالوريوس فأكثر.

جدول رقم (3.3) : توزيع العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي لمن يدير المشروع

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
50.0%	111	أقل من ثانوية عامة
40.5%	90	ثانوية عامة
7.2%	16	بكالوريوس فأكثر

%2.3	5	قيم مفقودة (Missing) (Data)
%100	222	المجموع الكلي

من الواضح أن مصدر دخل معظم الأسر المستفيدة كان من وزارة التنمية الاجتماعية، أو عائل الأسرة يعمل عاملاً في مجال ما، أو التبرعات الخيرية، حيث بلغت نسبتها 74.3%، يليها القطاع الخاص بنسبة 15.8%، كما هو واضح في جدول رقم (4.3) أدناه.

جدول رقم (4.3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير مصدر دخل الأسرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	مصدر دخل الأسرة
7.7	17	قطاع حكومي
15.8	35	قطاع خاص
.9	2	مؤسسات NGOs
74.3	165	غير ذلك
1.4	3	قيم مفقودة (Missing) (Data)
%100	222	المجموع الكلي

أشارت نتائج تحليل العينة إلى أن أكثر من نصف المشاريع الممولة تجارياً، حيث بلغت نسبتها 55.9%، تليها المشاريع الزراعية الحيوانية 26.6%، وبعدها الزراعي النباتي بنسبة 9.9%، ثم الصناعي بنسبة 7.7%، كما هو مبين في جدول رقم (5.3) أدناه.

جدول رقم (5.3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع المشروع

النسبة المئوية (%)	التكرار	نوع المشروع
55.9	124	تجاري
26.6	59	زراعي حيواني
9.9	22	زراعي نباتي
7.7	17	صناعي
<b>%100</b>	<b>222</b>	<b>المجموع الكلي</b>

### 6.3 الدراسة التجريبية (Pilot Study)

قامت الباحثة بإجراء دراسة تجريبية على عينة الدراسة، حيث تمت تعبئة 30 استمارة من الأسر المستفيدة لدراسة وضوح فقرات الاستمارة وسهولة تعبئتها بالنسبة للمستفيدين، وقياس ثبات الاستمارة وصدق فقراتها، وبناء على نتائج الدراسة التجريبية، تم تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها وإضافة فقرات أخرى.

#### 1.6.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استمارة مكونة من خمسة محاور: المحور الأول يتعلق بالبيانات الأولية، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس العوامل التي تؤثر على نجاح وفشل المشاريع الصغيرة الممولة من خلال برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية المحرومة (DEEP)، في المحاور الثاني والثالث والرابع، والمحور الخامس تعلق ببيانات تطوير المشاريع، وهي كالتالي:

جدول رقم (6.3) محاور الاستمارة

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات
1	البيانات الأولية	9
2	العوامل المرتبطة بطبيعة المشروع	9
3	العوامل المرتبطة بصاحب المشروع	14
4	العوامل المرتبطة بالمؤسسة المنفذة للمشروع	6

7	البيانات المتعلقة بتطوير المشروع	5
---	----------------------------------	---

### 2.6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا (Alpha Cronbach) لكل محور من محاور الاستمارة في القسم الثاني، وأيضاً الاستمارة ككل، حيث كان معامل الثبات للاستمارة كاملة 938، ومن الواضح في الجدول رقم (7.3) أدناه أن معاملات الثبات للمحاور مقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

#### جدول رقم (7.3) معاملات الثبات لمحاور الاستمارة

معامل الثبات	عنوان المحور	رقم المحور
832	العوامل المرتبطة بطبيعة المشروع	1
885	العوامل المرتبطة بصاحب المشروع	2
818	العوامل المرتبطة بالمؤسسة المنفذة للمشروع	3



### 3.6.3 صدق أداة الدراسة

هو أن تقيس الأداة الشيء الذي صممت لقياسه بشكل جيد، وتم قياس صدق الأداة من خلال ثلاث طرق:

#### - الطريقة الأولى: صدق المحتوى **Context Validity**

تم قياس صدق محتوى أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإحصاء والتنمية، حيث أبدوا رأيهم في المحتوى من حيث سهولة فهمه وشموليته، ومدى ملاءمة فقراته لأهداف الدراسة، وقامت الباحثة بتعديل بعض الفقرات، وحذف بعضها، وإضافة فقرات أخرى بناء على ملاحظاتهم.

#### - الطريقة الثانية: صدق التجانس (الاتساق الداخلي) لفقرات الاستمارة **Internal Validity**

هو قياس الترابط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه، والتأكد من عدم وجود تداخل بينها، وتم قياسه في البحث عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه بعد استبعاد درجة الفقرة من درجة المحور حتى لا تؤثر في معامل الارتباط الناتج.

وكما هو واضح في الجداول رقم (8.3)، (9.3)، (10.3)، (11.3) أدناه أن معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يؤكد صدق أداة البحث، وأنها تقيس ما صممت لقياسه.

جدول رقم (8.3) معاملات الارتباط (Pearson Correlations) لفقرات المحور الأول: العوامل

المرتبطة بطبيعة المشروع

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتناسب فكرة المشروع مع ثقافة المجتمع المحيط	.545	.000
2	تلبى فكرة المشروع حاجات المجتمع المحيط	.632	.000
3	تتماثل مخرجات مشروعك مع مشاريع أخرى	.611	.000
4	حقق مشروعك الأهداف التي تسعى لها	.718	.000
5	حقق المشروع تغييراً ملموساً أو غير ملموس في البيئة المحيطة	.701	.000
6	يتناسب المشروع مع الميزانية المرصودة من قبل المؤسسة الممولة للمشروع	.515	.000
7	توجد دراسة أولية لحاجة المجتمع المحيط للمشروع قبل التنفيذ	.525	.000
8	يتناسب المشروع مع تطورات العصر الحالي	.704	.000
9	يتم تمويل المشروع من أكثر من مصدر	.472	.000

جدول رقم (9.3) معاملات الارتباط (Pearson Correlations) لفقرات المحور الثاني: العوامل

المرتبطة بصاحب المشروع

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدي خبرة في إدارة المشروع	.604	.000
2	تتعاون الأسرة معي في إدارة المشروع	.350	.000
3	أواجه صعوبات أثناء تنفيذ المشروع	.305	.000
4	أجتاز الصعوبات التي تواجهني بنجاح	.440	.000
5	أعمل على متابعة وتقييم للمشروع للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع	.666	.000
6	أخذت عدة دورات في إدارة المشروع	.649	.000
7	هناك وضوح في تقسيم وتوزيع المسؤوليات للقائمين على المشروع	.679	.000
8	لدي تفرغ لإدارة المشروع	.594	.000
9	وضعت مؤشرات قياس لنجاح المشروع	.562	.000
10	أملك قدرة كافية على التعلم من الأخطاء وتجنبها	.637	.000

		بالمستقبل	
11	.819	توجد آليات رقابة مالية للمشروع	.000
12	.838	أمتلك سجلات محاسبية لكافة أنشطة المشروع	.000
13	.624	شاركت في وضع مواصفات معدات المشروع	.000
14	.632	شاركت في اختيار معدات المشروع عند التنفيذ	.000

جدول رقم ( 10.3 ) معاملات الارتباط ( Pearson Correlations ) لفقرات المحور الثالث:

العوامل المرتبطة بالمؤسسة المنفذة للمشروع

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ساعدتني المؤسسة المنفذة للمشروع في تحديد فكرة المشروع	.468	.000
2	اهتمت المؤسسة المنفذة ببناء قدراتي لدعمي لتحقيق النجاح للمشروع	.784	.000
3	ساعدتني المؤسسة المنفذة في بناء دراسة جدوى اقتصادية للمشروع المنفذ	.791	.000

4	ساعدتني المؤسسة في مواجهة العقبات والمشاكل التي واجهتها أثناء العمل	.375	.000
5	هناك متابعة وزيارات دورية من قبل المؤسسة المنفذة للمشروع	.740	.000
6	تتابع المؤسسة المشاكل التي من الممكن التعرض لها بشكل جدي وتتم متابعة المشكلة	.321	.000

جدول رقم (11.3) معاملات الارتباط (Pearson Correlations) لفقرات المحور الرابع: العوامل

المرتبطة بتطور المشروع

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	هل حقق مشروعك عائداً منتظماً؟	.832	.000
2	هل مشروعك كافٍ لإعالة الأسرة؟	.907	.000
3	زيادة العائد من المشروع	.911	.000
4	فتح فرع آخر للمشروع	.180	.000
5	زيادة عدد العاملين بالمشروع	.536	.000

## - الطريقة الثالثة: الصدق التكويني Structural Validity

هو قياس الترابط بين محاور الاستمارة، وتم قياسه من خلال إيجاد معاملات الارتباط ( Pearson Correlations) بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

وكما هو موضح في جدول رقم (12.3) أدناه أن معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على قدرة الاستمارة على قياس ما صممت لقياسه.

جدول رقم(12.3) معاملات الارتباط (Pearson Correlations) لمحاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة

الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	العوامل المرتبطة بطبيعة المشروع	.911	.000
2	العوامل المرتبطة بصاحب المشروع	.963	.000
3	العوامل المرتبطة بالمؤسسة المنفذة للمشروع	.826	.000
4	العوامل المرتبطة بتطور المشروع	.703	.000

## 7.3 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

### 1.7.3 المعالجة الإحصائية

تمت عملية المعالجة الإحصائية عن طريق ترميز الإجابات وإدخالها على الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( SPSS:Statistical Package for Social Science , version 20)، وتم بعد ذلك ما يلي:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستمارة.
  - استخراج النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث.
  - إنشاء جداول Cross tabs للمقارنة بين أفراد العينة في المرحلتين الأولى والثانية.
  - استخدام اختبار (chi-square) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- ثم تم تحليل البيانات، واستخراج النتائج، وبناء على هذه النتائج، تمت مناقشة أهداف الدراسة.

### 2.7.3 تصحيح أداة الدراسة (Method Correction)

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للإجابة على فقرات الاستمارة في المحاور الثاني والثالث والرابع، حيث كان لكل فقرة 5 إجابات: أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، معارض، معارض بشدة، وكان توزيع الدرجات عليها كالتالي:

جدول رقم (13.3) درجات مقياس ليكرت (Likert Scale)

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول رقم (14.3) مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم إجابة مقياس ليكرت الخماسي (Likert

Scale)

المتوسط الحسابي	الدرجة	المعيار
2.49-1	قليلة	- انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
3.49 -2.5	متوسطة	الوسط
5 -3.5	كبيرة	+انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي



## الفصل الرابع

---

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لنتائج الدراسة، حول العوامل التي تساعد في نجاح المشاريع الصغيرة والعوامل التي تؤدي إلى فشل المشاريع الصغيرة المتعلقة بطبيعة المشروع، وصاحب المشروع، بالإضافة إلى المؤسسة التي تنفذ المشروع، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

## 2.4 نتائج الدراسة

بلغ متوسط دخل الأسر المستفيدة من برنامج تمكين الأسر الفقيرة ( DEEP ) قبل تنفيذ المشروع في المرحلة الأولى 560 شيقل، بينما كان في المرحلة الثانية 629 شيقل.

أما معدل دخل الأسر بعد تنفيذ المشروع، فقد بلغ في المرحلة الأولى 1129 شيقل، وفي المرحلة الثانية 1209 شواقل.

واستناداً إلى ذلك، ترى الباحثة أن الأثر من تنفيذ مشروع ( DEEP ) بدأ واضحاً على واقع الأسر الفلسطينية، وخاصة الفقيرة، والدليل على ذلك ارتفاع مستوى دخل الأفراد مقارنة بين وضع الأسرة قبل تنفيذ المشروع لديها، ووضع الأسرة بعد تنفيذه إلى أكثر من النصف، ولكن هذا الأثر الواضح في التغيير لا يعني بالضرورة أن هذا المشروع المنفذ مع الأسرة حقق ديمومة طويلة الأمد، ويبقى السؤال هنا: إلى أي مدى حققت هذه المشاريع الاستمرارية في الفائدة المرجوة من كل مشروع منفذ؟

### جدول رقم (1.4) إحصاءات وصفية

المتغير	المرحلة	الوسط الحسابي	أعلى قيمة (Maximum)	أقل قيمة (Minimum)
عدد الأشخاص المسؤولين عن المشروع	الأولى	2	3	1
	الثانية	2	4	1
معدل دخل الأسرة قبل تنفيذ المشروع	الأولى	560	2000	1

200	2000	629	الثانية	معدل دخل الأسرة بعد تنفيذ المشروع
200	4500	1129	الأولى	
200	3000	1209	الثانية	

#### - استمرارية المشروع

أظهرت النتائج أنّ 66.7% من المشاريع المستفيدة من برنامج تمكين الأسر الفقيرة ( DEEP ) في المرحلة الثانية مازال قائماً حتى الآن، بينما 33.3% فقط من المشاريع المستفيدة في المرحلة الأولى مازال قائماً، كما هو واضح في الجدول رقم (2.4) أدناه، والكثير من المستفيدين يعزون عدم استمرارية مشاريعهم إلى عدم وجود دعم متواصل واستشارات لحل المشاكل والعقبات التي واجهتهم أثناء فترة مشاريعهم.

#### الجدول رقم (2.4) استمرارية المشروع

المرحلة	نعم	لا	المجموع الكلي
الأولى	32 (33.3%)	79 (62.7%)	111 (50.0%)
الثانية	64 (66.7%)	47 (37.3%)	111 (50.0%)
المجموع الكلي	96 (100.0%)	126 (100.0%)	222 (100.0%)

حسب اختبار chi-square test، أظهرت النتائج أن هناك عدة فروق ذات دلالة إحصائية في استمرارية المشروع بين المرحلتين الأولى والثانية، حيث بلغت قيمة P-value: .000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك تكون دالة إحصائياً، وذلك واضح في جدول رقم (3.4) أدناه.

#### جدول رقم (3.4) جدول اختبار (Chi-square) لاستمرارية المشروع

الاختبار	القيمة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
Pearson Chi-Square	18.794 <sup>a</sup>	1	.000

وعلى الرغم من أن الأسر عزت عدم استمرارية المشاريع إلى عدم وجود دعم متواصل واستشارات لحل المشاكل والعقبات من قبل المؤسسة الممولة التي واجهتهم أثناء فترة التنفيذ، واستناداً إلى نتائج الدراسة المسحية التي تم تنفيذها مع العينة العشوائية للأسر المستهدفة، فإن 33% فقط من المرحلة الأولى استمر مشروعهم للوقت الحالي.

وتؤكد الباحثة على أنه رغم نجاح برنامج (DEEP) في تحسين آني لمستوى المعيشة للأسر الفلسطينية الفقيرة، إلا أن هذا التحسين لم يعمل على تمكين هذه الأسر على المدى الطويل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وضع برنامج (DEEP) في خطته التنفيذية للبرنامج خطة لمتابعة المشاريع المنفذة من قبل الأسر الفلسطينية حتى بعد انتهاء تمويل المشروع، إذ أن المتابعة تكمن فقط لحد انتهاء التنفيذ، خاصة أن الأسر الفلسطينية المستهدفة هي أسر تكاد تكون قدراتها الإدارية ضعيفة، وهي بحاجة إلى تهيئة إدارية من أجل نجاح تحقيق الاستمرارية في هذه المشاريع.

واستناداً إلى عوامل النجاح والفشل التي تم التطرق إليها في هذا البحث، فإن الباحثة تؤكد على أن هذا الإخفاق لا يشمل فقط برنامج (DEEP)، لكنه يتعدى ذلك ليشمل الأسر المنفذة للمشاريع، كون من الضروري جداً توفر صفات قيادية وريادية ومهارات في وضع خطط لإدارة ومواجهة المخاطر وحل المشكلات والعقبات لدى منفي المشاريع.

### - المستوى التعليمي لمدير المشروع

حسب اختبار chi-square test، أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة العلمية للمستفيد من التمويل واستمرارية المشروع في المرحلة الثانية، حيث بلغت قيمة p-value: 0.075. وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك تكون غير دالة إحصائياً، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة العلمية للمستفيد من التمويل واستمرارية المشروع في المرحلة الأولى، حيث بلغت قيمة p-value: 0.014. وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك تكون دالة إحصائياً، حيث بلغت نسبة المشاريع القائمة حتى الآن في المرحلة الأولى لمن مستواهم أقل من الثانوية العامة 37.5%، وفي المرحلة الثانية كانت النسبة 34.9%، وذلك مبين في جداول رقم (4.4)، ورقم (5.4) أدناه.

### جدول رقم (4.4) العلاقة بين استمرارية المشروع والمستوى التعليمي لمدير المشروع

المرحلة	المستوى التعليمي	استمرارية المشروع		المجموع الكلي
		لا	نعم	
الأولى	أقل من ثانوية عامة	51 (67.1%)	12 (37.5%)	63 (58.3%)

(31.5%) 34	(23.7%) 18	(50.0%) 16	ثانوية عامة	
(10.2%) 11	(9.2%) 7	(12.5%) 4	بكالوريوس فأكثر	
<b>(%100)108</b>	<b>(%100)76</b>	<b>(%100)32</b>		<b>المجموع الكلي 1</b>
3				قيم مفقودة (Missing data)
(44.0%) 48	(56.5%) 26	(34.9%) 22	أقل من ثانوية عامة	الثانية
(51.4%) 56	(39.1%) 18	(60.3%) 38	ثانوية عامة	
(4.6%) 5	(4.3%) 2	(4.8%) 3	بكالوريوس فأكثر	
<b>(%100)109</b>	<b>(%100) 46</b>	<b>(%100) 63</b>		<b>المجموع الكلي 2</b>
2				قيم مفقودة (Missing data)

جدول رقم ( 5.4 ) جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع

والمستوى التعليمي لمدير المشروع

المرحلة		القيمة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأولى	Pearson Chi-Square	8.576 <sup>b</sup>	2	.014
الثانية	Pearson Chi-Square	5.176	2	.075

استناداً إلى نتائج المسح البياني، تعزو الباحثة ذلك إلى أن المستوى التعليمي لمنفذي المشاريع قد يكون في بعض الأوقات داعماً لأحد عوامل نجاح المشروع كما ظهر في المرحلة الأولى، وقد يكون غير داعم لهذه العوامل كما ظهر في المرحلة الثانية، إلا أن عدم توفر مستوى تعليمي عند منفذي المشاريع لا يعني بالضرورة فشل أو نجاح هذا المشروع؛ بسبب ارتباط عامل المستوى التعليمي بعوامل أخرى قد تكون داعمة لهذا العامل، وقد تكون غير داعمة .

- مصدر دخل الأسرة

حسب اختبار chi-square test، أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصدر دخل الأسرة المستفيد من التمويل، سواء كان من القطاع الحكومي، أو القطاع الخاص، أو غير ذلك، واستمرارية المشروع في المرحلتين الأولى والثانية، حيث بلغت قيمة  $p=0.316$  و229. على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة 05. وبذلك تكون غير دالة إحصائياً، كما هو مبين في جدول رقم(6.4) أدناه.

جدول رقم(6.4) جدول اختبار (Chi-square) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع ومصدر

دخل الأسرة

المرحلة		القيمة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأولى	Pearson Chi-Square	3.538 <sup>b</sup>	3	.316
الثانية	Pearson Chi-Square	3.676	3	.229

وتؤكد الباحثة على هذه النتيجة كون مصدر دخل الأسرة لا يشكل دعماً لأي عامل من عوامل نجاح أو فشل المشروع، في نفس الوقت تؤكد الباحثة على ضرورة عدم اعتمادها في دخلها فقط على العائد المالي من المشروع، خاصة في بدايات تنفيذه، كون العائد المالي من المشروع في المراحل الأولى منه يجب أن يستخدم لتطوير المشروع، وليس لتوفير الحاجات الأساسية للأسرة.

#### - نوع المشروع

حسب اختبار chi-square test، أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المشروع (تجاري، صناعي، زراعي حيواني، زراعي نباتي) واستمرارية المشروع في المرحلتين الأولى والثانية، حيث بلغت قيمة p-value: 0.002 و 0.005. على التوالي، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك تكون دالة إحصائية، ومن الواضح أن أكثر المشاريع استمرارية هي المشاريع الصناعية، حيث بلغت نسبة المشاريع الصناعية التي لا تزال قائمة حتى الآن في المرحلة الأولى 66.7%، وفي المرحلة الثانية 100%، كما هو مبين في الجداول رقم (7.4) و (8.4) أدناه.



جدول رقم (7.4) العلاقة بين استمرارية المشروع ونوع المشروع

المجموع الكلي	استمرارية المشروع		نوع المشروع	المرحلة
	لا	نعم		
(100.0%) 58	(63.8%) 37	(36.2%) 21	تجاري	الأولى
(100.0%) 30	(93.3%) 28	(6.7%) 2	زراعي حيواني	
(100.0%) 14	(78.6%) 11	(21.4%) 3	زراعي نباتي	
(100.0%) 9	(33.3%) 3	(66.7%) 6	صناعي	
(111100.0%)	(%71.2) 79	(% 28.8) 32		
(100.0%) 66	(36.4%) 24	(63.6%) 42	تجاري	الثانية
(100.0%) 29	(62.1%) 18	(37.9%) 11	زراعي حيواني	
(100.0%) 8	(62.5%) 5	(37.5%) 3	زراعي نباتي	

(100.0%) 8	(0.0%) 0	(100.0%) 8	صناعي	
111	47	64		المجموع الكلي 2

جدول رقم ( 8.4 ) جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع ونوع

المشروع:

المرحلة		القيمة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأولى	Pearson Chi-Square	15.374 <sup>b</sup>	3	.002
الثانية	Pearson Chi-Square	12.795 <sup>c</sup>	3	.005

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وجود حرفة أو صنعة يعتمد عليها المستفيد يحقق الديمومة والاستمرارية لجميع المشاريع الصناعية، كون وجود هذه الصنعة عند أي مستفيد بالضرورة تساعد في بناء وتطوير مهاراته الإدارية والفنية، وبالتالي نجاح هذه المشروع وفشله يعتمد على قدرة ومهارات المستفيد، وليس على عوامل خارجية، بالإضافة إلى أن هذه المهنة أو الحرفة أو الصنعة لا تحتاج إلى تمويل مالي عالٍ مقارنة بالمشاريع التجارية، والمخاطرة فيها أقل مقارنة بالمشاريع الزراعية والحيوانية في فلسطين.

## - العوامل المرتبطة بطبيعة المشروع

من الواضح في الجدول رقم (9.4) أدناه أن الفقرة "تناسب فكرة المشروع مع ثقافة المجتمع المحيط" قد حازت على متوسطات حسابية مرتفعة في المرحلتين، وكانت تساوي 3.87 في المرحلة الأولى، 4.14 في المرحلة الثانية، وفقرة "توجد دراسة أولية لحاجة المجتمع المحيط للمشروع قبل التنفيذ" قد حازت على أعلى متوسط حسابي في المرحلة الثانية، ويساوي 4.32، بينما كان في المرحلة الأولى منخفضاً جداً، ويساوي 1.88.

جدول رقم (9.4) العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل المرتبطة بطبيعة المشروع

رقم الفقرة	الفقرة	المرحلة	الوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تناسب فكرة المشروع مع ثقافة المجتمع المحيط	الأولى	3.87	كبيرة	1.222	77.4%
		الثانية	4.14	كبيرة	1.261	82.8%
2	تلمي فكرة المشروع حاجات المجتمع المحيط	الأولى	3.64	كبيرة	1.285	72.8%
		الثانية	3.77	كبيرة	1.340	75.4%
3	تتماثل مخرجات مشروعك مع مشاريع	الأولى	3.31	متوسطة	.807	66.2%

		متوسطة		الثانية	أخرى	
	1.113		3.43			
%68.6						
%45.8	1.351	قليلة	2.29	الأولى	4	حقق مشروعك الأهداف التي تسعى لها
%52.6	1.501	متوسطة	2.63	الثانية		
%41.6	1.266	قليلة	2.08	الأولى	5	حقق المشروع تغييراً ملموساً أو غير ملموس في البيئة المحيطة
%52.6	1.274	متوسطة	2.63	الثانية		
%39.2	1.136	قليلة	1.96	الأولى	6	يتناسب المشروع مع الميزانية المرصودة من قبل المؤسسة الممولة للمشروع
%53.4	1.557	متوسطة	2.67	الثانية		
%37.6	.988	قليلة	1.88	الأولى	7	توجد دراسة أولية لحاجة المجتمع المحيط للمشروع قبل التنفيذ
%86.4	1.095	كبيرة	4.32	الثانية		
%43.6	1.302	قليلة	2.18	الأولى	8	يتناسب المشروع مع تطورات العصر الحالي
%66.8	1.492	متوسطة	3.34	الثانية		
%33.6	1.062	قليلة	1.68	الأولى	9	يتم تمويل المشروع من أكثر من

	مصدر	الثانية	1.77	قليلة	1.246	35.4%
--	------	---------	------	-------	-------	-------

والدراسة تعزو حيازة فقرة "يوجد دراسة أولية لحاجة المجتمع المحيط للمشروع قبل التنفيذ" في المرحلة الأولى بمتوسط حسابي منخفض، وذلك لأنه لم يكن هناك تركيز من قبل المؤسسات المنفذة للمشاريع على الأسر المستفيدة بان تعمل دراسة أولية لحاجة المجتمع قبل البدء بتنفيذ المشروع، وهذا على عكس المرحلة الثانية، إذ انه كان هناك تركيز على ضرورة أن يتم عمل دراسة لاحتياج المجتمع المحيط، لان هذا عامل أساسي في استمرارية المشروع وتحقيق النجاح له.

وحسب اختبار chi-square test، أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المتعلقة بطبيعة المشروع واستمرارية المشروع في المرحلتين حيث بلغت قيمة  $p\text{-value}:0.000$ . وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. ما عدا الفقرة "تتماثل مخرجات مشروعك مع مشاريع أخرى" في المرحلة الأولى، فهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة  $p\text{-value}:0.565$ . وذلك واضح في جدول رقم (10.4) أدناه.

جدول رقم ( 10.4 ) جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع

والعوامل المتعلقة بطبيعة المشروع

رقم الفقرة	الفقرة	المرحلة	قيمة اختبار chi- square	درجات الحرية	مستوى الدلالة
1	تتناسب فكرة المشروع مع ثقافة المجتمع المحيط	الأولى	18.740	3	.000
		الثانية	24.320	3	.000
2	تتلي فكرة المشروع حاجات المجتمع المحيط	الأولى	23.738	4	.000
		الثانية	40.317	4	.000
3	تتماثل مخرجات مشروعك مع مشاريع أخرى	الأولى	2.959	4	.565
		الثانية	6.975	4	.000
4	حقق مشروعك الأهداف التي تسعى لها	الأولى	47.741	4	.000
		الثانية	46.592	4	.000
5	حقق المشروع تغييراً ملموساً أو غير ملموس في البيئة المحيطة	الأولى	63.203	4	.000
		الثانية	37.356	4	.000

6	يتناسب المشروع مع الميزانية المرصودة من قبل المؤسسة الممولة للمشروع	الأولى	25.459	4	.000
		الثانية	13.293	3	.004
7	توجد دراسة أولية لحاجة المجتمع المحيط للمشروع قبل التنفيذ	الأولى	40.291	3	.000
		الثانية	17.986	3	.000
8	يتناسب المشروع مع تطورات العصر الحالي	الأولى	65.606	4	.000
		الثانية	47.788	4	.000
			8		
9	يتم تمويل المشروع من أكثر من مصدر	الأولى	27.972	4	.000
		الثانية	18.752	4	.001

تؤكد الباحثة على أن أحد أهم عوامل نجاح المشروع هو وجود دراسة أولية والتخطيط التنفيذي من قبل منفذي هذه المشاريع، وأن النتيجة النهائية التي توصلت إليها الدراسة المسحية تؤكد هذا العزم، كون 33.3% من المشاريع في المرحلة الأولى استمرت لغاية الآن، و66.7% من المشاريع في المرحلة الثانية استمرت لغاية الآن، وهذا الفارق يعود إلى أن المشاريع في المرحلة الأولى لم تكن فيها الدراسات الأولية العلمية والخطط التنفيذية للمشاريع المنفذة جزءاً من الآليات والإجراءات التنفيذية عند تنفيذ المشاريع. (مقابلة مع فريق ديب).

## - العوامل المتعلقة بصاحب المشروع

أظهرت النتائج أن فقرة "أواجه صعوبات أثناء تنفيذ المشروع" قد حازت على متوسط حسابي مرتفع في المرحلتين الأولى والثانية، وبلغت 4.05، 4.22 في المرحلتين الأولى والثانية على التوالي. بينما حازت الفقرة " وضعت مؤشرات قياساً لنجاح المشروع" على متوسط حسابي منخفض في المرحلتين الأولى والثانية، وبلغ المتوسط الحسابي في المرحلتين 2.27 ، 2.89 على التوالي، كما هو موضح في الجدول رقم (11.4).



جدول رقم (11.4) العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل المتعلقة بصاحب المشروع

رقم الفقرة	الفقرة	المرحلة	الوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	لدي خبرة في إدارة المشروع	الأولى	3.66	كبيرة	1.195	%73.2
		الثانية	4.35	كبيرة	.849	%87
2	تتعاون الأسرة معي في إدارة المشروع	الأولى	3.70	كبيرة	1.067	%74
		الثانية	3.77	كبيرة	1.305	%75.4
3	أواجه صعوبات أثناء تنفيذ المشروع	الأولى	4.05	كبيرة	1.268	%81
		الثانية	4.22	كبيرة	1.217	%84.4
4	أجتاز الصعوبات التي تواجهني بنجاح	الأولى	2.73	متوسطة	1.160	%54.6
		الثانية	2.61	متوسطة	1.389	%52.2
5	أعمل على متابعة وتقييم للمشروع للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع	الأولى	2.66	متوسطة	1.210	%53.2
		الثانية	3.31	متوسطة	1.413	%66.2
6	أخذت عدة دورات في إدارة المشروع	الأولى	2.05	قليلة	1.171	%41
		الثانية	4.50	كبيرة	.725	%90

7	هناك وضوح في تقسيم وتوزيع المسؤوليات للقائمين على المشروع	الأولى	2.27	قليلة	1.300	%45.4
		الثانية	3.83	كبيرة	1.271	%76.6
8	لدي تفرغ لإدارة المشروع	الأولى	3.02	متوسطة	1.348	%60.4
		الثانية	3.63	كبيرة	1.375	%72.6
9	وضعت مؤشرات قياس لنجاح المشروع	الأولى	2.27	قليلة	1.300	%45.4
		الثانية	2.89	متوسطة	1.238	%57.8
10	أمتلك قدرة كافية على التعلم من الأخطاء وتجنبها بالمستقبل	الأولى	2.77	متوسطة	1.399	%55.4
		الثانية	3.41	متوسطة	1.232	%68.2
11	توجد آليات رقابة مالية للمشروع	الأولى	2.28	قليلة	1.389	%45.6
		الثانية	4.15	كبيرة	1.161	%83
12	أمتلك سجلات محاسبية لكافة أنشطة المشروع	الأولى	2.15	قليلة	1.329	%43
		الثانية	4.10	كبيرة	1.250	%82
13	شاركت في وضع مواصفات معدات المشروع	الأولى	2.61	متوسطة	1.447	%52.2
		الثانية	4.57	كبيرة	.793	%91.4

14	شاركت في اختيار معدات المشروع عند التنفيذ	الأولى	1.79	قليلة	1.176	35.8%
		الثانية	3.04	متوسطة	1.716	60.8%

حسب اختبار  $\chi^2$ ، أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المتعلقة بصاحب المشروع واستمرارية المشروع في المرحلتين، حيث بلغت قيمة  $p$ -value أقل من مستوى الدلالة 0.05. ما عدا الفقرة "تتعاون الأسرة معي في إدارة المشروع" في المرحلة الأولى، فهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة  $p$ -value: 120، وذلك واضح في جدول رقم (12.4) أدناه.

جدول رقم (12.4) جدول اختبار (Chi-square) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل

#### المتعلقة بصاحب المشروع

رقم الفقرة	الفقرة	المرحلة	قيمة اختبار $\chi^2$	درجات الحرية	مستوى الدلالة
1	لدي خبرة في إدارة المشروع	الأولى	15.650	4	.004
		الثانية	33.898	2	.000
2	تتعاون الأسرة معي في إدارة المشروع	الأولى	7.319	4	.120
		الثانية	28.396	4	.000

.004	4	15.102	الأولى	أواجه صعوبات أثناء تنفيذ المشروع	3
.000	4	20.222	الثانية		
.000	4	61.972	الأولى	أجتاز الصعوبات التي تواجهني بنجاح	4
.000	4	70.994	الثانية		
.000	4	44.802	الأولى	أعمل على متابعة وتقييم للمشروع للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع	5
.000	4	66.503	الثانية		
.004	4	15.352	الأولى	أخذت عدة دورات في إدارة المشروع	6
.006	2	11.886	الثانية		
.000	4	47.662	الأولى	هناك وضوح في تقسيم وتوزيع المسؤوليات للقائمين على المشروع	7
.000	4	40.620	الثانية		
.001	4	17.627	الأولى	لدي تفرغ لإدارة المشروع	8
.000	4	47.380	الثانية		
.000	4	20.421	الأولى	وضعت مؤشرات قياس لنجاح المشروع	9

.000	4	26.884	الثانية		
.000	4	42.531	الأولى	أمتك قدرة كافية على التعلم من الأخطاء وتجنبها في المستقبل	10
.000	4	47.083	الثانية		
.000	4	78.374	الأولى	توجد آليات رقابة مالية للمشروع	11
.000	4	25.322	الثانية		
.000	4	80.124	الأولى	أمتك سجلات محاسبية لكافة أنشطة المشروع	12
.000	4	29.244	الثانية		
.000	4	28.745	الأولى	شاركت في وضع مواصفات معدات المشروع	13
.000	2	16.635	الثانية		
.000	4	36.593	الأولى	شاركت في اختيار معدات المشروع عند التنفيذ	14
.000	3	31.570	الثانية		

استناداً إلى ذلك، فإن العوامل المرتبطة بصاحب المشروع والمتعلقة بقدراته القيادية والإدارية والريادية مهمة جداً، ويجب التركيز على تطويرها وتمكينها قبل البدء بتمويل أي مشروع من قبل أي طرف. وتعزو الباحثة عدم قدرة الأسر على مواجهة الصعوبات إلى عدم توفر القدرات والمهارات الإدارية لدى منفذي المشاريع، فهذه القدرات والمهارات من شأنها أن ترفع نسبة قدرة أصحاب المشاريع على مواجهة التحديات والمعوقات عند تنفيذ أي مشروع.

## - العوامل المتعلقة بالمؤسسة المنفذة للمشروع

من الواضح في جدول (13.4) أدناه أن المتوسطات الحسابية للفقرات منخفضة في المرحلة الأولى، بينما كانت متوسطة إلى مرتفعة في المرحلة الثانية، حيث حازت الفقرة " ساعدتني المؤسسة المنفذة في بناء دراسة جدوى اقتصادية للمشروع المنفذ" على أعلى متوسط حسابي في المرحلة الثانية، ويساوي 4.60، بينما كان متوسطها الحسابي منخفضاً في المرحلة الأولى، ويساوي 1.96، وكانت المتوسطات الحسابية للفقرات "ساعدتني المؤسسة في مواجهة العقبات والمشاكل التي واجهتها أثناء العمل" و"تتابع المؤسسة المشاكل التي من الممكن التعرض لها بشكل جدي وتتم متابعة المشكلة" منخفضة في المرحلتين الأولى والثانية.

جدول رقم (13.4) العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل المتعلقة بالمؤسسة المنفذة للمشروع

رقم الفقرة	الفقرة	المرحلة	الوسط الحسابي	الدرجة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	ساعدتني المؤسسة المنفذة للمشروع في تحديد فكرة المشروع	الأولى	2.53	متوسطة	1.127	%50.6
		الثانية	3.47	متوسطة	1.299	%69.4
2	اهتمت المؤسسة المنفذة ببناء قدراتي لدعمي لتحقيق النجاح للمشروع	الأولى	2.01	قليلة	1.124	%40.2
		الثانية	4.28	كبيرة	1.097	%85.6
3	ساعدتني المؤسسة المنفذة في بناء دراسة جدوى اقتصادية للمشروع المنفذ	الأولى	1.96	قليلة	1.070	%39.2
		الثانية	4.60	كبيرة	.544	%92
4	ساعدتني المؤسسة في مواجهة العقبات والمشاكل التي واجهتها أثناء العمل	الأولى	2.14	قليلة	.909	%42.8
		الثانية	2.35	قليلة	1.312	%47
5	هناك متابعة وزيارات دورية من قبل المؤسسة المنفذة للمشروع	الأولى	1.60	قليلة	.592	%32
		الثانية	4.22	كبيرة	.957	%84.4
6	تتابع المؤسسة المشاكل التي من الممكن التعرض	الأولى	2.05	قليلة	.796	%41

48.6%	1.084	قليلة	2.43	الثانية	لها بشكل جدي وتتم متابعة المشكلة
-------	-------	-------	------	---------	----------------------------------

حسب اختبار  $\chi^2$  test، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استمرارية المشروع والفقرة "ساعدتني المؤسسة المنفذة في بناء دراسة جدوى اقتصادية للمشروع المنفذ" في المرحلة الأولى، بينما لا توجد علاقة بينهما في المرحلة الثانية، حيث بلغت قيمة  $p$ -value فيها 0.063.

وأوضحت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استمرارية المشروع والفقرة "تتابع المؤسسة المشاكل التي من الممكن التعرض لها بشكل جدي وتتم متابعة المشكلة" في المرحلة الثانية، حيث بلغت قيمة  $p$ -value: 0.009. فيما كانت غير دالة إحصائياً في المرحلة الأولى، حيث بلغت 0.141. كما هو موضح في جدول رقم (14.4) أدناه.

من هنا ترى الباحثة أنه وعلى الرغم من مساعدة المؤسسة جميع المستفيدين في بناء الجدوى الاقتصادية لمشاريعهم، التي تم تنفيذها في المرحلة الثانية، إلا أن هناك بعض المشاريع لم تستمر لما بعد انتهاء تمويل المشاريع المنفذة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن هناك عدة أسباب أخرى تساهم في عدم استمرار المشروع بعد انتهاء التمويل، إضافة إلى مساعدة أو عدم مساعدة المؤسسة المستفيدين في بناء الجدوى الاقتصادية.



جدول رقم(14.4) جدول اختبار (Chi-square) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل

المتعلقة بالمؤسسة المنفذة للمشروع

رقم الفقرة	الفقرة	المرحلة	قيمة اختبار chi-square	درجات الحرية	مستوى الدلالة
1	ساعدتني المؤسسة المنفذة للمشروع في تحديد فكرة المشروع	الأولى	24.998	4	.000
		الثانية	19.917	4	.001
2	اهتمت المؤسسة المنفذة ببناء قدراتي لدعمي لتحقيق النجاح للمشروع	الأولى	22.764	4	.000
		الثانية	14.589	4	.006
3	ساعدتني المؤسسة المنفذة في بناء دراسة جدوى اقتصادية للمشروع المنفذ	الأولى	19.973	4	.001
		الثانية	5.527	2	.063
4	ساعدتني المؤسسة في مواجهة العقبات والمشاكل التي واجهتها أثناء العمل	الأولى	15.863	4	.003
		الثانية	37.899	4	.000
5	هناك متابعة وزيارات دورية من قبل المؤسسة المنفذة للمشروع	الأولى	15.204	3	.002
		الثانية	14.438	4	.006

6	تتابع المؤسسة المشاكل التي من الممكن التعرض لها بشكل جدي وتتم متابعة المشكلة	الأولى	6.905	4	.141
		الثانية	13.632	4	.009

## تطور المشروع

### العائد المنتظم

أظهرت النتائج أن 93.7% من المشاريع التي لم تستمر حتى الآن لم تحقق عائداً منتظماً، و 100% من مشاريع المرحلة الثانية التي لم تستمر لم تحقق عائداً منتظماً، كما هو موضح في الجدول رقم (15.4) أدناه.

### جدول رقم (15.4) العلاقة بين استمرارية المشروع والعائد المنتظم للمشروع

المجموع الكلي	هل حقق المشروع عائد منتظم؟		المرحلة	استمرارية المشروع
	لا	نعم		
32 (100.0%)	6 (18.8%)	26 (81.2%)	نعم	الأولى
79 (100.0%)	74 (93.7%)	5 (6.3%)	لا	
64 (100.0%)	2 (3.1%)	62 (96.9%)	نعم	الثانية
47 (100.0%)	47 (100.0%)	0 (0.0%)	لا	

222 (100.0%)	58.1% (129)	93 (41.9%)			المجموع الكلي
--------------	-------------	------------	--	--	---------------

استناداً إلى اختبار chi-square، فقد أظهرت نتائجه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استمرارية المشروع وتحقيق عائد منتظم في المرحلتين الأولى والثانية، حيث بلغت قيمة p-value: 0.000. وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك تكون دالة إحصائياً كما هو واضح في الجدول رقم (16.4) أدناه، حيث أن الهدف الرئيسي من تنفيذ المشروع الصغير هو تحقيق عائد منتظم يعود على الأسرة بالنفع، وعند عدم تحقيق هذا الهدف يعزى المشروع بالفشل، لذلك تلجأ كافة الأسر في تلك الظروف إلى إغلاق المشروع؛ لأنه يصبح أكثر عبئاً على الأسرة إذا استمر، ومن الممكن أن يكبد الأسر أعباء مالية إضافية، بحيث يصبح الصرف فيه أكثر من الإنتاج.

جدول رقم (16.4) جدول اختبار (Chi-square) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع وتحقيق

عائد منتظم

المرحلة		القيمة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأولى	Pearson Chi-Square	63.512 <sup>c</sup>	1	.000
الثانية	Pearson Chi-Square	103.142 <sup>d</sup>	1	.000

## - كفاية المشروع لإعالة الأسرة

أظهرت النتائج أن 98.7% من المشاريع التي لم تستمر في المرحلة الأولى كانت غير كافية لإعالة الأسرة، و100% من المشاريع التي لم تستمر في المرحلة الثانية كانت غير كافية لإعالة الأسرة، كما هو موضح في جدول رقم (17.4) أدناه.

جدول رقم (17.4) العلاقة بين استمرارية المشروع وكفاية المشروع لإعالة الأسرة

المجموع الكلي	هل مشروعك كافٍ لإعالة الأسرة		المرحلة	استمرارية المشروع
	لا	نعم		
100.0% (32)	31.2% (10)	68.8% (22)	نعم	الأولى
100.0% (79)	98.7 (78)	1.3% ( 1)	لا	
100.0% (64)	48.4%(31)	51.6%(33)	نعم	الثانية
100.0% (47)	100.0% (47)	0.0%(0)	لا	
222(100.0%)	(166)74.8%	()25.256		المجموع الكلي

استناداً إلى اختبار chi-square، فقد أظهرت نتائجه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

استمرارية المشروع وكفاية المشروع لإعالة الأسرة في المرحلتين الأولى والثانية، حيث بلغت قيمة p-

value:0.000. وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك تكون دالة إحصائياً، كما هو واضح في جدول رقم (18.4) أدناه.

جدول رقم(18.4): جدول اختبار (Chi-square) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع وتحقيق عائد منتظم

المرحلة		القيمة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأولى	Pearson Chi-Square	63.138	1	.000
الثانية	Pearson Chi-Square	34.487	1	.000

حيث أن العيش الكريم للأسرة، وتحقيق الأهداف التي يضعها الفرد في سلم أولوياته، وتأمين دخل ثابت يعود على الأسرة بالنفع، من أهم الأهداف التي يسعى منفذ المشروع الصغير إلى تحقيقها، وإذا لم تتحقق الأهداف الرئيسية، فإن المشروع سيغلق، وتعزو الباحثة نتائج التحليل التي توصلت إليها في هذا البحث فيما يتعلق بتحقيق عائد منتظم إلى ذلك.

## -زيادة العائد من المشروع

أظهرت النتائج أن 100% من المشاريع التي لم تستمر في المرحلتين الأولى والثانية لم تحقق زيادة في العائد، كما هو موضح في جدول رقم (19.4) أدناه.

جدول رقم (19.4) العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة العائد من المشروع

المجموع الكلي	زيادة العائد من المشروع		المرحلة	استمرارية المشروع
	لا	نعم		
(%100.0) 32	(%25.0) 8	(%75.0) 24	نعم	الأولى
(%100.0) 79	(%100.0) 79	(%0.0) 0	لا	
(%100.0) 64	(%53.1) 34	(%46.9) 30	نعم	الثانية
(%100.0) 47	(%100.0) 47	(%0.0) 0	لا	
(%100.0)222	(%75.7) 168	(%24.3) 54		المجموع الكلي

استناداً إلى اختبار chi-square، فقد أظهرت نتائجه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

استمرارية المشروع وزيادة العائد من المشروع في المرحلتين الأولى والثانية، حيث بلغت قيمة p-

value.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك تكون دالة إحصائياً كما هو واضح في جدول

رقم (20.4) أدناه.

جدول رقم(20.4) جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة

العائد من المشروع

المرحلة		القيمة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأولى	Pearson Chi-Square	75.595 <sup>c</sup>	1	.000
الثانية	Pearson Chi-Square	30.191	1	.000

تعزو الباحثة ذلك إلى أن أحد أهم مقومات قياس النجاح عند تنفيذ المشاريع الصغيرة هو وجود زيادة بالعائد المالي من المشروع، وعدم وجود زيادة بالعائد يؤدي بالضرورة إلى فشل لمشروع وعدم استمراره، استناداً إلى الدراسة الاستطلاعية التي نفذتها الباحثة، ومن الممكن أن يعرض الأسرة إلى صعوبات أكثر تعقيداً إذا استمر المشروع.

### -زيادة عدد العاملين في المشروع

أظهرت النتائج أن 100% من المشاريع التي لم تستمر في المرحلتين الأولى والثانية لم تحدث فيها زيادة لعدد العاملين، كما هو موضح في جدول رقم (21.4) أدناه.

جدول رقم(21.4) العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة عدد العاملين

المجموع الكلي	زيادة عدد العاملين		المرحلة	استمرارية المشروع
	لا	نعم		
(%100.0) 32	(%96.9) 31	(%3.1) 1	نعم	الأولى
(%100.0) 79	(%100.0) 79	(%00)	لا	
(%100.0) 64	(%100.0) 64	0	نعم	الثانية
(%100.0) 47	(%100.0) 4	0	لا	
(%100.0) 222	(%99.5) 221	(%0.5) 1		المجموع الكلي

استناداً إلى اختبار  $\chi^2$ ، أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استمرارية المشروع وزيادة عدد العاملين فيه في المرحلة الأولى، حيث بلغت قيمة  $p$ -value : 0.114. وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً. وبالنسبة للمرحلة الثانية، لم يزد عدد العمال في حال استمرار المشروع أو عدمه، كما هو واضح في جدول رقم (22.4) أدناه.



جدول رقم (22.4) جدول اختبار (Chi-square) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة

عدد العاملين

المرحلة		القيمة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأولى	Pearson Chi-Square	2.491 <sup>c</sup>	1	.114
الثانية	Pearson Chi-Square	-	-	-

حيث أن نجاح أو فشل المشروع لا يرتبط بزيادة عدد العمال، إذ يختلف العدد المطلوب من العمال باختلاف طبيعة كل مشروع، وقد تكون الزيادة في عدد العمال ظاهرة سلبية أكثر منها إيجابية، فقد يحتاج مشروع شخصاً واحداً لنجاحه، بالتالي لا توجد علاقة بين استمرارية المشروع والزيادة في عدد العمال للمشروع.

زيادة الخدمات التي يقدمها المشروع:

أظهرت النتائج أن 100% من المشاريع التي لم تستمر في المرحلتين الأولى والثانية لم تحدث فيها زيادة في الخدمات التي يقدمها المشروع، وأيضاً 31.2% من المشاريع التي استمرت في المرحلة الأولى تمت زيادة عدد الخدمات فيها، و 6.2% فقط من المشاريع التي استمرت في المرحلة الثانية تمت زيادة عدد الخدمات فيها، كما هو واضح في جدول رقم (23.4) أدناه.

جدول رقم (23.4) العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة الخدمات التي يقدمها المشروع

المجموع الكلي	زيادة الخدمات التي يقدمها المشروع		المرحلة	استمرارية المشروع
	لا	نعم		
(32)100.0%	22 (68.8%)	10 (31.2%)	نعم	الأولى
(79)100.0%	79 (100.0%)	0 (0.0%)	لا	
(64)100.0%	60 (93.8%)	4 (6.2%)	نعم	الثانية
(47) 100.0%	47 (100.0%)	0	لا	
(%100.0) 222	(%93.7) 208	(%6.3) 14		المجموع الكلي

استناداً إلى اختبار  $\chi^2$ ، أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استمرارية المشروع وزيادة الخدمات التي يقدمها المشروع في المرحلة الثانية، حيث بلغت قيمة  $p$ -value: 0.081. وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي هي غير دالة إحصائياً، بينما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في المرحلة الأولى، حيث بلغت قيمة  $p$ -value: 0.000. وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبذلك هي دالة إحصائياً، كما هو موضح في جدول رقم (24.4) أدناه.

جدول رقم(24.4) جدول اختبار ( Chi-square) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة

الخدمات التي يقدمها المشروع

المرحلة		القيمة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأولى	Pearson Chi-Square	27.132	1	.000
الثانية	Pearson Chi-Square	3.047	1	.081

كون أحد أهم عوامل نجاح المشاريع هو جودة الخدمة المقدمة بالمشروع، وحاجة المجتمع لهذه الخدمة، فمن الطبيعي أن لا تستمر أي من المشاريع التي لا توجد فيها زيادة في الخدمة المقدمة، واستناداً إلى الدراسة التي تم تنفيذها من قبل الباحثة، فإن 100% من المشاريع التي لم تستمر في كلا المرحلتين لم تقدم خدمة إضافية، وعليه، فعلى جميع أصحاب منفعلي المشاريع الاستمرار في السعي نحو الابتكار والريادة ومسح متطلبات المجتمع باستمرار، من أجل مواكبة أي تغيير وحاجة لأفراد المجتمع.

## الفصل الخامس

---

### ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.5 مقدمة

يمكن تلخيص أهم نتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة، وذلك استناداً إلى التحليل الإحصائي وقراءة للأدبيات السابقة والإطار النظري كالتالي:

#### 2.5 نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة النتائج التالية

## 1. نتائج متعلقة بالفرضية الأولى

العوامل التي ترتبط بطبيعة المشروع، حيث تفرض الباحثة أن العوامل التي ترتبط بطبيعة المشاريع المنفذة في محافظة بيت لحم، وبنمويل من برنامج ( DEEP )، والمرتبطة بفكرة المشروع وتناسبه مع المنطقة المحيطة، وارتباطه بالأهداف الرئيسية للمشروع، تؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة.

1. اتضح وجود علاقة بين استمرارية المشروع ونوعه في المرحلتين، حيث بلغت نسبة المشاريع الصناعية التي لا تزال قائمة لغاية الآن 66.7 %، وفي المرحلة الثانية 100%، وهذا إن دل فإنه يدل على أن وجود حرفة أو صناعة لدى صاحب المشروع داعم أساسي لتحقيق الاستمرارية والنجاح للمشروع، وهذا تم التأكيد عليه من خلال الاضطلاع على التجربة المصرية التي أكدت انه عدم وجود الخبرة لدى صاحب المشروع، سبب رئيسي في فشل المشروع وعدم استمراريته. بالإضافة إلى تأكيد غرفة تجارة وصناعة بيت لحم في الدراسة التي أجرتها عام 2015 حول أهمية المشاريع الصغيرة.

2. 33% من مشاريع المرحلة الأولى استمر لغاية الآن، بينما 66.7% من مشاريع المرحلة الثانية استمر لغاية الآن، وهذا يعود إلى وجود بعض التغيرات في تنفيذ المشروع متمثلة بإعداد الجدوى والمتابعة وغيرها، ففي المرحلة الأولى لم تكن معايير الاختيار الأسر مبنية على أسس جيدة، والمرحلة الثانية تضمن اختيار الأسر معايير أكثر دقة، بالإضافة إلى التركيز على تدريب أصحاب المشاريع على التخطيط، عمل جدوى اقتصادية للمشروع بالإضافة إلى التركيز على التسجيل. وهذا ما تم التركيز عليه في دراسة المشهوروي الرملاوي ( 2015 ) بأنه ضعف الإدارة وضعف الكفاءة لدى أصحاب المشروع إحدى المشاكل التي تضعف المشروع.

3. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين العوامل المرتبطة بطبيعة المشروع واستمراريته ونجاحه في المرحلتين، فوجود دراسة أولية وتخطيط من قبل منفذ المشروع من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المشروع.

4. المشاريع التي لم تستمر، لم تحقق نجاحاً، ولم تحقق عائداً منتظماً، حيث أن تحقيق العائد المنتظم هو أحد أهم الأسباب الرئيسية التي تسهم في الاستمرار ونجاح المشاريع الصغيرة . ففي دراسة النمروخي وصيدم (2012) أكد بان المشروع الصغير يخلق فرصة عمل لصاحب المشروع الأمر الذي يرفع من مستوى المعيشة لفئات المجتمع، والمشاريع الصغيرة لها أهمية استثمارية وتنموية. لذلك عدم وجود عائد مادي من المشروع، حينها لم يتحقق الهدف التنموي منه، فتكون النتيجة فشل المشروع.

5. أثبتت نتائج الدراسة أن بعض المشاريع الصغيرة التي لم تستمر في المرحلتين لم تكن كافية لإعالة الأسرة وسد احتياجاتها، وهذا كان عاملاً رئيسياً لفشل المشاريع وعدم نجاحها وتقدمها.

## 2. نتائج متعلقة بالفرضية الثانية:

- العوامل التي ترتبط بصاحب المشروع، حيث تفرض الباحثة أن العوامل المرتبطة بصاحب المشاريع المنفذة في محافظة بيت لحم، وبتنموي من برنامج ( DEEP ) والمرتبطة بالقدرات والمهارات الإدارية والريادية والقيادية لمنفذ المشروع تؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل المشاريع الصغيرة.

1. ارتفاع متوسط دخل الأسرة المستفيدة من برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة ( DEEP ) بعده تنفيذ المشروع. وهذا ما أكدت عليه الدراسة الناتجة عن تقييم برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية، والذي أكد من خلاله على أن المنح أثرت بشكل جوهري في المجال الاقتصادي للأسر الفلسطينية كونها خلقت فرص عمل جديدة لكل أسرة، حيث 79% من الأسر التي تم استهدافها قد تحسن دخلها وأصبحت أسرة معتمدة على نفسها.
2. المستوى التعليمي للقائم على المشروع ليس أساسياً لنجاح أو فشل المشروع، ومن الممكن أن يكون داعماً، ولكنه ليس بالأمر الرئيسي، حيث بلغت نسبة المشاريع القائمة للمرحلة الأولى لمن هم أقل من الثانوية العامة 37.5%، وفي المرحلة الثانية كانت النسبة 34.9%. وهذا ما أكدت عليه دراسة المشهراوي والرملاوي ( 2015 ) عندما أشاروا إلى أن السمات القيادية والخبرة العملية والكفاءة من أهم الأسس المرتبطة بنجاح واستمرارية المشروع.
3. مصدر الدخل للأسرة لا يشكل دعماً لأي عامل من عوامل النجاح أو فشل المشروع، بحيث يجب عدم الاعتماد على مصدر دخل واحد، ومن الضروري وجود مصدر آخر للدخل حتى لا يكون الاعتماد بشكل رئيسي في بداية إنشاء المشروع على المشروع نفسه، مما يؤدي حتماً إلى فشل المشروع أو إضعافه.

4. توجد علاقة بين استمرارية المشروع ونجاحه وصاحب المشروع في المرحلتين، حيث أن القدرات القيادية والإدارية لدى منفذ المشروع مهمة جداً في تطور المشروع واستمراره، كما أن وجود القدرات والمهارات يسمح للفرد بمواجهة الصعوبات والمشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها المشروع. وهذا ما تم التأكيد عليه عند الحديث عن التجربة المصرية بحيث كانت احد أهم المشاكل والتحديات التي تعيق تطور المشروع الصغير قلة الخبرة الإدارية والقدرات الإدارية والتي تتمثل في عدم وجود تخطيط استراتيجي ومهارات وأدوات إدارية لبناء المشروع.

5. إن جودة الخدمات المقدمة، تعتبر احد عوامل نجاح استمرار المشروع وهي تدل على قدرة المنافسة، وهذا إن أكد على شيء فهو يؤكد على الابتكار والإبداع المستمر من صاحب المشروع. وأكد خلف (2006) في دراسته على أن وجود الابتكار والإبداع يعزز من قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء في سوق العمل والمنافسة.

6. لا يرتبط نجاح أو فشل المشروع بزيادة عدد العاملين، وذلك كون العدد المطلوب من العمال يختلف باختلاف طبيعة المشروع، بحيث من الممكن أن يتطلب مشروع معين زيادة في عدد العاملين، ولكن مشروعاً آخر لا يتطلب ذلك. حيث أكدت كافة التجارب المذكورة على ذلك كون أغلب المشاريع الصغيرة هي مشاريع يغلب عليها الطابع العائلي. وتعتمد بالشكل الرئيسي على عدد أفرادها الداخلي.

## 2. نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة

- تفرض الباحثة أن العوامل المرتبطة بالمؤسسة المانحة للمشاريع المنفذة في محافظة بيت لحم، ويتمويل من برنامج (DEEP)، والمتعلقة بإمكانية المؤسسة الممولة على المتابعة



والتقييم للمشاريع الممولة، ومساعدة منفي المشاريع على مواجهة الصعوبات والعوائق، لا تؤثر على فشل أو نجاح المشاريع الصغيرة.

1. وجود علاقة بين استمرارية المشروع والعوامل المتعلقة بالمؤسسة الممولة، وعلى عكس الفرضية التي تم افتراضها من قبل الباحثة قبل تنفيذ الدراسة المسحية، حيث أثبتت النتائج أن على المؤسسة الممولة أن تعمل على تكثيف جهودها في عملية المتابعة والتقييم، وعمل دراسات جدوى اقتصادية جدية وواقعية قبل تنفيذ المشروع. وهذا ما أكدت عليه الدراسات التقييمية المنفذة من قبل برنامج التمكين الاقتصادي بعد تنفيذ المشروع في كلا المرحلتين والتي تؤكد على ضرورة تكثيف الجهود في تدريب الأسر المستهدفة حول أهم الأدوات الواجب توافرها عند الأسرة المنفذة للمشاريع من أجل ضمان نجاحها.
2. أغلبية المستفيدين يعززون عدم استمرارية المشروع إلى عدم وجود متابعة من قبل المؤسسات ودعم متواصل. وكون المطلوب من المؤسسات المانحة توجيه صاحب المشروع نحو طريق منمر بأسس علمية وإدارية، وتوفير أهم الأدوات التي تمكنه اقتصادياً، فتصبح عملية المتابعة للمشاريع الممولة من قبل المؤسسة عي عملية غير مجدية خاصة اذا كانت الرغبة في نجاح المشروع متوفرة لدى صاحب المشروع.

## 3.5 توصيات الدراسة

تقترح الباحثة عدة توصيات لتحقيق النجاح والاستمرارية للمشاريع الصغيرة، مما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمع، بالإضافة إلى مواجهة عوامل الفشل التي من الممكن أن تعترض طريق النجاح للمشروع الصغير، ويمكن تلخص التوصيات كآتي:

توصيات متعلقة بالفرضية الأولى:

1. ضرورة التركيز على المشاريع الصناعية والإنتاجية؛ نظراً لما لها من قدرة على المشاركة في عملية التنمية الاقتصادية حيث من الممكن استغلال طاقات الأفراد وتوجيهها وتدريبهم؛ لأن الفرد إذا كان يتمتع بمهارة معينة، يصقل شخصيته، وتزيد قدرته على إدارة المشروع.
2. ضرورة وجود دراسة أولية للمشروع وخطة واضحة له مبنية على أسس واقعية تتناسب مع المشروع المراد تنفيذه، ويتناسب مع البيئة المحيطة.
3. ضرورة السعي المتواصل إلى خلق أفكار جديدة في المشروع، وذلك حتى يتم تحقيق عائد منتظم، الأمر الذي يعد من العوامل الرئيسية لقياس نجاح المشروع، بالإضافة إلى أنه عامل مهم لاستمرار المشروع.

### توصيات متعلقة بالفرضية الثانية:

1. ضرورة وجود نظام لمتابعة المشاريع وتقييمها بشكل مستمر، وذلك للوقوف على المشاكل والصعوبات، والعمل على مواجهتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها.

2. تعزيز ثقافة الريادة، والتركيز على هذه الصفة التي من الممكن اكتسابها؛ لأن لها دوراً كبيراً في تشجيع العمل الحر، حيث تخلق جيلاً قادراً على الإبداع والتطور، وإيجاد مبادرات وأفكار منتجة.

3. ضرورة زيادة الوعي بأهمية المشاريع الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وإيجاد فرص عمل، وذلك من خلال إدخالها كمنهج يدرس في المدارس والجامعات؛ نظراً لما لها من أثر كبير في حل مشكلة رئيسية يواجهها الشباب بعد تخرجهم.

4. ضرورة وضع خطة أولية قبل البدء في تنفيذ المشروع، وذلك لدراسة كافة الجوانب المتعلقة ببناء المشروع.

5. تدريب أصحاب المشاريع على إدارة المشروع الصغير بطريقة منهجة، وذلك للتأكيد على المسائل التي يجب التركيز عليها لضمان نجاح المشروع واستمراره.

6. ضرورة تبادل الخبرات، وذلك لأخذ العبر والدروس والاستفادة من قصص النجاح، والتركيز على العوامل التي تساعد على استمرارية المشروع، والابتعاد عن العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروع وإضعافه.

7. تمكين الأسر من خلال توفير مهن صناعية، كون الدراسة أثبتت أن أكثر المشاريع نجاحاً في المرحلتين هي المشاريع الصناعية، بالتالي فإن تمكين قدرات هذه الأسر بمهن وحرف صناعية من شأنه أن يوفر لهذه الأسر فائدة مستمرة على المدى الطويل.

### توصيات متعلقة بالفرضية الثالثة:

1. ضرورة وجود مؤسسات، سواء كانت خاصة، أم حكومية، تعطي الدعم الكافي واللازم للمشاريع الصغيرة، وتقدم الدعم الاستشاري، وتطور الكادر البشري.

2. ضرورة أن يتم تقديم دعم وتسهيلات للمشاريع الصغيرة من قبل البنوك، وذلك من خلال

تخفيض الفائدة، وتسهيل الموافقة على القرض.

3. ضرورة أن يعمل برنامج تمكين الأسر الفلسطينية الفقيرة ( DEEP ) على إعادة البحث في

أهم الطرق التي من خلالها يتم على تحسين مستوى المعيشة على المدى الطويل، كون تمكين

الأسر الفلسطينية الفقيرة على المدى الطويل هدف لهذا البرنامج، ولكن لغاية الآن يعمل

البرنامج على تحسين مستويات المعيشة لهذه الأسر على المدى القصير.

4. تبادل الخبرات بين المؤسسات التي تقدم الدعم للمشاريع الصغيرة، وذلك حتى تتم الاستفادة

وأخذ الدروس، حتى يتم الوصول إلى نتائج أكثر إيجابية، وتحقيق التنمية المطلوبة على

مستوى الأفراد والمجتمع.

## المراجع

### قائمة المراجع العربي

- أحمد، خ، صيدم، أ. (2012/4/24): بطالة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في علاجها. في: مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين مشكلات وحلول. الجامعة الإسلامية- غزة/كلية التجارة، فلسطين.
- أحمد، م، برهم، ف. (2001): الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، طبعة 1، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
- الاسرج، حسين. (2015): "المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحدي البطالة بين الشباب الخليجي". المستقبل العربي، ع96-70. ص1-25.
- الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء. (2016): واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال الفترة (2009-2015). Veto Gate. مصر.
- الحناوي، ح. (2006): تنظيم المشروعات الصغيرة، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- الخضر، ع، حرب، ب. (2005): إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- الخطاب، ع. (2009): إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- الصوص، س. (2010): بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين.
- الضلاعين، ع. (2005): المشروعات الصغيرة، مركز يزيد للنشر، عمان- الأردن.

- العلي، ع. (2011): إدارة المشروعات العامة، ط2. دارة الميسرة، عمان.
- العيسة، ن، قطف، ا. (2006): الاقتصاد الكلي، دار الحامد، عمان.
- الفليت، عودة. (2011): "المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية".  
مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد الثاني. ص1081-1129.
- القواسمة، م (2010): واقع حاضرات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية. جامعة الخليل، فلسطين.
- المشهراوي، أحمد، الرملاوي، أكرم. (2015). " دراسة حول أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها". مجلة جامعة الأقصى. المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص 125-160.
- المللي، ق (2015): المعوقات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، سوريا.
- الناصر، م (2011): دور المؤسسات الصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية والمستدامة (دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة في حالة ولاية تبسة). جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- النمروطي، خليل، الهابيل، وسيم. (2014): "فاعلية برنامج المنح الصغيرة في التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة، دراسة تطبيقية على برنامج التمكين الاقتصادي (ديب)".  
مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، ص257-293.
- النمروطي، خليل، صيدم، احمد. (2012): "بطالة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في علاجها"، مقدم لمؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الوندأوي، نشأت.(2008):"أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وسبل النهوض بها في العراق".مجلة جامعة كربلاء العلمية. المجلد السادس العدد الثالث.
- بنين، ب، بوقفة،ع.( 5-2013/5/6): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل. في: الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة الوادي، الجزائر.
- تالا خليفة، مشروع التمكين الاقتصادي، 2016/10/20. (مقابلة شخصية).
- تيم، ح، النادي، ا. (2009/10/17م): درجة مساهمة المرأة الفلسطينية في التنمية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في جامعة النجاح. في: مؤتمر بعنوان العملية التربوية في القرن الحادي والعشرين- واقع وتحديات.جامعة النجاح، فلسطين.
- حامد، م، وآخرون.( 2009): تجارب الدول في تطوير أعمال المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس)، رام الله والقدس.
- خلف، ف.(2006): التنمية والتخطيط الاقتصادي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
- خلف، ل.(2006): الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان.
- ريم قراقع، تعريف المشاريع الصغيرة من وجهة نظر بنك فلسطين وعوامل نجاحها وفشلها، 2017/02/22.(مقابلة شخصية).
- صندوق الاستثمار الفلسطيني. ( 2014):التقرير السنوي لصندوق الاستثمار الفلسطيني . فلسطين
- عبد العزيز، م.( 2005): التربية والتنمية والنهضة ، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت-لبنان.

- عبد الملك، ك. (2008): **ثقافة التنمية**، دار نصر المحروسة، القاهرة.
- عطيانى، ن، علي، س. (2009): **مشاكل المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في فلسطين**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله.
- عمر، ا. (2007): **إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارن**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- غرفة تجارة وصناعة بيت لحم. ( 2015 ): **قراءة تحليلية لنتائج المسح الاقتصادي الذي أعدته غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم عام 2015**. فلسطين.
- غياط، ش، مقوم، م. (2008): " التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات المتوسطة ودورها في التنمية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 24، **العدد الأول**. ص128-143.
- قديمي، ث. (2012): **تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن المعوقات والتحديات**. جامعة العلوم التطبيقية. الأردن.
- مجلة الجامعة الإسلامية. (2011): "سلسلة الدراسات الإنسانية، إدارة المشروعات الصغيرة". **المجلد التاسع، العدد الثاني**.
- محمد جاد الله، تعريف المشاريع الصغيرة من وجهة نظر مؤسسة فانتن للإقراض وعوامل نجاح وفشل المشاريع الصغيرة، 2017/02/22. (مقابلة شخصية)
- مدحت، م. (2007): **إدارة التنمية للموارد البشرية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- مرصد المشاريع الصغيرة والمتوسطة-المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية
- JEDCO. (2017): **واقع المنشآت الميكروية والصغيرة والمتوسطة في الأردن حتى نهاية عام 2015**، الأردن.



- مركز التعليم المستمر. (2008): دليل العمل الإجرائي. جامعة بيرزيت. فلسطين.
- مقداد، ط (2011): إدارة المشاريع الأساسية والمواضيع المعاصرة . الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- ملحم، ف. ( 2010): تطوير تشريعات الاستثمار الفلسطينية لصالح المنشآت الصغيرة والمتوسطة. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس) ، فلسطين.
- منتدى الأعمال الفلسطيني. ( 2014): المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين .مركز الدراسات والأبحاث.القدس.
- مهنا، ع، بكر، ا. (2001): المؤسسات الصغيرة ودورها في الاقتصاد الفلسطيني وأثر العقوبات الاقتصادية والإجراءات الإسرائيلية الأخيرة عليها، الأمانة العامة لاتحاد الغرف التجارية، رام الله.
- ناصر، ي.(1999): مشاريع الأعمال الصغيرة الفلسطينية في الضفة الغربية- طبيعتها وشروط نجاحها، منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية، فلسطين.
- نصرالله، ع، الصوراني، غ.(2005): " المشروعات الصغيرة في فلسطين واقع ورؤية نقدية".فلسطين
- هوبوم، سرور. (2002): " المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية". مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية.
- وزارة التنمية الاجتماعية. ( 2011): أثر برنامج التمكين الاقتصادي DEEP على العائلات الفلسطينية الفقيرة والمحرومة. فلسطين.

## قائمة مراجع انجليزي

- Abdalmalek,A(2015):**Determinants of Small Business lending in Palestine**, Masters, Eastern Mediterranean University,Gazimağusa, North Cyprus.
- Abebe, t(2011). **Analysis of the success factors of micro and small business enterprises in Addis Ababa**. Master of business administration. Addis Ababa University. Morocco.
- Durim,H(2013).**Understanding Small Business Growth and Development in the Context of an Extreme, Transitional and Marginalized Environment**. Doctoral Thesis, Barcelona.
- Rod ,S(2012): **Small Business Growth, Finance and Innovation**. Carleton University, Ottawa, Ontario.

## مواقع إنترنت:

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2017) .(http://www.undp.org) .2017/2/10
- adviosor العربية(2015): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. الأردن.  
(http://smeadvisorarabia.com ،2017/1/25)
- Veto Geta((2016):واقع المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مصر  
خلالالفترة(2009-2015). مصر ( https://www.microfinancegateway.org/ar/  
(2017/1/20)

• وزارة التنمية الاجتماعية (2007): وزارة التنمية الاجتماعية-برنامج التمكين الاقتصادي.

فلسطين. (<http://www.mosa.gov.ps>، 2017/1/22)

الملاحق

## ملحق رقم (1): استبانة الدراسة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم" دراسة حالة: عوامل نجاح وفشل المشاريع الصغيرة الممولة من خلال برنامج تمكين الأسر الفقيرة (DEEP) في محافظة بيت لحم خلال الفترة ما بين 2007-2015، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في " بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية"، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك التعاون لتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سيرتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إعداد: إيناس رحال إشراف. د. عزمي الأطرش

البيانات الأولية:

1	عدد أفراد الأسرة	4	المنطقة السكنية
2	عدد الأشخاص المسؤولين عن المشروع	5	معدل دخل الأسرة قبل تنفيذ المشروع
3	المدة الزمنية لتنفيذ المشروع	6	معدل دخل الأسرة بعد تنفيذ المشروع
7	الشهادة العلمية لمن يدير المشروع		<input type="checkbox"/> اقل من ثانوية عامة <input type="checkbox"/> ثانوية عامة <input type="checkbox"/> بكالوريوس فأكثر
8	مصدر الدخل الأسرة		<input type="checkbox"/> قطاع حكومي <input type="checkbox"/> قطاع خاص <input type="checkbox"/> مؤسسات NGOs غير ذلك حدد.....
9	نوع المشروع		<input type="checkbox"/> تجاري <input type="checkbox"/> زراعي حيواني <input type="checkbox"/> زراعي نباتي <input type="checkbox"/> صناعي غير ذلك ، حدد .....

هل المشروع ما زال قائم؟  نعم  لا

محاور البحث:

أولاً: العوامل المرتبطة بطبيعة المشروع :					
البيان	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	معارض بشدة	معارض
1					
تناسب فكرة المشروع مع ثقافة المجتمع المحيط					
2					
تلبي فكرة المشروع حاجات المجتمع المحيط					
3					
تتماثل مخرجات مشروعك مع مشاريع أخرى.					
4					
حقق مشروعك الأهداف التي تسعى لها					
5					
حقق المشروع تغيير ملموس أو غير ملموس في البيئة المحيطة					
6					
يتناسب المشروع مع الميزانية المرصودة من قبل المؤسسة					

					الممولة للمشروع	
					يوجد دراسة أولية لحاجة المجتمع المحيط للمشروع قبل التنفيذ	7
					يتناسب المشروع مع تطورات العصر الحالي	8
					يتم تمويل المشروع من أكثر من مصدر	9
ثانياً: العوامل المرتبطة بصاحب المشروع :						
معارض بشدة	معارض	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	البيان	
					لدي خبرة في إدارة المشروع	1
					تتعاون الأسرة معي في إدارة المشروع	2
					أواجه صعوبات أثناء تنفيذ المشروع	3
					اجتاز الصعوبات التي تواجهني بنجاح	4
					اعمل على متابعة وتقييم للمشروع للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع	5
					أخذت عدة دورات في إدارة المشروع	6
					هناك وضوح في تقسيم وتوزيع المسؤوليات للقائمين على المشروع	7
					لدي تفرغ لإدارة المشروع	8
					وضعت مؤشرات قياس لنجاح المشروع	9
					امتلك قدرة كافية على التعلم من الأخطاء وتجنبها بالمستقبل.	10
					توجد آليات رقابة مالية للمشروع	11
					امتلك سجلات محاسبية لكافة أنشطة المشروع	12
					شاركت في وضع مواصفات معدات المشروع	13

					شاركت في اختيار معدات المشروع عند التنفيذ	14
ثالثًا: العوامل المرتبطة بالمؤسسة المنفذة للمشروع:						
معارض بشدة	معارض	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	البيان	
					ساعدتني المؤسسة المنفذة للمشروع في تحديد فكرة المشروع	1
					اهتمت المؤسسة المنفذة ببناء قدراتي لدعمي لتحقيق النجاح للمشروع	2
					ساعدتني المؤسسة المنفذة في بناء دراسة جدوى اقتصادية للمشروع المنفذ.	3
					ساعدتني المؤسسة في مواجهة العقبات والمشاكل التي واجهتها أثناء العمل	4
					هناك متابعة وزيارات دورية من قبل المؤسسة المنفذة للمشروع	5
					تتابع المؤسسة المشاكل التي ممكن التعرض لها بشكل جدي ويتم متابعة المشكلة.	6

آمل الإجابة على الأسئلة التالية:

• هل حقق مشروعك عائد منتظم ؟  نعم  لا.

.....  
.....  
.....

هل مشروعك كافي لإعالة الأسرة ؟  نعم  لا

.....  
.....  
.....

\* تطور مشروعك من خلال:

1. زيادة العائد من المشروع :  نعم  لا



2. فتح فرع آخر للمشروع:  نعم  لا
3. زيادة عدد العاملين بالمشروع:  نعم  لا
4. زيادة الخدمات التي يقدمها المشروع:  نعم  لا
5. أخرى.....

شكرا

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	المعوقات التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم.	16
2.2	العناصر العامة التي يتشكل منها المشروع	17
1.3	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير مرحلة التنفيذ	58
2.3	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة السكنية	58
3.3	توزيع العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي لمن يدير المشروع	59
4.3	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير مصدر دخل الأسرة	60
5.3	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع المشروع	61
6.3	محاور الاستمارة	62
7.3	معاملات الثبات لمحاور الاستمارة	63
8.3	معاملات الارتباط ( Pearson Correlations ) لفقرات المحور الأول: العوامل المرتبطة بطبيعة المشروع	64
9.3	معاملات الارتباط ( Pearson Correlations ) لفقرات المحور الثاني: العوامل المرتبطة بصاحب المشروع	65
10.3	معاملات الارتباط ( Pearson Correlations ) لفقرات المحور الثالث: العوامل المرتبطة بالمؤسسة المنفذة للمشروع	67
11.3	معاملات الارتباط ( Pearson Correlations ) لفقرات المحور الرابع: العوامل المرتبطة بتطور المشروع	68
12.3	معاملات الارتباط ( Pearson Correlations ) لمحاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	69
13.3	درجات مقياس ليكرت ( Likert Scale )	71
14.3	مفتاح المتوسطات الحسابية لسلم إجابة مقياس ليكرت الخماسي ( Likert Scale )	71
1.4	إحصاءات وصفية	73
2.4	استمرارية المشروع	74
3.4	جدول اختبار ( Chi-square ) لاستمرارية المشروع	75
4.4	العلاقة بين استمرارية المشروع والمستوى التعليمي لمدير المشروع	76
5.4	جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع والمستوى التعليمي لمدير المشروع	78
6.4	جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع ومصدر دخل الأسرة	79
7.4	العلاقة بين استمرارية المشروع ونوع المشروع	80
8.4	جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع ونوع المشروع	81
9.4	العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل المرتبطة بطبيعة المشروع	82

85	جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل المتعلقة بطبيعة المشروع	10.4
88	العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل المتعلقة بصاحب المشروع	11.4
90	جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل المتعلقة بصاحب المشروع	12.4
94	العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل المتعلقة بالمؤسسة المنفذة للمشروع	13.4
96	جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع والعوامل المتعلقة بالمؤسسة المنفذة للمشروع	14.4
97	العلاقة بين استمرارية المشروع والعائد المنتظم للمشروع	15.4
98	جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع وتحقيق عائد منتظم	16.4
99	العلاقة بين استمرارية المشروع وكفاية المشروع لإعالة الأسرة	17.4
100	جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع وتحقيق عائد منتظم	18.4
101	العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة العائد من المشروع	19.4
103	العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة عدد العاملين	21.4
104	جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة عدد العاملين	22.4
105	العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة الخدمات التي يقدمها المشروع	23.4
106	جدول اختبار ( Chi-square ) لدراسة العلاقة بين استمرارية المشروع وزيادة الخدمات التي يقدمها المشروع	24.4

## Contents

إقرار .....	أ
شكر وعرقان .....	ب
مصطلحات الدراسة: .....	ت
الملخص .....	ث
<b>الفصل الأول</b> .....	<b>1</b>
1.1 المقدمة .....	1.1
2.1 مشكلة الدراسة .....	3
3.1 أهمية الدراسة .....	3
4.1 أهداف البحث .....	4
4.1.1 الهدف العام .....	4
4.1.2 الأهداف الفرعية .....	4
5.1 أسئلة البحث .....	5
6.1 الفرضيات الأساسية للدراسة .....	5
<b>الفصل الثاني</b> .....	<b>6</b>
1.1 مقدمة .....	6
1.2 المبحث الأول المشاريع الصغيرة .....	7
1.1.2 مقدمة .....	7
2.1.2 المشاريع الصغيرة .....	7
3.1.2 المشاريع الصغيرة والمشاريع المتوسطة والمشاريع الكبيرة .....	10
4.1.2 خصائص المشاريع الصغيرة .....	10
5.1.2 أنواع المشاريع الصغيرة .....	13
6.1.2 المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم .....	15
2.2 المبحث الثاني: عوامل نجاح وعوامل فشل المشاريع الصغيرة .....	17
1.2.2 مقدمة .....	17
2.2.2 عوامل نجاح المشاريع الصغيرة .....	18

20	3.2.2 عوامل فشل المشاريع الصغيرة.....
24	3.2 المبحث الثالث: تجارب بعض الدول في مجال المشاريع الصغيرة . . . . .
24	1.3.2 التجربة الأردنية .....
26	2.3.2 التجربة المصرية .....
30	3.3.2 التجربة التونسية.....
33	4.3.2 التجربة الفلسطينية.....
36	5.3.2 مقارنة التجارب مع التجربة الفلسطينية .....
38	4.2 المبحث الرابع: التنمية الاقتصادية . . . . .
38	1.4.2 مقدمة .....
39	2.4.2 مفهوم التنمية الاقتصادية .....
41	3.4.2 مكونات التنمية الاقتصادية .....
46	4.4.2 دور المشاريع الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية.....
48	5.2 المبحث الخامس: برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة (DEEP) . . . . .
48	1.5.2 مقدمة .....
49	2.5.2 تعريف مشروع التمكين الاقتصادي .....
50	3.5.2 آلية تنفيذ المشروع.....
53	4.5.2 أهداف البرنامج.....
55	6.2 المبحث السادس: الدراسات السابقة . . . . .
58	1.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة .....

## 60 . . . . . الفصل الثالث

60	1.3 مقدمة . . . . .
61	2.3 عينة الدراسة . . . . .
63	3.3 منهجية الدراسة . . . . .
63	4.3 حدود الدراسة . . . . .
64	5.3 خصائص عينة الدراسة . . . . .
68	6.3 الدراسة التجريبية (Pilot Study) . . . . .

68	1.6.3 أداة الدراسة.....
69	2.6.3 ثبات أداة الدراسة.....
70	3.6.3 صدق أداة الدراسة.....
76	7.3 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة . . . . .
76	1.7.3 المعالجة الإحصائية.....
76	2.7.3 تصحيح أداة الدراسة (Method Correction).....
<b>78</b>	<b>الفصل الرابع</b> .....
78	1.4 مقدمة . . . . .
79	2.4 نتائج الدراسة . . . . .
<b>113</b>	<b>الفصل الخامس</b> .....
113	1.5 مقدمة . . . . .
113	2.5 نتائج الدراسة . . . . .
119	3.5 توصيات الدراسة . . . . .
<b>122</b>	<b>المراجع</b> .....
122	قائمة المراجع العربي
127	قائمة مراجع انجليزي
127	مواقع إنترنت:
129	الملاحق
130	ملحق رقم (1): استبانة الدراسة