

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي  
والوكالة السويدية للتنمية (أسباب تعثرها ومقترحات حلها)

نديم عزمي علي القاضي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ - 2017م

المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة  
السويدية للتنمية (أسباب تعثرها ومقترحات حلها)

إعداد

نديم عزمي علي القاضي

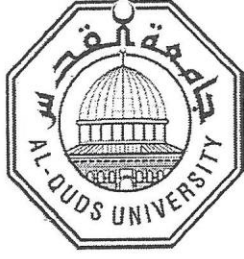
بكالوريوس علوم زراعية - وقاية النبات من جامعة القدس المفتوحة - الخليل

المشرف: د. محمد الجعبري

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

إجازة الرسالة

المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية

( أسباب نُعْثَرها ومقترحات حلها )

اسم الطالب : نديم عزمي علي القاضي

الرقم الجامعي : (21411394)

المشرف: د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 10 / 6 / 2017 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع

1. رئيس لجنة المناقشة : د. محمد الجعبري

التوقيع

2. ممتحناً داخلياً : د. إبراهيم عوض

التوقيع

3. ممتحناً خارجياً : د. عفيف حمد

القدس - فلسطين

1438 هـ - 2017 م

## الإهداء

إلى معهد التنمية إدارة ومدرسين  
إلى كل من علمني وساندني وساعدني  
إلى والدتي الغالية وروح والدي الغالي  
إلى زوجتي الغالية التي ساندتني وابنتي الحبيبة وفاء وأبني الغالي عزمي  
إلى إخوتي وأخواتي...حباً وتقديراً  
إلى مشرفي الغالي الدكتور محمد الجعبري صاحب الفضل الأول في إعداد هذه  
الرسالة  
إلى حضرة الدكتور بسام بنات الذي ساهم في التحليل  
إلى حضرة الدكتور محمد بنات الذي ساهم في تدقيق الرسالة لغوياً  
إلى الأستاذ محمد أبو صالح والذي ساعدني ولم يبخل في عطاءه  
إلى الشيخ الفاضل إبراهيم غانم أبو أحمد والذي وقف لجانبي وساعدني  
إلى مؤسسة قادر التي لم تبخل في تقديم التسهيل لدراستي  
إلى المستفيدات والمستفيدين من برنامج التمكين الاقتصادي  
إلى فريق التمكين الاقتصادي (Deep)  
إلى جميع زملائي في مؤسسة و افا  
إلى زملائي لؤي ديرية، هبة زعرور، روي صنصور، خلود حسونة، غفران شديد  
إلى كل من ساهم في إكمال هذه الدراسة المتواضعة حباً وتقديراً لهم

نديم عزمي علي القاضي

## إقرار

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

التوقيع: \_\_\_\_\_

الاسم: نديم عزمي القاضي

التاريخ: 10-06-2017

## الشكر والتقدير

تتراحم الكلمات والعبارات لتخط لكم جزيل الشكر والعرفان على المساعدة التي قُدمت لي لاستكمال هذه الدراسة، فأتقدم بشكري الخاص للدكتور المشرف محمد الجعبري المحترم، وكذلك الدكتور بسام بنات الذي كان عطاؤه كثيراً، ولن أنسى أن أشكر الدكتور إبراهيم عوض الذي ساعدني والدكتور إياد خليفة الذي لم يبخل في إرشادي، والدكتور عباد الوهاب الصباغ الذي كان له الفضل في قدرتي على كتابة البحث العلمي والدكتور شاهر العالول والدكتور شاهر حجة، والدكتور محمد بنات مدققاً، وكل الأساتذة والدكاترة المحكمين وأخص بالذكر الدكتورة الغالية نبيه جابر خبيرة المشاريع الصغيرة التي قدمت كل ما بوسعها، ولن أنسى زملائي الذين ساهموا معي في المقابلات الميدانية كل من هبة أبو زعرور، خلود حسونة، غفران شديد، لؤي ديريه، روي صنصور، وكذلك أشكر زوجتي الغالية التي بذلت كل ما بوسعها لمساعدتي في هذه الدراسة، والشكر والعرفان للشيخ الفاضل إبراهيم أحمد غانم المحترم، والشكر والعرفان لكل من ساهم في هذه الدراسة. وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل للمستفيدين الذي تعاونوا حسن التعاون، والمؤسسات التي ساعدتني وأخص بالذكر فريق التمكين الاقتصادي (Deep) ومؤسسة قادر للتنمية بكل طاقمها والذين لم يبخلوا يوماً في منحي كل الوقت من أجل العلم والدراسة.

نديم عزمي علي القاضي

## مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية، أسباب تعثرها ومقترحات حلها، وقد وردت مصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وإجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات التالية:

### المشروع الصغير (إجرائياً):

عبارة عن فكرة مخطط لها، تُترجم إلى نشاط عملي له بداية ونهاية ضمن ميزانية محددة وزمن محدد، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، فيزيائية، اجتماعية وغيرها)، لتحقيق هدف انطلق من أجله متمثل في خدمة أو منتج، ويعمل فيه عدد من العاملين يتراوح ما بين (1- 5) أفراد.

### المشروع المتعثر (إجرائياً):

هو المشروع الذي عجز عن تحقيق الهدف الذي انطلق من أجله، بحيث لم يصبح نشاطاً اقتصادياً أو خرج عن نشاطه الاقتصادي، وفشل في تشغيل مالكه وآخرين، وبالتالي لم يحقق دخلاً مالياً له وذلك لأسباب إدارية وفنية.

### المشروع الريادي الصغير (إجرائياً):

يُعرف المشروع الريادي الصغير في هذه الدراسة بأنه فكرة طموحة من قبل شخص أو مجموعة، يخاطر بها على مجتمعه، متحدياً بها كافة العادات والتقاليد السائدة ومنافسة السوق، من أجل تحقيق غاية (تتمثل في عائد اقتصادي) من خلال عمل عدد محدود من العمال (1- 5) عامل، وبتمويل يتراوح (6000 - 7000 دولار أمريكي)، معتبراً الفشل تجربة نحو النجاح الكبير.

## المشروع الصغير:

هو عبارة عن منشأة تتميز بانخفاض رأسمالها وقلّة عدد العاملين فيها، وقلّة الطاقة اللازمة لتشغيلها، وصغر حجم مبيعاتها والتي تُسوق في المنطقة التي تنشأ فيها والمناطق المجاورة لها، علماً أنّها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة المحيطة بها (الخضر وآخرون، 2014).

## المخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية، من حيث أسباب تعثرها ومقترحات حلها، والتي نفذت في محافظتي الخليل وبيت لحم، خلال الفترة الممتدة من (2013-2016). وتناولت الدراسة الموضوع كظاهرة متعددة الأبعاد، تناولتها الأبحاث النظرية والميدانية، ولم تركز عليها من بعد واحد. استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه الكمي والكيفي، لتحقيق مزيد من الفهم حول هذا الموضوع المهم، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع من خلال وصفها، وتفسيرها، والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب والأفضل- في رأي الباحث - لمثل هذه الدراسات، مستخدماً الاستبانة، والمقابلة، والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

تكون مجتمع الدراسة من (250) مستفيداً ومستفيدة من برنامج التمكين الاقتصادي، حيث قُسم مجتمع الدراسة إلى طبقتين: الطبقة (أ) والتي تمثل محافظة الخليل وتحتوي على (160 مستفيدة)، والطبقة (ب) تمثل محافظة بيت لحم وتتكون من (90 مستفيدة)، وأخذت منها عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغ حجمها (80) مستفيد ومستفيدة. وتحقيقاً لهذا الهدف طور الباحث استبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية، اشتمل القسم الأول على معلومات عامة عن المبحوثين، وضم القسم الثاني أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في (47) فقرة، وتناول القسم الثالث مقترحات من قبل المنتفعين للحد من تعثر المشاريع الريادية الصغيرة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمحور حول وجود معوقات كثيرة، خاصة الإدارية منها والتي تحول دون تقدم المشاريع الريادية الصغيرة التي مولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية والوكالة السويدية للتنمية الدولية، جاء في مقدمتها سوء التخطيط لفكرة المشروع منذ البداية،

والافتقار للمهارات الإدارية المتعلقة بإدارة المشروع الصغير، وضعف المهارات التسويقية وإهمال الترويج لدى المستفيدين، وسوء اختيار مكان وموقع تنفيذ فكرة المشروع، وسوء الإدارة المالية وخاصة غياب وجود ذمة مالية خاصة بالمشروع حيث تُستغل عائداته لأمر شخصية.

# **The small entrepreneurial projects financed by the Islamic Bank and the Swedish Development Agency: reasons of halt and suggested solving**

**Prepared By: Nadeem Azmi Alqadi**

**Supervisor: Dr. Mohammad Al Ja'abari**

## **Abstract**

The study aimed to investigate the small entrepreneurial projects financed by the Islamic Bank and the Swedish Development Agency: reasons of halt and suggested solving, that implemented (2013-2017). The study approached the literature as a multi-dimensional phenomenon which addressed both theoretical and applied research. The study adopted the combining quantitative and qualitative approaches to establish a clearer understanding of the reasons and relevance of the study purposes, in terms of monitoring and analyzing the reality of statement of the problem at present. The questionnaire, interview, observation and focus group are appropriate for the exploratory nature of the study.

The target population consisted of (250) beneficiaries from Economic Empowerment Program during the period 2013-2016. The study population was divided into two strata: Class (A), which represents Hebron governorate contains (160 beneficiaries), and Class (B), which represents Bethlehem governorate (90 beneficiaries), information obtained using the stratified random sample that contains (80) beneficiaries.

A 47-item questionnaire was formulated which was divided into three sub-scales as follows: the general information of the participants; the second section dealt with the Administrative reasons leading to halt of small entrepreneurial projects (14 items); and the third section included the marketing reasons leading to halt of small entrepreneurial (12 items). The fourth section The promotional reasons leading to the halt of small entrepreneurial (11 items), The fifth section The financial reasons leading to the halt of small entrepreneurial (10 items).

The findings revealed the absence of project concept from the outset; lack of management skills for small project management; absence of marketing and promotion skills by beneficiaries; selection of inappropriate location to implemented the project; and the absence of project financial account they are used for personal matters.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

شهدت المشاريع الصغيرة إقبالاً كبيراً واهتماماً واسعاً في مختلف الدول العالمية خاصة النامية منها في نهاية القرن العشرين، وذلك لقدرتها على مواجهة الأزمات المالية خاصة تلك التي عصفت باقتصاديات الدول في جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات (1997)، والتي تسببت في انهيار عدد كبير من المنشآت الكبيرة، حيث يُفسر صمود المشاريع الصغيرة في مواجهتها للأزمات المالية للخصائص التي تتمتع بها كالمرونة والمقدرة السريعة على الابتكار والتغيير، واستيعابها للعمالة مما يجعلها مُحركاً للاستثمار والنمو الاقتصادي، لتصبح بذلك رافداً من روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية حيث فلسطين واحده منها، إذ تساهم بنسبة تصل إلى (90%) من إجمالي المشاريع في الاقتصاد المحلي الفلسطيني، وبالتالي تساهم في إيجاد فرص عمل خاصة لفئة الشباب والخريجين الجامعيين (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014).

تعتبر المشاريع الصغيرة ذات أهمية كبيرة خاصة لدى شريحة ذوي الدخل المحدود، حيث تتجلى أهميتها باعتبارها نشاط يحقق دخلاً لصاحبه وذلك بصقل المهارات والخبرات التي يمتلكها وتكريسها

للعمل في المشروع والتي تعتبر رأسمال الحقيقي لصاحب المشروع، وحاجتها المنخفضة من مستلزمات رأسمال المطلوبة لتنفيذها، وانخفاض قيمة المخاطرة وبساطة التكنولوجيا المستخدمة، وانخفاض حجم قوة العمل اللازمة لتشغيلها وسهولة العمل فيها، كذلك قلة التكاليف الإدارية وحرية وسهولة الدخول للسوق والخروج منه، وهو ما يجعلها تحقق تطلعات شريحة واسعة من المجتمع، وعليه فإن المشاريع الصغيرة لما تتمتع به من مميزات تجعلها عاملاً قوياً في العملية التنموية بالمساهمة في خفض البطالة من خلال توفير فرص عمل لروادها (أبو الفحم، 2009).

وتظهر أهمية المشروعات الصغيرة في العملية التنموية بشكل عام والاقتصادية بالشكل الخاص، وذلك من خلال مساهمتها الفاعلة في الاقتصاد للعديد من الدول وخاصة النامية منها، والتي تعتبر فلسطين إحداها، إذ يظهر دور المشاريع الصغيرة فلسطينياً من خلال مساهمتها بحوالي (1,896,022.8) دولار أمريكي في الناتج المحلي الفلسطيني، وذلك بحسب المسوح التي أجراها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للعام (2015)، والتي شملت المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر والتي تشغل أقل من (10) عاملين وحجم إنتاجها أقل من (200) ألف دولار أمريكي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016).

لذلك يرى الباحث أن المشاريع الصغيرة سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية، صاحبة العدد الأكبر والأكثر انتشاراً مقارنةً بغيرها من المشاريع المتوسطة والكبيرة، حيث تمتاز بقدرتها على توظيف العمالة بشكل كبير وبتكلفة قليلة، لذلك تعتبر صاحبة الفضل في تلبية احتياجات السكان من خدمات وبيع بأسعار تلائم قدراتهم الشرائية، وهي مصدر لتوفير بديل عن السلع المستوردة (البحيصي، 2006).

ونظراً للأهمية التي تكتسبها المشاريع الصغيرة في كونها مصدر للدخل للكثير من الأسر والأفراد في الدول سواء أكانت متقدمة أو نامية، فإن هذه المشاريع قد تعاني من جملة من المشاكل

والمعوقات التي قد تنتهي بها بالتعثر والتوقف عن العمل، لذلك تحاول الدراسة الحالية أن تبحث في أهم الأسباب التي تساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة خاصة التي مُولت من قبل الوكالة السويدية والبنك الإسلامي للتنمية وبحسب حدود الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر المشاريع الصغيرة قاطرة من قاطرات التنمية في البلدان خاصة ذات العمالة الكثيفة، حيث نجحت تجربتها في دول تمتاز بكثافتها السكانية العالية مثل جنوب شرق آسيا والتي حققت نجاح بالرغم من قلة مواردها، إذ تشير الإحصاءات أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تمثل حوالي (98%) من مجموع المؤسسات العاملة في دول العالم، ونما دورها مع نهاية عهد الاقتصاد الموجه، وأصبحت تمثل عصب الاقتصاد للكثير من دول العالم، فهي مُغذياً للمشاريع الكبيرة باحتياجاتها (كاسب وكمال الدين، 2007).

وتعد المشاريع الصغير محوراً أساسياً في العملية التنموية، إذ يظهر دورها من خلال محاربتها لبعض المشاكل الاقتصادية كالبطالة والفقر، حيث توفر فرص عمل وبالتالي إيجاد مصادر للدخل للعاملين فيها، وهذا بدوره يساعد في تحقيق أهداف تنمية اقتصادية واجتماعية (الكواز، 2011). وتتأثر المشاريع الصغيرة بالبيئة التي تحيط بها وتعمل فيها، والتي تشكل تحدي لعمل المشروع الصغير وتقلل من فرص نجاحه. لذلك تواجه المشاريع الصغيرة العديد من المشاكل والتحديات، ومن أهمها المشاكل الإدارية والتسويقية المتمثلة في سوء التسويق والترويج، وقلة الخبرة والمنافسة الشديدة التي يتعرض لها المشروع الصغير، وضعف التدريب وبساطة التكنولوجيا المستخدمة والمواد الخام، وكذلك عدم وجود أماكن مناسبة خاصة بالمشروع في بعض الأحيان (المورد

الفيزيائي)، وهذه العوامل تؤثر على نجاح المشروعات وتشكل حجر عثرة أمام تطورها (Mulugeta,2010).

وتكتسب المشاريع الصغيرة الفلسطينية دوراً في دفع عجلة التنمية، حيث زيادة الاهتمام بالمنشآت الصغيرة باعتبارها شكل من أشكال الصمود والمقاومة، ولكنها تتأثر بتحديات تتسبب في تعثرها، منها ما هي خارجة عن إرادة المشروع والتي تصنف ضمن البيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعاني منها الدولة، وغياب الرؤية الواضحة تجاه المشاريع الصغيرة الفلسطينية أضعف وضع خطط مستقبلية لها كغياب البيئة القانونية والتشريعية لعملها، ومعاناتها من مشاكل تتعلق بالسوق والتسويق بسبب ضعف الخبرة التسويقية لأصحابها، وضعف قدرتها التنافسية وتدني نسب التمويل المقدم لها (عبد الكريم، 2009).

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟ ويتفرع عن هذا السؤال، التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من البنك

الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

2. هل تعاني المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين من غياب للتخطيط السليم؟

3. هل تفتقر المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين لخطط التسويق؟

4. هل تفتقر المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين لخطط الترويج؟

5. هل تعاني المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين من غياب للإدارة المالية السليمة؟

### 3.1 مبررات الدراسة

نظراً لعمل الباحث في المجال التنموي ومجال المشاريع الصغيرة فقد لاحظ أن كثيراً من المشاريع الصغيرة، والتي تنفذ من العديد من الجهات المانحة في مواقع ومناطق مختلفة من الضفة الغربية أن البعض منها يعاني من حالة من التعثر، والذي ينتج عنه توقف المشروع وعدم تحقيقه للغاية التي وجد من أجلها، وهو ما شجع الباحث على التعمق في دراسة الأسباب التي تعمل على تعثر المشاريع الصغيرة بهدف الخروج بتوصيات تساهم في إعادتها إلى المسار الصحيح الذي وجدت من أجله، ونظراً للدور المهم الذي تلعبه في محاربة مشاكل اجتماعية كالبطالة والفقر وتحسين سبل معيشة الأفراد.

### 4.1 أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية الرئيسية لهذه الدراسة في أنها تبحث في المسببات التي تشكل عثرات في نمو وتطور المشروعات الصغيرة الممولة من البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية، حيث تعتبر المشروعات الصغيرة إحدى الدعامات الأساسية في اقتصاد الدول النامية بشكل عام، والاقتصاد الفلسطيني التي يعتمد عليها بشكل خاص. ويظهر دورها فلسطينياً من خلال مساهمتها بحوالي (1,896,022.8) دولار أمريكي في الناتج المحلي، وذلك حسب المسوح التي أجراها جهاز الإحصاء الفلسطيني للعام (2015) والتي شملت المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر والتي تشغل أقل من (10) عاملين، وحجم إنتاجها أقل من (200) ألف دولار أمريكي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016).

## أهمية تطبيقية

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم عدد من التوصيات التي قد تساهم في تقليص المشكلات والتحديات التي تمثل عثرات في طريق نجاح المشاريع الصغيرة في منطقة الدراسة، وأن تكون مرجعاً يساعد أصحاب القرار في الموضوع، وكذلك تقديم نموذج تقييم يساهم المتابعين لهذه المشاريع في عمليات المتابعة ويسهل عليهم العملية.

### 5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في:

دراسة أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في منطقة الدراسة وذلك للوقوف على أسباب التعثر والخروج بمقترحات قد تساهم في تقليل هذه الظاهرة في المشاريع المدروسة، وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

أ. التعرف إلى الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية.

ب. التعرف إلى دور التخطيط في المشاريع الريادية الصغيرة.

ت. التعرف إلى دور خطط التسويق في الحد من تعثر المشروع والمساهمة في ازدهاره.

ث. التعرف إلى دور خطط الترويج في المساهمة في نجاح المشاريع الريادية الصغيرة.

ج. التعرف إلى الدور الذي تلعبه الإدارة المالية في المشروع الريادي الصغير.

ح. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل تجربة المشاريع

الصغيرة، وتساهم في إثراء مفهوم الدراسة الحالية.

## 6.1 حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

**أولاً: الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة الأسباب الإدارية التي تسبب تعثر المشاريع الريادية

الصغيرة التي مُولت من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية.

**ثانياً: الحدود البشرية:** حيث تتمثل في المشاريع الريادية الصغيرة التي مُولت من قبل البنك

الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية.

**ثالثاً: الحدود المكانية:** تتحدد الدراسة في محافظتي الخليل وبيت لحم.

**رابعاً: الحدود الزمانية:** تتحدد هذه الدراسة بالفترة الممتدة ما بين (2013 - 2016)، أي بداية

التمويل للمشروع.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

تعتبر المشاريع الصغيرة ذات أهمية تنموية واستثمارية كبيرة نابعة من انتشارها الواسع جغرافياً، الأمر الذي يجعلها قادرة على إحداث تنمية شاملة تساهم في رفع معدلات النمو الاجتماعي والاقتصادي من جهة، وكذلك تساعد في تحقيق الترابط بين القطاعات الاقتصادية المختلفة من جهة أخرى، إذ تعتبر المشروعات الصغيرة صاحبة الفضل لما وصلت إليه بعض الدول من نمو وازدهار اقتصادي اليوم، ولا تزال أداة فاعلة في خفض معدلات البطالة، ورفع وتحسين المستوى المعيشي للعاملين فيها وكذلك لأصحابها (النمروطي وصيدم، 2012).

وتشهد المشاريع الصغيرة اهتماماً متزايداً وانتشاراً واسعاً وذلك لدورها في الاقتصاد الوطني للدول، فهي محرك من المحركات الأساسية للاقتصاد خاصة في الدول النامية، إذ تتجلى أهميتها من خلال المرونة التي تتمتع بها، والقدرة على استيعابها للعاملين خاصة الفئة الشابة منهم، ولكن تعاني المشروعات الصغيرة من افتقارها لرؤية واضحة لمبررات وجودها، وغياب سياسات تنموية

واضحة تجاهها، ومعظم هذه المشاريع لا تتشأ ضمن استراتيجية تموية واضحة (القواسمة، 2010).

فلسطيناً تكتسب المشاريع الصغيرة اهتماماً لافتاً، حيث أظهرت نتائج المسح والتعداد العام للمنشآت (2012) وكما ورد في كتاب فلسطين الإحصائي السنوي للعام (2015) أن المنشآت العاملة في القطاع الخاص الفلسطيني قُدرت (131.618 منشأة)، وهو ما يشكل نحو (90.8%) من مجموع عدد المنشآت الاقتصادية العاملة في فلسطين، حيث تعتبر المشاريع الصغيرة جزءاً منها، علماً أن جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني يعتمد في تصنيفه لحجم المشروع على أساس عدد العاملين، معتبراً أن المشروع صغيراً عندما يعمل فيه (1 - 4 عمال) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015).

وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بالمشاريع الصغيرة محلياً ودولياً إلا أنها تصطدم بعقبات وتحديات تنتهي بها متعثرة غير منتجة، خارجة عن نشاطها الاقتصادي الذي من أجله انطلقت أو تصارع للبقاء فيه، ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم التركيز على الأسباب التي تؤدي إلى تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، خاصة التي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية وكذلك الوكالة السويدية للتنمية الدولية.

## 2.2 المحور الأول: المشاريع الريادية الصغيرة مفهومها وتعريفها، وتضم المباحث

### التالية:

#### 1.2.2 المبحث الأول: التعريف بالريادة والمشاريع الريادية الصغيرة

يلعب رواد الأعمال اليوم دوراً كبيراً في صياغة بيئة الاستثمار من خلال ما يقدمونه من منتجات مبتكرة وخدمات جديدة بواسطة مشاريعهم واستثماراتهم التي تتيح لهم ممارسة ما يحبون ويبدعون فيه، حيث يعتبر التوجه نحو التفكير الريادي، توجه عالمي خاصة في الدول المتقدمة التي وضعت الخطط التنفيذية المتلاحقة بهدف إثراء وتعزيز الفكر الريادي في مجتمعاتها، وأصبح مفهوم الريادة في الأعمال من المفاهيم التي عُربت وترجمت إلى مصطلحات كالمبادرة، العمل الحر، المبادرة، ويطلق على الشخص المطبق للفكرة والمخاطر بها بالرائد، أو المبادئ، المخاطر، والمنشئ والمبدع الإنتاجي الجريء (المبيريك والشميمري، 2016).

#### التعريف بريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة:

لقد اختلف الباحثون في تعريفهم لمصطلح الريادة وكذلك أبعادها، كل عالم وبحسب علمه، حيث اعتبرها علماء النفس والاجتماع بأنها صفة للشخص الذي يتمتع بالقدرة على المخاطرة، ومنهم من يرى أن الريادة تشمل العمليات وكيفية اقتناص الفرص، أما الاقتصاديون فإنهم يركزون على البعد الاقتصادي للريادة (سعدية، 2015).

فمصطلح ريادة الأعمال (Entrepreneurship) أصبح في الوقت الحاضر من المفاهيم التي كثيراً ما تتردد بين الاقتصاديين والإداريين، وأصبح مصطلح الريادة في الأعمال أو الأعمال الريادية أو المشاريع الريادية يتردد على ألسنا كثيراً من وسائل عدة. أُستخدم هذا المصطلح للمرة الأولى من قبل الاقتصادي الفرنسي (جي ساي) في القرن الثامن عشر، وقد عرف الريادة بأنها

"تنتقل إنتاجية وربحية الموارد من مستوى منخفض إلى مستوى مرتفع"، وقد فرق (Drucker, 1986) عالم الإدارة بين الريادي وصاحب المشروع الصغير على اعتبار أن الأثنين يبدآن مشاريعهم حيث أن صاحب المشروع الصغير يكون مشروعه تقليدي نمطي، في حين أن الريادي يطمح لإيجاد قيمة مضافة تجذب زبائنه وعملائه نحو مشروعة من خلال خدمة أو مُنتج أو أسلوب أو تصميم معين، ومن الأمثلة على المشاريع الريادية في حياتنا اليومية سلاسل بعض أنواع المطاعم وبعض أكشاك بيع الطعام التي تتخذ أشكال غريبة عن المؤلف بخلاف محلات وأكشاك عادية وتقليدية، وفي العام (2004) يعرف روبرت برايس مصطلح الريادي على أنه "الشخص الذي يبدأ بلا شيء تقريباً حيث يؤسس وينظم كيان عمل جديد، يديره ويتحمل مخاطرة بهدف تحقيق الربح والنمو من خلال تبني نظم الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الهدف"، فالفرق واضح ما بين الشخص الريادي وصاحب المشروع التقليدي (جامعة الباحة، 2006).

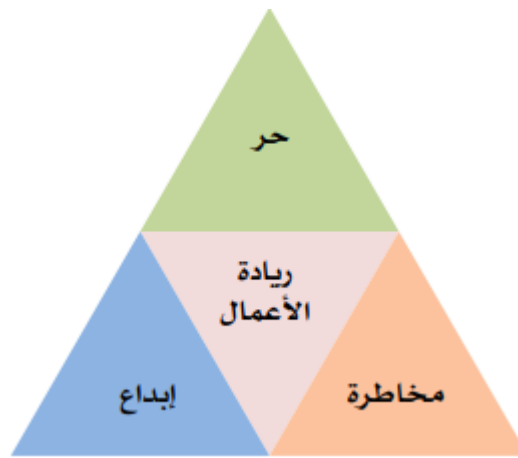
ويعرف أيضاً مصطلح الريادة بأنها "عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له، مع افتراض المنافع والمخاطر المرتبطة به" (Daft, 2010: 602).

أما دولنج فيرى أن ريادة الأعمال هي "عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد"، وعربياً يعرفها المبيريك والشمري في العام (2010) بأنها "إنشاء عمل حر يتسم بالأبداع ويتصف بالمخاطرة"، وعربياً ازداد الاهتمام بمفهوم ريادة الأعمال وذلك من خلال اتفاق عدد من المنظمات والجمعيات في العالم العربي في المؤتمر الأول لريادة الأعمال المنعقد في الرياض في العام (2009)، من خلال ترجمة الكلمة الإنجليزية الفرنسية (Entrepreneurship) بمعنى ريادة الأعمال، وكلمة (Entrepreneur) برائد الأعمال، والذي يشير للشخص صاحب الفكرة والمنشئ لها (المبيريك والشميري، 2016).

من خلال التعريفات الواردة أعلاه يتضح أن مصطلح الريادة يشتمل على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- عمل حر .
- عمل يوجد به مخاطرة.
- عمل يوجد به إبداع.

والشكل رقم (1.2) يمثل ذلك:



والشكل رقم (1.2) يمثل عناصر الريادة. المصدر: (المبيريك والشميري، 2016).

ويستنتج الباحث أن المشروع الريادي هو سلسلة من الأنشطة قائمة على عمل حُر يتصف بالمخاطرة يسعى لإنشاء عمل جديد أو تطويره، ويقدم قيمة اقتصادية مضافة من خلال الإدارة الكفؤة للموارد المتاحة، والتي تنتهي بتقديم منتج أو خدمة أو سلعة متميزة ومنافسة.

فالريادة ومشاريعها بحاجة إلى القائد والباعث (الريادي) وهو الشخص الذي يتمتع بصفات تجعل منه شخصاً مختلفاً عن صاحب المشروع العادي التقليدي، ومن أهم خصائص الشخص الريادي

بحسب (السكرانة، 2008) هي:

- شخص مخاطر ويقبل بالفشل:

تنفيذ فكرة المشروع الريادي تعتبر مخاطرة في حد ذاتها، وصاحب الفكرة يتخذ القرار الأول بالتنفيذ والمبادرة في ظل التحديات القوية، والفشل المحتمل وارد في البداية، لذلك يحتاج التنفيذ الكثير من المخاطرة في البداية وبعض القرارات اللاحقة.

- يتمتع الريادي بالمهارات والخصائص الإدارية والاجتماعية والنفسية ويكون متمكن منها.
- يجعل للشئ قيمة مضافة حيث القدرة على طلب الموارد، العاملين والمعدات، وباقي الأصول ليجعل منها شيئاً ذا قيمة.

ويضيف أيضاً (المبيريك والشميري، 2016) صفات أخرى للريادي حيث أنه:

- وضوح الهدف حيث لا يستسلم للعوائق، إذ يبحث عن أسلوب مُعين في الحياة، ويتمتع بالعزيمة والإصرار والثقة بالنفس وقدرته على بناء علاقات إنسانية.
- القدرة على التفكير الابتكاري وفن التواصل، واستخدام الموارد الخارجية.
- الريادي يتبنى الأفكار الجديدة ويتمتع بالمقدرة الإدارية، والفهم العميق للمنافسين وآليات التنافس في السوق المحلي والعالمي (مراد، 2010).

ونظراً لأهمية الريادة خاصة في المشاريع فقد تزايد اهتمام الحكومات بأهميتها في تنشيط الاقتصاد، وظهر ذلك جلياً من خلال زيادة عدد المؤسسات الحكومية والدولية لرعاية الرياديين ومساعدتهم، والتي تقدم لهم دعماً فنياً خاصاً ومالياً لتمكينهم من إقامة مشاريع خاصة بهم، وهو ما يساعد الكثير من الشباب وبالتالي زيادة أعداد الأعمال الريادية الصغيرة (مراد، 2010).

وتُترجم ريادة الأعمال ميدانياً من خلال تحويل أفكار الرياديين من خطط في العقول ونماذج في السطور إلى مشاريع حقيقية، ولا يكون ذلك إلا من خلال توفر صفات وخصائص في القائمين على هذه الأفكار كما ذكرت سابقاً، وكذلك توفر البيئة التي تساهم في نجاح هذه الأفكار،

فالمشروع الريادي الصغير يبدأ بفكرة شأنه شأن المشروع الصغير التقليدي، ويمر بمراحل. إذ تتكون مراحل إنشاء المشروع الريادي الصغير (جامعة الباحه، 2006) مما يلي:

المرحلة الأولى هي دراسة المشروع والتي تتمثل بأنها مرحلة وضع حجر الأساس للمشروع فإذا كان سليماً عزز ذلك من فرص النجاح للمشروع، إذ تختلف المشاريع الريادية الصغيرة وذلك بحسب أهدافها فمنها ما يقدم سلعاً، ومنها ما يقدم خدمة ومنها ما يقدم مُنتجاً، ولكن برغم اختلاف الهدف منها إلا أنها بحاجة لوضع خطة تنفيذ، عمل دراسة مالية وهيكل عمل، عمل بحث تسويقي ووضع استراتيجية عمل، والأهم من ذلك فهم بيئة العمل وتحليل نقاط القوة والضعف.

المرحلة الثانية هي تمويل المشروع والذي يكون من خلال اجتذاب المهتمين بالفكرة من خلال الأقارب والأصدقاء والأهل وبعض الجهات الداعمة ذات الاهتمام.

أما المرحلة الثالثة تتمثل في تأسيس المشروع من خلال الخطوات القانونية إن لزم ذلك، شراء الأصول اللازمة للمشروع وتحديد من يعمل في فيه وصولاً إلى الخدمة أو المنتج أو السلعة. مرحلة تشغيل المشروع والتي تتمثل في بدأ عمل المشروع وافتتاحه وتقديم خدماته ومنتجاته للعملاء، والعمل على المنافسة لتحقيق القيمة المطلوبة.

آخر مرحلة تتمثل في التقييم وقياس الأداء والتي تهدف لمعرفة أوجه القصور وكشفها والتغلب عليها، ومن ثم قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمخطط له، وتحديد الأسباب واقتراح التصحيح حتى يصبح المشروع ضمن المسار الريادي المطلوب.

ومما سبق تتطلب المشاريع الريادية الصغيرة إلى رياديين لقيادتها حتى نستطيع أن نفرق ما بينها وبين المشروع الصغير التقليدي. وهذا يتطلب بذل الجهد بهدف بناء شباب رياديين، ويقع ذلك على عاتق الجامعات والمراكز الشبابية والمؤسسات والمدارس. وذلك بهدف إكساب الشباب الخصائص الريادية وإعدادهم نفسياً وفكرياً بشكل يمكنهم بالبدء بمشاريعهم، وقامت العديد من المؤسسات

التعليمية من خلال إدخال الريادة في مقرراتها الدراسية ومنح شهادات في تخصص الريادة بحيث ثقافة مجتمع (عيد، 2014).

## 2.2.2 المبحث الثاني: التعريف بالمشاريع الريادية والمشاريع الصغيرة وأهميتها

تكتسب المشاريع الصغيرة أهميتها الاستثمارية والتنموية من خلال انتشارها الواسع جغرافياً على رقعة كبيرة، إذ تعتبر صاحبة الفضل في الازدهار الاقتصادي الذي وصلت إليه دول متقدمة من خلال إسهامها الفاعل لكونها مصدر لفرص العمل من ناحية، ومساهمتها في رفع المستوى المعيشي لأصحابها والعاملين فيها من ناحية أخرى، فهي تعمل على زيادة الطاقة الإنتاجية الموجودة، وترفع إنتاجية العمل، كما أنها تساهم في زيادة القدرة التصديرية للاقتصاد ككل وهو ما ينعكس على معدلات النمو في الناتج الإجمالي المحلي (النمروطي وصيدم، 2012)، لذلك لا تزال الدول المتقدمة تهتم بالمشاريع الصغيرة بدرجات مختلفة ومتفاوتة على الرغم من وجود المشاريع الكبيرة لديها، فوضعت استراتيجيات واضحة لتشجيعها وتطويرها، وبالنظر لاقتصاديات بعض الدول المتقدمة نلاحظ أن حجم المنشآت الصغيرة المنتجة يُمثل (90%) في الولايات الأمريكية، و(95%) في المملكة المتحدة، و(97%) في اليابان، الأمر الذي جعل دولاً نامية تُدرك أهمية المنشآت الصغيرة، مما دفعها لاتخاذ الوسائل والطرق التي تعزز نمو قطاع المشاريع الصغيرة، وبذلك شهدت بعض الدول تجارب ناجحة في المجال مثل الهند ومصر والمملكة العربية السعودية والبحرين والكويت وغيرها من الدول (الشميمري والمبيريك، 2011).

ونظراً لأهمية المشاريع الصغيرة في التنمية فإن كثيراً من الاقتصاديين يعتقدون بأن تشجيع إقامتها وتطويرها من الروافد الهامة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الدول النامية، وذلك لمساهمتها في معالجة مشكلتي البطالة والفقر، وهو ما حفز دولاً كثيرة لأن تُولي اهتماماً متزايداً

بالمشاريع الصغيرة، وتقديم المساعدة لها بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة، فأصبحت معظم الدول تركز جهودها نحو إقامة المشاريع الصغيرة خاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة مشاكل رئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، واكتسبت مزيداً من الاهتمام على الصعيدين الرسمي والأهلي لقدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة، وانخفاض حجم الاستثمار المطلوب لها بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة، وهي ميدان لتطوير الأفراد لمهاراتهم الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية (الوادي وآخرون، 2012).

من خلال النظر في التعريف العربي للريادة والذي أورده المبيريك والشميمري بأنها "إنشاء عمل حر يتسم بالأبداع ويتصف بالمخاطرة"، نجد أن المشاريع الريادية قد تختلف عن المشاريع التقليدية النمطية والتي يتم الخلط بينها، وما يميز المشروع الريادي عن التقليدي بأن الريادي يتصف بالمخاطرة، وهو عمل اقتصادي حُر، ويوجد فيه الإبداع، وهذا يوضح جوهر الاختلاف الذي يمكن أن يفرق بين المشروع الريادي عن التقليدي (المبيريك والشميمري، 2016).

إذ تفنقر المشروعات الصغيرة لمتطلبات الإبداع واكتسابها للتكنولوجيا خاصة في الدول النامية، لذا تظهر أهمية المبادرات الفردية، والروح الإبداعية التي تحسن استغلال الفرص المتاحة، مما يدعم مكانة المشروعات الصغيرة التنافسية، ويزيد من قدرتها على التكامل وتعزيز من فرص الأمن الاقتصادي والاجتماعي (مراد، 2010).

يستنتج الباحث مما سبق أن المشروع الريادي الصغير قائم على ثلاثة عناصر أساسية وهي قد يفتقر إليها المشروع الصغير التقليدي، ويمكن إيجازها كما يلي:

- عمل حُر.
- يوجد فيه مخاطرة.
- يوجد به إبداع وابتكار.

فالمشروع الصغير التقليدي قد يفتقر لبعض هذه العناصر، ويبقى صغيراً من اسمه لمدة طويلة بعكس المشروع الريادي الذي قد ينمو بسرعة ويكبر، أما جانب المخاطرة فالمشروع التقليدي الصغير في مأمن من المخاطرة بالمقارنة بالريادي والذي تزداد فيه، وما يخص الإبداع والابتكار وبحسب تعريف الشميمري نلاحظ أن المشاريع الريادية تتصف بذلك في حين قد تفقد هذه الصفة أو تكون أقل قيمة في المشاريع الصغيرة التقليدية.

يتفاوت مفهوم المشاريع الصغيرة ويختلف من دولة لأخرى ولا يوجد تعريف جامع وموحد لها، حيث التفاوت يكون بحسب اهتمام الجهة المعنية بالتعريف، ولكن توجد معايير يمكن الاعتماد عليها لصياغة التعريف الذي يحقق المضمون ويعكس صورة واضحة للمشروع، ومن أهمها عدد العاملين في المشروع، والذي يختلف أيضاً من دولة لأخرى، فالولايات الأمريكية تعتبر المشروع صغيراً عندما يعمل فيه أقل من (500 عامل) في حين اليابان تعتبره أقل من (299 عامل)، أستراليا وكندا واليونيدو اعتبروه أقل من (100 عامل)، والبنك الدولي يعتبره (50-10 عامل)، السعودية والأردن وفلسطين اعتبروا أن المشروع صغيراً عندما يعمل فيه ما دون (25 عامل) وينضم لهذا المعيار عدة دول عربية أخرى، وتوجد معايير أخرى كمعيار رأسمال المستثمر في المشروع حيث أنه محدود في المشاريع الصغيرة، ومعيار حجم المبيعات السنوية إذ تتصف المشاريع الصغيرة بانخفاض قيمة مبيعاتها السنوية والذي يعبر عن نشاط المشروع (أبو الفحم، 2009)

ويلاحظ الباحث وجود تفاوت لتعريف مفهوم المشاريع الصغيرة بين الدول المتقدمة والنامية ويخضع المفهوم لعدد من المعايير في كل دول وحسب طبيعة المجال الذي يعمل فيه المشروع، ويعزى ذلك لاختلاف خصائص المشاريع وصفاتها بين الدول المتقدمة والنامية، فما هو صغير في الدول المتقدمة قد لا يعد كذلك في دولة نامية، والصناعة الصغيرة في مجال الصلب مثلاً لا يعد كذلك

في صناعة الملابس والمنسوجات، فالأمر يحكمه العديد من الاعتبارات النسبية (المبيريك والشميمري، 2006).

وبناءً على ذلك نوضح عدد من التعريفات لمفهوم المشاريع الصغيرة من عدة دول حيث يُعرف: المشروع الصغير بأنه منشأة تتميز بانخفاض رأسمالها وقلّة عدد العاملين فيها، وقلّة الطاقة اللازمة لتشغيلها، وصغر حجم مبيعاتها والتي تُسوق في المنطقة التي تنشأ فيها والمناطق المجاورة لها، علماً أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة المحيطة بها (الخضر وآخرون، 2014).

أما البنك الدولي يعتمد معيار عدد العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً، وعليه فإن المشروع الصغير هو المنشأة التي توظف أقل من (50) عاملاً، وتعتمد العديد من دول العالم هذا المعيار لتعريف المنشآت الصغيرة (المحروق، 2006).

وتعريف آخر يركز على الجانب الاستثماري في تعريفه للمشروع الصغير معتبراً أن المشروع الصغير عبارة عن مجموعة من الأنشطة الاستثمارية التي يمارسها صاحب العمل لتحقيق عائد اقتصادي (كاسب وكمال الدين، 2007).

ويوصف المشروع الصغير بأنه محاولة قبل شخص لفترة وجيزة أو طويلة، لتحقيق غايته والتي ينطبق عليها دورة حياة المشروع من (تحديد للمجال، تخطيط، إطلاق أو تنفيذ، تقييم ورقابة وأخيراً إغلاق). فنرى أن بعض التعريفات للمشروع الصغير ابتعدت عن الحصر الدقيق لعدد العاملين في المشروع، حيث يعرف بأنه "وحدة اقتصادية تتكون من مجموعة من العناصر البشرية والذين يستخدمون وسائل مختلفة ضمن إجراءات وبرامج تنظيمية محددة وذلك لتحقيق أهدافهم الخاصة والاجتماعية عامة" (النروطي وصيدم، 2012).

فلسطينياً نجد أن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يعتمد في تعريفه للمشروع الصغير على حجم وعدد العاملين في المشروع، فيعتبر بذلك أن المشروع الصغير يتراوح عدد العاملين فيه (1- 5) عمال (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012)، وتعريف فلسطيني آخر يعتبر المشروع الصغير بأنه نشاط صغير الحجم ومحدود، يتراوح عدد العاملين فيه من (5-15 عاملاً)، وأصحاب المشروع " السمة الغالبة" هم من يديرونه، وتكون الملكية فردية أو جماعية صغيرة، حيث يمارس المشروع عمله في منطقة محلية (معاً، 2009).

وبعد إطلاع الباحث على عدد من الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية تبين له أن صياغة تعريف شامل للمشاريع الصغيرة أمر صعب وذلك لاختلاف المقصود بمعنى مشروع صغير، والذي يتفاوت في معناه من دولة لأخرى، وحسب مجال عمل المشروع وطبيعته، ورغم ذلك يمكن صياغة تعريف لمفهوم المشروع الصغير، ويمكن أن نستنتج مما سبق أن التعريفات اشتركت في على عدة نقاط منها (كلمة صغير كوصف لحجم المشروع، نشاط اقتصادي، انطلق لتحقيق هدف مُعين)، وعليه يرى الباحث أن التعريف الإجرائي للمشروع الصغير بأنه نشاط اقتصادي أو محاولة يجتهد شخص بفكرته التي يسعى من خلالها تحقيق هدف أو غاية (الربح، مصدر دخل، تحسين وضع معيشي)، حيث أن صاحب الفكرة هو مالك ومدير المشروع ويعمل معه أو يساعده عدد من الأشخاص لا يتجاوز خمسة أشخاص، وبرأس مال محدد.

وتكتسب المشاريع الصغيرة أهميتها في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وفلسطينياً بشكل خاص لكونها تشكل رافداً مهماً في الاقتصاد الوطني الفلسطيني خاصة على مستوى مساهمتها في الناتج المحلي، وتوفيرها لفرص العمل، ومصدر دخل للفقراء وذوي الدخل المنخفض، كما أنها تساهم في حل مشاكل كالبطالة من خلال استيعابها للأيدي العاملة خاصة الخريجين الجامعيين، وتغطيتها لجزء من احتياجات السوق المحلي، وتعتبر واحدة من الأدوات الهامة للصدوم وبناء

الاقتصاد المقاوم والحد من التبعية للاقتصاد الإسرائيلي، وعامل من عوامل الاستقرار الاجتماعي ومصدر للأمن الغذائي القومي الفلسطيني، وهكذا تكتسب مكانتها فلسطينياً كأداة فاعلة من أدوات التنمية (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014).

ويضيف الباحث أن المشاريع الصغيرة تكتسب أهميتها دولياً وفلسطينياً وذلك لتمتعها بجملة من الخصائص تجعل منها عامل مهم في العملية التنموية، وأهم هذه الخصائص كما يراها (سلمان، 2009) هي:

- الانتشار الجغرافي الواسع:

تنتشر المشروعات الصغيرة بشكل واسع وتغطي مناطق مختلفة وعدد كبير من السكان، ويغلب عليها أن مستهلكها يتواجد في منطقة إقامتها، وحاجة المجتمع لمزيد منها حتى تلبي متطلباته.

- انخفاض تكاليف وحجم رأسمال التأسيسي نسبياً:

تكلفة رأس المال المستثمر في أصول المشروع الصغير تكون محدودة، سواء كانت ثابتة ومتغيرة، وبالتالي يساهم في خلق فرص عمل لتدني تكاليف إقامتها وإنشائها.

- استقطاب العنصر النسائي للعمل فيها:

من أبرز ما يلاحظ في المشاريع الصغيرة الدور البارز للمرأة، فهي تستقطب نسبة كبيرة من النساء للعمل بها، سواء كُن مالكات للمشروع أو عاملات فيه بأجر، وطبيعة المشروعات الصغيرة تحقق متطلبات عمل المرأة فيها خاصة في المناطق الأكثر حاجة.

- قلة عدد العاملين في المشروع الصغير:

حاجة المشروع الصغير للأيدي العاملة وكما وضح في التعريف يكون قليل، بالمقابل يتطلب توفر المهارة لدى العاملين فيه، وبالرغم من ذلك تتمتع المشاريع الصغيرة بقدرتها على امتصاص الأيدي العاملة وبالتالي توفير مزيداً من فرص العمل.

## • التكنولوجيا والآلات المستخدمة في المشاريع الصغيرة متواضعة:

المتطلبات التكنولوجية المستخدمة في المشاريع الصغيرة متواضعة ومحدودة، وغالباً ما يكون المستوى التكنولوجي المستخدم فيها غير متقدم نسبياً، حيث تعتمد إلى حد كبير على الإمكانيات المحلية من الآلات والأدوات البسيطة التي تعتمد على مهارة وخبرة العمال.

## • قدرتها على تعديل أنماطها الإنتاجية:

تتمتع المشاريع الصغيرة بقدرتها على تغيير أنماطها الإنتاجية بشكل يتناسب وحاجة العملاء والمستهلكين، ويعزى ذلك للبساطة في عملياتها الإنتاجية وكذلك إخفاض رأسمال اللازم لها كما ذكرناه سابقاً (هيكل، 2003).

## • مالك المشروع هو المدير:

غالبية المشاريع الصغيرة يتولى فيها مالك المشروع العمليات الإدارية وكذلك الفنية، حيث تغلب هذه الصفة على غالبية المشاريع الصغيرة لكونها تتمتع بالطابع الأسري، وبذلك تقتصر إلى هيكل إداري لأن المالك هو المسؤول إدارياً ومالياً وفنياً (المحروق وآخرون، 2006).

وعلى الرغم من تعدد تعريفات المشاريع الصغيرة أيضاً تتعدد تصنيفات المشاريع الصغيرة ومجالاتها وأنشطة عملها، لذلك توجد أسس لتصنيف المشاريع الصغيرة عن بعضها بعضاً، ومن أهم هذه الأسس بحسب (سلمان، 2008):

## 1. حسب طبيعة نشاط المشروع:

المشاريع الإنتاجية وأساسها تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي أو وسيط أو أي إضافة قيمة له، ومثالها المشاريع الاستهلاكية مثل المشروعات الصغيرة واليدوية، الورش التي تنتج باستخدام الموارد المحلية.

**المشاريع الخدمية** وهي تقدم خدمة للآخرين مقابل أجر (زيائن)، مثل خدمات تنظيف المنازل، خدمات الطلاب، الرحلات السياحية وغير ذلك من الخدمات.

**المشاريع التجارية** والتي تهتم بالشراء والبيع والتوزيع لسلع مختلفة، وهدفها تحقيق الربح من خلال خلق (فرق بين سعر الشراء والبيع)، ويندرج ضمن هذه المشاريع كل مشروع يهتم بشراء سلعة ويعيد بيعها بقصد الحصول الربح.

## 2. حسب طبيعة توجه المشروع:

المشاريع التقليدية حيث يعتمد هذا النوع على المساهمة العائلية، ويكون على شكل ورشة صغيرة مستقلة عن منزل العائلة، ويعتمد على وسائل ومعدات بسيطة، وتتخذ من منزل مالكها موقع لها، وغالبيتها يعتبر أفراد العائلة هم اليد العاملة وتتكون من مساهماتهم.

## 3. المشاريع الصغيرة شبه المتطورة والمتطورة

يتميز هذا النوع من المشاريع باستخدامه تقنيات وتكنولوجيا حديثة، وإنتاج منتجات مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة والاحتياجات العصرية.

### 3.2.2 المبحث الثالث: التجارب الدولية في المشاريع الصغيرة والتعليق عليها

العديد من الدول سواء كانت متقدمة أو نامية خاضت التجارب الناجحة في مجال المشاريع الصغيرة، على اعتبار أن المشاريع الصغيرة ركن مهم وفاعل لإحداث تنمية في المجتمع، وحققت النجاح من خلال نقل التجارب الناجحة والتعلم منها، وفي هذا المبحث سوف نتناول الدراسة عدد من الدول التي خاضت تجارب ناجحة في مجال المشاريع الصغيرة، ونتناول الدراسة الحالية الموضوع من عدة نواحي (تعريف الدولة لمفهوم المشروع الصغير، وأهميتها، ومقومات نجاح تجربتها)، والعمل على ربط هذه التجارب مع الواقع الفلسطيني ونتائج الدراسة الحالية من خلال التعقيب عليها، وأهم التجارب التي تناولها الباحث ويرى فيها القرب من دراسته هي:

## أ. التجربة الماليزية

### أولاً: تعريف المشروع الصغير ماليزياً

مفهوم المشروع الصغير والتعريف به يتفاوت من منطقة لأخرى وبلد لآخر، حيث يختلف التعريف بالمفهوم في دول جنوب شرق آسيا عنه في بريطانيا على سبيل المثال، نظراً لاختلاف المعايير التي يقاس بها المشروع، ويصنف عليها بين هذه الدول، فما يلائم أسيا قد لا يلائم بريطانيا، حيث تختلف مواصفات وظروف المعيشة. لذلك يعرف المشروع الصغير في ماليزيا " بأنه مشروع صغير يعمل فيه عدد من العمال بدوام كامل، ويتراوح عددهم ما بين (5 - 19 عامل)، وبمبيعات سنوية تتراوح ما بين (RM200,000 - أقل من RM1million ) ( Bank Negara Malaysia, ) (2005).

ويشير الباحث إلى أن كل واحد رينغيت ماليزي (RM) = (\$0.23) دولار أمريكي.

### ثانياً: أهمية المشاريع الصغيرة

بذلت الحكومة الماليزية جهوداً كبيرة لتحفيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إذ تعتبر الشركات الصغيرة بأنها أساس لنمو صناعات جديدة، وتعزيز وتطوير صناعات قائمة، لذلك تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة (90%) من قطاع الصناعات التحويلية وهو ما يكسبها أهمية كبيرة في الاقتصاد الماليزي، وتصل نسبتها حوالي (97.3%) أي ما يشكل (645.136 منشأة) من إجمالي العدد (662,939) في البلاد، واستمر نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة بوتيرة قوية نسبياً (6.8%) في العام (2012) لتتكيف مع تحديات البيئة الخارجية، محققة فرص عمل وموفرة للسلع والمنتجات والخدمات (SME Corp. Malaysia, 2014).

### ثالثاً: مقومات نجاح التجربة الماليزية

ركزت ماليزيا على تنمية القطاع التنافسي والمنتج والمرن، وتجنب الوضع الذي كانت فيه التنمية الاقتصادية الماليزية مدفوعة باستثمارات وصادرات الشركات متعددة الجنسيات من خلال تحفيزها للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بإنشاء المجلس الوطني لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يضع ويحدد السياسات التنموية الشاملة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، من بناء لقدرات ومهارات العاملين، وتعزيز وتسهيل فرص الوصول للتمويل (القباني وآخرين، 2011).

وأنشأت الحكومة الماليزية مؤسسة تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، هدفها إعداد مشاريع تتميز بالكفاءة والقدرة على المنافسة العالمية، وتحفيزها وتميئتها بتوفير البنية التحتية، والخدمات الاستشارية والحوافز الضريبية، والمساعدة للوصول للأسواق، وتشجيع الاستثمار فيها من خلال القطاع المصرفي (بنك نيجارا)، وتمويل المشاريع من خلال الصناديق الحكومية الخاصة والهادفة لتسريع نمو القطاعات الاستراتيجية التي تحددها الحكومة، وإنشاء مكتب الوساطة المالية للنظر في النزاعات بين المشاريع من جهة، والممولين لها من جهة أخرى (القباني وآخرين، 2011).

### ب. التجربة الهندية

#### أولاً: تعريف الهند للمشروع الصغير

تعرف الهند المشاريع الصغيرة بأنها منشأة يعمل فيها أقل من (100) عامل وغير مجهزة بالآلات الكهربائية، ومنشأة يعمل فيها أقل من (500) عامل في حال كانت المنشأة مجهزة بالآلات الكهربائية (طشطوش، 2012)، ولا تتجاوز تكلفتها الاستثمارية أكثر من (65 ألف دولار) (الصوص، 2010).

## ثانياً: أهمية المشاريع الصغيرة

بذلت الحكومة الهندية جهوداً كبيرة لتحفيز المشروعات في شتى مجالاتها. حيث وجدت الهند في الصناعات الصغيرة بأنها عامل مهم في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية وذلك لقدرتها على استيعاب العمالة من ناحية، وتنمية الصناعة الوطنية والصادرات من ناحية أخرى، فكانت الدوافع نحو الاهتمام بالمشروعات الصغيرة نظراً لقدرتها الكبيرة على امتصاص البطالة، ودورها في إيجاد تنمية صناعية وطنية، وقدرتها على توفير منتجات سلع وخدمات متنوعة (نصر والعبسي، 2013).

## ثالثاً: مقومات نجاح التجربة الهندية

توفر الحكومة الهندية البيئة الملائمة التي تحتاج إليها المؤسسات الصغيرة لنموها والتي تتمثل في السياسات اللازمة والتسهيلات والموارد، وأتبع عدة خطوات لتشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة تمثلت بجعل بعض منتجاتها حكرًا لها، وتقديم الإعفاءات الضريبية، توفير البنية الأساسية، وتقديم التدريب وبناء وتطوير المهارات الإدارية والتكنولوجية والمساعدة في التسويق، وربط أصحاب المشاريع ببعضهم ومساعدتهم على أن يكونوا شرياناً مُغذياً للمؤسسات الكبرى، وتسهيلات التمويل، وإنشاء الجهاز الوطني للصناعات الصغيرة والمتوسطة لإعداد وتنفيذ السياسة القومية في مجال التنمية وتعظيم دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الهندي (نصر والعبسي، 2013).

## ت. التجربة المصرية

### أولاً: التعريف المصري للمشروع الصغير

يوجد العديد من التعريفات المصرية لمفهوم المشاريع الصغيرة، ولكن يعتبر التعريف الموحد الصادر عن البنك المركزي المصري هو الأحدث والذي ينص على أن المشاريع الصغير هي التي يعمل فيها أقل من (200 عامل)، ويتراوح حجم رأسمالها ما بين (50,000 - 5 مليون جنيه

مصري) للصناعية، و(3-50,000 مليون جنيه مصري) للمشاريع غير الصناعية، وحجم نشاطها السنوي (أعمالها) يتراوح ما بين (10 - أقل من 20 مليون) جنيه مصري (البنك المركزي المصري، 2015).

### ثانياً: أهمية المشاريع الصغيرة في مصر

تهتم الحكومة المصرية بالمشاريع الصغيرة وتشجعه، لاعتبارها قاطرة للتنمية الاقتصادية في مصر، ومساهمة في إيجاد فرص عمل للعاطلين عن العمل، وبالتالي تخفيف البطالة في ظل الزيادة السكانية المتزايدة، وهي مصدر لتوفير السلع والخدمات بأسعار تناسب المواطن المصري، وتكتسب أهميتها الاستثمارية لاعتبارها ميداناً توجه إليه المدخرات للاستثمار، وتمتعها بالابتكار والتجديد وبالتالي تعتبر ميداناً للرياديين، وعلى المستوى الوطني تساهم في جانب الصادرات (الأسرج، 2015).

### ثالثاً: مقومات نجاح التجربة المصرية

تهتم الحكومة المصرية بالمشاريع الصغيرة وكذلك الصناعية والحرفية منها، ولتحقيق هدفها ونجاحها في المجال فقد عملت على إنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية منذ العام (1991) للمساهمة في تخفيف البطالة وخلق فرص عمل، وشجعت البنوك التجارية المصرية على إقراض وتمويل المشاريع الصغيرة، تقديم الدعم المالي والمعنوي للفئة الشابة (الأسرج، 2015).

البنك المركزي المصري منذ العام (2008) أصدر قراراته لتشجيع المصارف على زيادة تمويلها لقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال إعفائه لها من الاحتياطي النقدي الإلزامي لديه منذ (2009)، وضرورة اعتماد الدولة في مشاريعها العملاقة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة وإشراكها في الخطة التنموية الاقتصادية، حيث تم استحداث وزارة التجارة والصناعة والصناعات

الصغيرة والمتوسطة من خلال ضم المشروعات الصغيرة والمتوسطة إليها (اتحاد المصارف العربية، 2017).

### ث. التجربة الفلسطينية

#### **أولاً: التعريف الفلسطيني للمشروع الصغير**

تعرف فلسطين المشاريع الصغيرة بأنها نشاط صغير الحجم ومحدود، حيث يتراوح عدد العاملين فيه من (5-15 عاملاً)، وأصحاب المشروع " السمة الغالبة " هم من يديرونه، وتكون الملكية فردية أو جماعية صغيرة، حيث يمارس المشروع عمله في منطقة محلية (معاً، 2009). ويعرف جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني المشروع الصغير بأنه المشروع الذي يعمل فيه عدد من العمال يتراوح ما بين (1-5) عمال.

#### **ثانياً: أهمية المشاريع الصغيرة في فلسطين**

تتخذ المشاريع الصغيرة طابع وطني في فلسطين. حيث تساهم في خفض البطالة خاصة في أوساط الخريجين الجامعيين، وتوفر احتياجات المجتمع من سلع وخدمات، وهي مصدر دخل للفقراء ومحدودي الدخل لتحسين معيشتهم، وتعتبر واحدة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014)، ورافداً من روافد الاقتصاد حيث تساهم بحوالي (1,896,022.8) دولار أمريكي في الناتج المحلي الفلسطيني (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2017).

#### **ثالثاً: مقومات لنجاح التجربة الفلسطينية**

فلسطينياً يمكن أن تحقق المشاريع الصغيرة نجاحاً إذ قُدم لها: أن تكون قائمة على خطة دقيقة، وكذلك واضحة الهدف ومنظمة، توفير الدعم في الجانب الإداري، والقدرة على التنبؤ بالسوق والمنافسة، وتوفير البيئة القانونية والتشريعية لعملها، وتوفير البنية التحتية

اللازمة لها، توفير التمويل المناسب لها، وبناء قدرات أصحابها في مجال التسويق، ورفع القدرة التنافسية للمنتجات والسلع والخدمات التي تقدمها المشاريع (نصر، 2009).

يستنتج الباحث من التجارب التي تناولتها الدراسة والتي تضمنت دولاً متقدمة وأخرى نامية أن تجاربها تتقاطع في عدة نقاط ومحاور، ويتقاطع ذلك أيضاً مع بعض نتائج الدراسة الحالية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً: من حيث المفهوم جميع التجارب في تعريفها للمشروع الصغير ركزت على معيار عدد العاملين في المشروع والذي تراوح ما بين (1-200 عامل) وهو ما يتفق مع التعريف الفلسطيني وكذلك مع التعريف الإجرائي الذي توصل إليه الباحث في الدراسة الحالية.

ثانياً: من حيث الأهمية التي تكتسبها المشاريع الصغيرة في المجتمع الذي توجد فيه والدولة التي تحتضنها يرى الباحث أن هذه المشاريع تعمل كالإسفنجة التي تمتص المياه من خلال امتصاصها للعاطلين عن العمل وتوفير فرص عمل ومصدر للدخل حيث اشتركت هذه الأهمية في كافة التجارب التي تناولها الباحث، كذلك تساهم في توفير فرص استثمارية للأموال المدخرة وهذه الأهمية مشتركة في جميع التجارب، تساهم في الناتج الإجمالي المحلي وهو واضح في جميع التجارب.

ثالثاً: من حيث العوامل والدوافع التي ساهمت في نجاح التجارب، يعزو الباحث أن جميع الدول عملت على توفير هياكل قانونية داعمة للمشاريع الصغيرة (منظمات، وزارات، جمعيات) للمساهمة في نجاح المشاريع باستثناء فلسطين والتي لم يكن ذلك واضح لديها، وبناء القدرات وتقديم التدريب وبناء وتطوير المهارات الإدارية والتكنولوجيا والمساعدة في التسويق من العوامل التي ساعدت في النجاح، وفي بعض نتائج الدراسة الحالية تبين أن المستفيدين بحاجة لمساعدتهم في بناء قدراتهم

الإدارية لتجنب تعثر المشاريع، وغياب التخطيط السليم للمشروع، ووجود مشاكل في التسويق وغيرها.

ويرى الباحث أن فلسطين يمكن أن تهتم بالمشاريع الصغيرة سواء من خلال المؤسسات الحكومية أو غير الحكومية، بهدف وضع خطة شاملة تهتم في مجال المشاريع الصغيرة وتنميتها والحد من تعثرها وفشلها، حيث إن الحكومة الفلسطينية لا تستطيع وزاراتها استيعاب العاطلين عن العمل. والتي تصل نسبتهم (26.6%) في فلسطين، بواقع (41.2%) في قطاع غزة، و (18%) في الضفة الغربية، وبلغت نسبة العاطلات عن العمل الإناث (42.8%) مقابل الذكور (22.3%) من حجم القوى العاملة (الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2016).

وكذلك يشير الباحث على أن المشاريع الصغيرة فرصة بالنسبة للكثيرين خاصة الفئة الأثوية، والتي تجد منها مصدر سهل للدخل ومناسب ويلائم المجتمع الذي تنتمي إليه، وكذلك فرصة لتحسين الوضع المعيشي للأسرة. في الوقت الذي يتدنى فيه نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة الفلسطينية بالمقارنة مع الذكور والتي تصل إلى (22.3%) في قطاع غزة، و (17.7%) في الضفة الغربية (الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2016).

إلى ذلك يرى الباحث أن المشاريع الصغيرة يمكن أن تساهم في التقليل من حدة مشاكل اجتماعية خاصة الفقر بين السكان وفقاً لأنماط الاستهلاك الحقيقية خلال العام (2011) وصل إلى (25.8%) بواقع (38.8%) في قطاع غزة، و (17.8%) في الضفة الغربية، وأن (12.9%) من الأفراد يعانون من الفقر المدقع في فلسطين (الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2016).

في خلاصة هذا المبحث يُوجز الباحث نتائج التجارب التي تناولها في الآتي:

- جميع التجارب هدفها القضاء على ظاهرة البطالة وامتصاصها.
- التجارب كانت مبنية على أبعاد تنموية شاملة، وعززت من أهمية المشاريع الصغيرة.

- أظهرت الجانب الاقتصادي للمشاريع الصغيرة كما هو الحال في فلسطين.
- ركزت على جانب بناء قدرات الإنسان لكونه المورد الثمين الذي يمكن الاستثمار فيه.
- بناء تكامل وتلاحم بين العاملين في المشاريع الصغيرة وكذلك من خلال الجمعيات والمنظمات كهيكل ومظلة تحتضن المشاريع الصغيرة في ظلها.
- الاهتمام الحكومي من خلال التشريعات وكذلك الإعفاءات الضريبية المقدمة للمشاريع الصغيرة.

## 4.2.2 المبحث الرابع المشاريع الريادية الصغيرة (الأهمية، التحديات وعوامل

### (النجاح)

تساهم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد في أي دولة، وذلك من حيث محاربتها لمشاكل اجتماعية هامة مثل الفقر والبطالة، ودورها في تعزيز طموحات الشباب وترجمتها على أرض الواقع من أجل تمكينهم من مواجهة الأوضاع الاقتصادية الصعبة، إذ أن المشاريع الصغيرة تتميز عن غيرها من المشاريع بتواضع رأس المال المستثمر فيها.

تتمثل أهمية المشاريع الصغيرة بأنها تشكل حجر الزاوية في العديد من اقتصاديات الدول، ويظهر دورها من خلال ما تلعبه في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ولكن تواجه هذه المشاريع بالعديد من التحديات التي قد تسبب في تعثرها وفشلها، ونظراً لهذه الأهمية كان لا بد من تسليط الضوء من خلال هذه الدراسة على الأسباب التي قد تزعزع من مكانة ودور المشاريع الصغيرة، وتؤدي إلى تعثرها وفشلها.

تواجه المشاريع الصغيرة عالمياً كثيراً من التحديات التي تسبب في تعثرها وتوقفها عن العمل، والذي ينتهي بها الحال بالفشل. حيث تعدد هذه التحديات لتشمل المالية منها والمتمثلة في صعوبة التمويل وإحجام البنوك عن تمويل المشاريع الصغيرة، وذلك بسبب ارتفاع درجة المخاطرة فيها،

وضعف الضمانات الكافية، حيث أن معظم المشروعات تتواجد في القطاع غير الرسمي، وأيضاً تصطدم المشاريع الصغيرة بتحديات غير مالية، والتي تحد من قدرتها على النمو والتطور، في جمهورية مصر العربية تعاني المشاريع الصغيرة من مشاكل مالية تتعلق بالتمويل، وأخرى غير مالية تتمثل في انخفاض كفاءة الجدوى، انخفاض درجة الوعي تجاه الحقوق والواجبات، ضعف المهارات الإدارية، وعدم توفر التدريب الكافي، وضعف القدرات التسويقية وكذلك الحصول على التراخيص اللازمة لعمل المشروع (البرادعي، 2016).

وتلعب المشاريع الريادية الصغيرة دوراً فعالاً في نمو اقتصاديات كثير من الدول سواء كانت نامية أو متقدمة، حيث تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي لهذه الدول، وقد أشارت بعض الإحصاءات إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل (98%) من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم، وقد نما دورها مع نهاية عهد الاقتصاد الموجه وتفعيل دور منظمة التجارة العالمية بشكل واضح (كاسب وكمال الدين، 2007).

وتنعكس أهمية المشاريع الصغيرة على المجتمع البشري من خلال أبعاد اقتصادية واجتماعية على حياة العاملين فيها، ويمكن أن يقاس المؤشر الاقتصادي لها من خلال ثلاثة معايير رئيسية كحجم مساهمتها في التشغيل والإنتاج، وحجم حصتها من العدد الكلي للمنشآت الاقتصادية العاملة في الدولة. ومن أهم مزايا هذه المنشآت الحد من التحكم في الأسعار من قبل المنشآت الكبيرة، وهي مصدر منافسة محتمل وفعلي للمنشآت الكبيرة، حيث تساهم في تقليل حجم البطالة في الدول من خلال إيجاد فرص عمل، علماً أنها تمثل حجر الأساس للمشاريع الكبيرة (المحروق وآخرين، 2006).

وتعتبر المشاريع الصغيرة عاملاً مهماً في التنمية الاقتصادية للاقتصاد الوطني، وتلبي حاجات الأفراد من السلع والخدمات وتغذي للمشاريع الكبيرة، وتساهم في الحد من الاختلالات لميزان المدفوعات للدول النامية وتوفر فرصة عمل للخريجين الجامعيين (الدماغ، 2009).

يشير الباحث إلى أهمية المشاريع الصغيرة والريادية لدى الكثيرين من دول العالم، وفي فلسطين حيث تناول الدراسة الحالية مشاريع صغيرة ريادية في مناطق من الضفة الغربية والتي تهتم بمجال المشاريع الصغيرة. إذ شهدت فلسطين اهتماماً بالمشاريع الصغيرة من خلال إيجاد السبل لتمويلها، حيث سلطة النقد الفلسطينية والتي تقود الجهاز المصرفي الفلسطيني ومسؤولة عن مؤسسات التمويل، أصبحت تهتم بالمشاريع الصغيرة على اعتبار أنها حجر أساس في إحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتطوير قدرات المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تعزيز قدرتها على الوصول إلى مصادر التمويل وتشجيع توجيه الاستثمار نحوها، باعتبارها من أكبر مكونات الاقتصاد الوطني والمتمثل بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وفي السنوات الأخيرة ارتفع عدد المشاريع بنسبة (41%)، وزادت التسهيلات بنسبة (89%) والممنوحة لقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة (سلطة النقد الفلسطينية، 2013).

وعلى الرغم من الأهمية التي تتمتع بها المشاريع الصغيرة والريادية حسبما توضح في الفقرات السابقة، يرى الباحث أيضاً أن الاهتمام بالمشاريع الصغيرة يرجع لكونها حجر الأساس في العملية التنموية، ويلخص الباحث أهمية المشاريع الصغيرة بحسب (الدماغ، 2009) في الآتي:

1. المشاريع الصغيرة فرصة للعاطلين عن العمل بحيث تجعل منهم عمالة مُنتجة ذات قيمة للمجتمع.

2. تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية وتوزيع الثروة بين أفراد المجتمع حيث توظف الفئة الفقيرة وغير الفقيرة.

3. مصدر مهم لتوفير احتياجات المجتمع المحلي من السلع والخدمات وبشكل مناسب للجميع، والحد من العجز التجاري.

4. تساهم في معالجة الاختلالات الهيكلية لميزان المدفوعات خاصة في الدول النامية.

5. تساهم في التنمية الريفية من خلال توطين المشاريع في المناطق الريفية وتطوير مستويات الخدمات وبالتالي تحقيق الاستقرار.

6. توفر الفرصة لجميع فئات المجتمع في الانخراط في العمليات الإنتاجية وبذلك تصبح عامل مهم في تحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي للدولة.

7. المشاريع الصغيرة من الميادين الهامة التي تستقطب المرأة للعمل فيها وبالتالي خلق فرصة عمل لها ومصدر دخل.

#### أ- من التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة:

تعتبر العوامل الثقافية والاجتماعية من العوائق الهامة التي قد تقف في طريق الشاب الريادي، إذ أن المجتمع الفلسطيني لا يتقبل فكرة، حيث يغشى الريادي من نظرة المجتمع له كفاشل، وكذلك نظرة المجتمع لعمل المرأة في مشروع وعدم تقبل البعض للمرأة كصاحبة مشروع، ومن التحديات أيضاً البيئة القانونية والتشريعية الفلسطينية غير الداعمة للشباب ولفكرة المشاريع الصغيرة، حيث افتقار البرامج التعليمية الفلسطينية في المستوى الأساسي والجامعي للتشجيع موضوع الريادية (عبد الله وآخرين، 2014).

والى ذلك أيضاً ويعتبر نقص الخبرة والمعرفة من المشاكل الهامة التي تواجه الريادي الفلسطيني لمعرفة السوق، حيث يفتقر لذلك نتيجة عدم تسليحهم بالخبرات من خلال المؤسسات التعليمية، كذلك تحديات التمويل، والتي تقف عائقاً أما تحقيق الفرص الريادية للريادي الفلسطيني، ناهيك عن المنافسة الشديدة التي تواجه المشاريع الصغيرة الناشئة (عبد الله وآخرين، 2014).

كذلك تواجه زيادة الأعمال الفلسطينية العديد من التحديات والتي يتحمل الشباب الجزء الأكبر منها، وتتعلق بالجوانب السياسية والظروف الاقتصادية ومن أبرزها تبعات العوامل السياسية التي تتأثر بها فلسطين من جراء الاحتلال، والذي يسيطر على الموارد الهامة ويقلص من الإمكانيات المتاحة للشباب الفلسطيني ليبدع وابتكر، حيث الانتفاضات المتتالية أثرت على المناخ الاستثماري في فلسطين، وجعلت التشاؤم هو المسيطر على تفكير الشباب، وقلل من عزيمتهم للبدء بمشروع ريادي (عبد الله وآخرين، 2014).

وتعاني المشاريع الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية من مشاكل متعلقة بالإنتاج والإنتاجية وبخاصة تدني جودة بعض منتجاتها، الأمر الذي يضعف قدرتها التنافسية أمام السلع الأجنبية (إسرائيلية، أو غيرها)، وتعاني أيضاً من مشاكل متعلقة بالتمويل، حيث تدني حجم التمويل المقدم لها، سواء كان ذلك لزيادة رأسمالها أو لتعظيم وزيادة نشاطها (نصر، 2009).

#### ب- عوامل نجاح المشاريع الصغيرة:

رغم الصعوبات والتحديات التي تواجهها المشاريع الصغيرة والريادية في فلسطين والتي تطرق الباحث إليها من خلال هذه الدراسة، إلا أن هذه المشاريع قدر تستطيع التغلب على التحديات والصعوبات وذلك من خلال التركيز على الجوانب التالية بحسب (مارس، 2014):

أولاً: عوامل تعتبر مهمة في نجاح المشروع الصغير والتي تتمثل في تحديد الهدف من المشروع والذي يتحقق من خلال وجود تخطيط سليم للمشروع، والمبني على التنبؤ بالمستقبل وتحليله جيداً.

ثانياً: عوامل تتعلق بالجانب الإداري والذي تعاني منه معظم المشاريع الصغيرة، حيث يقع على عاتق نجاح المشروع في حال كان مدير المشروع ونظامه كفؤاً، والذي يُترجم من خلال مقدرته على التأقلم والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، والقدرة على التخطيط وتنظيم ومراقبة

العمل في المشروع بشكل يحقق الهدف منه، والمدير الكفو يرصد ويتنبأ بالسوق والمنافسين من خلال دراسته للسوق، حيث يضع الخطة التي يستطيع من خلالها التغلب عليهم.

**ثالثاً:** التغلب على معوقات تتعلق بالجانب الفني للمشاريع الريادية الصغيرة والتي توصل الباحث من خلال دراسته الحالية لبعضها، والمتمثلة في الافتقار لوجود دراسة خطة حقيقة للسوق والمشروع، وغياب التخطيط السليم وتحديد الفكرة بشكل دقيق، حيث لعبت دور هام في تعثر المشروع، ويرى الباحث أن غياب توفر مورد فيزيائي في موقع سليم وافتقار المستفيد صاحب ومالك المشروع للمورد الفيزيائي من الصعوبات التي تتحدى المشاريع وتسرع من تعثرها حيث ترتفع تكاليف التشغيل والعمل والإنتاج في هذه المشاريع، وتحديات تتعلق بالتمويل وصعوبة الحصول عليه.

ويرى الباحث أيضاً أن المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين بصورة عامة والتي تناولتها الدراسة الحالية بصورة خاصة، تعاني أيضاً من مشاكل وصعوبات ويمكن التغلب عليها بحيث تبقى مستدامة بعيدة عن التعثر، حيث يعاني أصحابها من ضعف لقدراتهم الإدارية، وكذلك تدني فرص حصولهم على تمويل وعدم كفاية التمويل، إلى ذلك عانت مشاريعهم من قلة المتابعة من الجهات المنفذة وهو ما يدل على غياب خطة حقيقية لدى الجهات الراعية وضعف مسانبتها لمثل هذه المشاريع، وضعف قدرتها على توجيه أصحابها وجعلهم قادرين على التغلب على مشاكلهم خاصة القضايا ذات العلاقة بالتسويق والترويج، وتذليل العقبات أمام الرياديين للإطلاق بأفكارهم.

ولذلك يرى الباحث في المحور الثاني من الدراسة أن المشاريع الريادية الصغيرة التي مُولت من البنك الإسلامي للتنمية والوكالة السويدية للتنمية الدولية في الفترة الواقعة بين (2013-2016) تعاني من مشاكل ومعوقات إدارية تتمثل في نواحي التخطيط، في جانب التسويق والترويج، كذلك في نواحي الإدارة المالية وبعض المعوقات الفنية.

## 3.2 المحور الثاني: الأسباب الإدارية التي تسبب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة

تصطدم المشاريع الصغيرة بالعديد من التحديات المتداخلة والتي تتكون من خليط من عوامل داخلية وخارجية تحيط بالمشروع الريادي الصغير وقد تصل به إلى حالة من التعثر. فالمشاريع الصغيرة تُواجه بجملة من التحديات الداخلية والمتعلقة بصاحب المشروع والذي يستطيع أن يتحكم فيها ويسيطر عليها، وتكون مرتبطة بالتوجهات والسياسات العامة للمشروع والتي يمكن تطويعها وفقاً لأهداف المشروع (البيئة الداخلية للمشروع)، والتحديات الخارجية والمتعلقة بتأثير البيئة المحيطة بالمشروع كالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية/ والسياسية/ والظروف التي يمر بها المجتمع، والتي تشكل تحدي لمالك المشروع، يصعب عليه التغيير فيها والتكيف معها والسيطرة عليها (كنجو، 2007).

وتعتبر مشاكل البيئة الداخلية حيث التحديات الإدارية وهي جزءاً منها، واحدة من التحديات التي تحول دون تطور ونمو المشروع، فمثلاً غياب أو ضعف المعرفة والمهارة الإدارية لدى مالك المشروع قد تتسبب في تعثره، بحيث لا يستطيع أن يحقق الأهداف التي على أساسها انطلق بمشروعه، كالاقتدار لهيكل إداري، حيث أن السمة الغالبة في هذه المشاريع أنها تُدار من قبل شخص واحد يتولى المسؤولية الإدارية والمالية والفنية، وكذلك تكلفة خلق فرصة عمل فيها متدنية مقارنة بالمشروعات الكبيرة (كنجو، 2007).

ويشير الباحث إلى أن المشاريع الصغيرة تتأثر بتحديات تتعلق بالبيئة الداخلية وأخرى بالبيئة الخارجية للمشروع. وتشكل العوامل السياسية إحدى التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة في فلسطين على سبيل المثال، والتي تؤثر سلباً على المشروعات الاقتصادية وخاصة الصغيرة منها، وكذلك تعاني من غياب للتشريعات والقوانين تُنظم عملها، وكذلك تحديات تتعلق بصاحب المشروع

نفسه، والتي تتمثل في ضعف السمات القيادية، وأخرى تتعلق بضعف القدرات الإدارية (المشهوراي والرملاوي، 2015).

لذلك لابد من توفر الإدارة السليمة والمبنية على أساس علمي كمطلب لنجاح المشروع، وحمایته من تبعات التعثر، من خلال توفر الكفاءة الإدارية لدى مالك المشروع الريادي الصغير. ولذلك تعتبر المؤهلات والمهارات الإدارية التي يتمتع بها صاحب المشروع الصغير من العوامل المهمة التي تُمكنه من إدارة المشروع، ورصد وتشخيص التغيرات البيئية والتكيف معها، وتحديد ما يجب عمله، والقدرة على التعامل مع المورد البشري وكسب ولائه للعمل (برنوطي، 2008).

لذلك يرى الباحث أن تعثر المشاريع الريادية الصغيرة يكون ناجم من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للمشروع أو الخارجية له، ويمكن توضيح هذه العوامل كما يلي:

الأسباب داخلية يمكن إيجازها بحسب (Robert,1983) في الآتي:

✓ ضعف القدرة الإدارية

✓ عدم صلاحية وكفاءة الإدارة

✓ عدم توافر الخبرة في مجال العمل

✓ الإهمال

✓ النصب

والأسباب الخارجية ويمكن إيجازها بحسب (Robert,1983) في الآتي:

✓ ارتفاع معدلات الفائدة.

✓ التضخم والبطالة.

✓ المنافسة.

ويرى الباحث أن المشاكل والتحديات التي تصطدم بها المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من البنك الإسلامي للتنمية وكذلك الوكالة السويدية للتنمية الدولية والتي تناولتها الدراسة الحالية يمكن حصرها في الآتي:

أ. **المشاكل الإدارية:** (إدارة المشروع وتسويقه)، إن أن نقص الخبرة في تنظيم المشاريع الصغيرة وإدارتها حتماً قد يؤدي إلى تعثرها، فالمشروع الصغير يواجه مشكلات إدارية عندما لا يتوفر في القيادة الخبرة الكافية لإدارة المشروع وتشغيله والعمل فيه بشكل سليم بشكل حتى يحقق أقصى معدلات الربح بأقل تكلفه وبأعلى كفاءة، لذا يجب العمل على إيجاد السياسات التدريبية المناسبة بهدف تطوير القدرات والكفاءات الإدارية للكادر البشري الذي يشرف على إدارة المشاريع ويعمل فيه (سويلم، 2004).

ب. **المشاكل الفنية:** افتقار المشاريع الصغيرة إلى الدعم الفني المناسب والمطلوب خلال مراحل حياة المشروع، من مرحلة دراسة الجدوى، تنمية وتطوير القوى البشرية وتدريبها، وأساليب الإنتاج وضبط الجودة والانتهاج بالتسويق والترويج، حيث يواجه أصحاب المشاريع الصغيرة ارتفاع أسعار الماكينات وصعوبة تجديدها بصورة دورية، أو ارتفاع أسعار المواد الخام الجيدة وصعوبة الحرفيين على تصميمات أو نماذج متطورة تساعد على إخراج منتج جيد، عدم توفر المكان المناسب في الموقع المناسب (الکرد، 2012).

ت. **المشاكل أو معوقات اقتصادية** مرتبطة بمناخ النشاط الاقتصادي ومناخ الاستثمار في بلد ما، مثل الانكماش والركود والذي يؤثر على الربح من المشروع (خضر، 2002).

### 1.3.2 المبحث الأول: ضعف التخطيط وعلاقته بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة

يعتبر التخطيط من العمليات المهمة في الإدارة العامة، فهو يمثل وظيفة من الوظائف القيادية التي تنتهي بالوصول إلى الهدف، وعندما نتحدث عن التخطيط في المشاريع الريادية الصغيرة لابد من التعرّيج على مفهوم التخطيط كما يراه المفكر الأمريكي (شيلينغ)، حيث عرّفه على أنه عملية تحدد من خلالها الأهداف المنشودة، وطرق الوصول إليها، والمراحل والأساليب التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب تحليل نتائج التنفيذ السابق لاتخاذ القرار لما يجب تنفيذه في المستقبل (العيسى، 2010).

وتعاني أيضاً المشاريع الصغيرة من غياب واضح لإدارة المورد البشري أي (العاملين في المشروع)، حيث تقتصر لوجود معايير واضحة لاختيار العاملين في المشروع، والذي ينتج عنه غياب التدرج أو الوصف الوظيفي، وتشويش في المسؤوليات وصلاحيات العاملين، وبالتالي الصعوبة في إجراء تقييم لعاملين من قبل مالك المشروع (كاسب وكمال الدين، 2007).

يرى الباحث أن التحديات الإدارية تلعب دوراً مهماً في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة وخاصة التي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية وكذلك الوكالة السويدية للتنمية الدولية، فغياب دراسة جدوى اقتصادية حقيقية وكذلك غياب الدراسة الفنية الجيدة كانت لها دور في انحراف المشروع عن مساره وبالتالي التعثر، ويعزو الباحث ذلك بحسب (القوقا، 2007) إلى ما يلي:

- الجانب الأول يتمثل بغياب الكفاءة الإدارية لدى مالك المشروع أو صاحبه، يعود ذلك لمحدودية المستوى التعليمي لهم، وكذلك افتقارهم للمهارة والخبرة والتي يعتمدون في اكتسابها بطرق غير نظامية، كذلك غياب السمات الريادية لدى أصحاب هذه المشاريع يفقدهم القدرة على اقتناص الفرص وتوفير الموارد وترجمة الفرصة إلى واقع.

• الجانب الثاني ويتمثل في تدني كفاءة العوامل المساعدة والتي تلعب دوراً في نجاح المشروع أو تعثره، فغياب الدقة في تحديد الهدف والتنبؤ بالمستقبل مرتبط بالتخطيط السليم، كذلك التنظيم والأنظمة والتدريب للعاملين في المشروع، كلها عوامل تهدم المشروع في حال لم يتم الاهتمام بها من قبل صاحب المشروع.

وبما أننا نتحدث عن مشاريع ريادية، إذن سوف يكون لبعضها فكرة جديدة على المجتمع الذي يستهدفه المشروع. الأمر الذي يتطلب توفر مهارة إدارية، وتسويقية، وترويجية لدى القائم على الفكرة بهدف إقناع الزبائن، ولذلك ولا ينبغي الاستهانة من قبل مالك المشروع بحداثة فكرة مشروعه، والتي تتطلب وجود خطة تسويقية واضحة تراعي أذواق الزبائن ومتطلباتهم. لذلك تعتبر حداثة فكرة المشروع الصغير من التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة خاصة في الدول العربية (الحوات، 2007).

ويرى الباحث أن غالبية المشاريع الصغيرة في الوطن العربي تفتقر لمنهج تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن معظم هذه المشاريع فكرتها قائمة على أساس تحقيق الربح السريع خلال فترة قصيرة مثل مشاريع العقارات والمبادلات التجارية دون التفكير بتوفير فرص عمل من خلالها (الحوات، 2007). وعلى الرغم من تأثير عوامل البيئة الداخلية على المشاريع الريادية الصغيرة، توجد عوامل للبيئة الخارجية والتي لا بد من تمتع المشروع باستراتيجية إدارية تمكنه من التعامل مع بعض عوامل هذه البيئة والتكيف مع البعض الآخر. حيث التدني في القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة لأسباب تتعلق بالبيئة الخارجية مثل التضخم الذي يسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية وأجور العمال في بلد ما، وهذا يعني ارتفاع التكاليف التشغيلية، الأمر الذي ينعكس على أسعار منتجاتها ويسبب ارتفاعها وبالتالي يضعف قدرتها التنافسية أمام المشاريع الكبيرة الحجم (قندح، 2009).

كذلك يظهر الضعف في عملية التخطيط بالنسبة لبعض المشاريع الريادية الصغيرة كما يراها الباحث عند البدء بوضع اللبنة الأساسية للمشروع. من حيث الإفراط في المصاريف الاستثمارية والتشغيلية الخاصة بالمشروع، بحيث يفرط مالك المشروع في التكاليف الأساسية مثل تأثيث المكان وتجهيزه، ورواتب العاملين إن وجدوا والتي توضع دون أساس علمي وغياب تقدير سليم على أساس الكفاءة، وهذا بدوره يرفع من تكلفة الإنتاج، مما ينعكس على جانب الربح بحيث لا يستطيع تحقيق الربح المطلوب، فيتسبب بمشاكل في السيولة النقدية الخاصة بالمشروع (برنوطي، 2008).

وكذلك يشير الباحث إلى أن الخبرة الإدارية والفنية من الضروريات والتي يجب يتمتع بها صاحب المشروع الريادي الصغير. حيث عدم توفرها بالشكل الكافي لدى القائم على المشروع لن يستطيع تشغيل المشروع الصغير بشكل يحقق أعلى ربح، وبالكفاءة التشغيلية المطلوبة، لذلك قد يعاني المشروع من سوء تنظيم العمل، الأمر الذي ينتهي به بالتعثر (سويلم، 2004).

تشكل خطة المشروع من وجه نظر الباحث ولكونه يعمل في المجال التتموي، وبحسب خبراته العملية في الميدان بأنها خارطة الطريق التي تُرشد صاحب المشروع إلى المسار السليم، ويتوجب عليه إتباعها لتحقيق أهدافه وغاياته المنشودة، فخطة المشروع (أو دراسة الجدوى) تُبنى على عدة مراحل، تبدأ بالدراسة التسويقية، ثم الدراسة الفنية أو الإنتاجية، ومن ثم الدراسة المالية للمشروع، أي خلل في أي مرحلة من هذه المراحل قد يتسبب في تعثر المشروع من وجهة نظر الباحث، حيث كان واضح ذلك من نتائج الدراسة الحالية والتي سيتم التطرق لها بالتفصيل في فصل آخر، فقد تعاني المشاريع الريادية الصغيرة والتي تُقدم كمنحة من مشكلة التضليل في دراسة الجدوى بهدف الحصول على التمويل، والذي يعتبر مطلب للحصول على التمويل من مؤسسات التمويل، وفي المحصلة تكون النتائج غير مرضية لمالك المشروع والذي تعثر مشروعه والمُمول والذي يسجل قصة فشل.

## 2.3.2 المبحث الثاني: ضعف الخطة التسويقية وعلاقته بتعثر المشاريع الريادية

### الصغيرة

يعتبر سوء التخطيط بشكل عام، وضعف الخطة التسويقية بشكل خاص، والضعف استغلال المزيج التسويقي من حيث فهم عناصره واستراتيجياته وتسخيرها في خدمة المشروع من قبل صاحب المشروع قد تكون من وجهة نظر الباحث من العوامل التي تساهم في تعثر المشروع الريادي الصغير، فالهدف من إقامة المشروع يتمثل في توفير فرصة عمل للقائم عليه، وبالتالي إيجاد مصدر دخل له والذي يترتب عليه تحسين للمستوى المعيشي، ويتحقق من خلال وجود خطة تسويقية. والتي توضح العديد من العمليات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، من خلال التطوير والتسعير، والتوزيع والاهتمام بالزبائن و احتياجاتهم، وتحديث المنتجات والخدمات بشكل يتلاءم مع الرغبات المتجددة، فمفهوم التسويق يشير إلى "مجموعة من العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقيق الربحية للمؤسسة خلال فترة مناسبة"، فالعملية التسويقية تركز على تلبية احتياجات الزبائن ورضاهم، والذي يتحقق بالجهود التسويقية المبذولة المنبثقة من الأهداف التي أنطلق من أجلها المشروع، ويعتبر البيع جزء من هذه العملية (الزعبي، 2010).

فيرى الباحث ومن خلال عمله في تمويل المشاريع الصغيرة أن الدراسة التسويقية للمشاريع لا بد أن تدرس السوق من حيث التعرف لاحتياج الزبون، وبناء خطة تسويقية من خلال التطرق للمزيج التسويقي. فدراسة السوق تهدف إلى التعرف على الزبائن المحتملين، وعاداتهم الشرائية والحياتية وكذلك سلوكياتهم وخصائصهم ورغباتهم، والعمل على تحقيقها وإشباعها بالخدمات والسلع المنتجة، وتعريف الزبائن بالمنتجات والخدمات من خلال الترويج (الزعبي، 2010).

يشير الباحث إلى أن المشاريع الريادية الصغيرة تحتاج إلى وجود خطة تسويقية واضحة ومؤسسة على أسس علمية صحيحة ذات العلاقة بالتسويق وكذلك استراتيجياته والتي يمكن أن تتحقق من خلال تطبيق عناصر المزيج التسويقي، وعكس هذه العناصر على الدراسة الحالية بهدف الاستفادة منها وربطها بتعشر المشروع الريادي الصغير وخاصة عينة الدراسة الحالية، ومقارنة النتائج بها. فالمزيج التسويقي يعرف بأنه "مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وإن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بالعنصر الآخر" (بزارعة، 2001).

بحيث يعتبر المزيج التسويقي والذي يتكون من مجموعة من الاستراتيجيات. والمتمازجة فيما بينها والتي تشكل المزيج التسويقي، وأهم هذه الاستراتيجيات وهي استراتيجية المنتج، استراتيجية السعر، واستراتيجية الترويج، واستراتيجية التوزيع، حيث تتمازج فيما بينها لتقديم خطة تسويقية ناجحة (حداد، 2006).

لذلك يرى الباحث أن المشروع الصغير يجب أن يُراعى صاحبه أهمية المزيج التسويقي، ويستغل استراتيجياته الأربعة في نجاح مشروعه، ويُترجم ذلك من خلال:

### **1. استراتيجية المنتج (الخدمة)**

هي السلعة المادية التي تلبى حاجات ورغبات العملاء وترتبط مع الخدمة بشكل كامل أو جزئي، ويمكن للخدمة أيضاً أن تكون جزء مكمّل من العملية التسويقية للسلعة المباعة مثل عمليات الصيانة والتوصيل (المؤذن، 2002)، حيث تشتمل على نوع المنتجات التي سيقدمها المشروع للسوق الذي يستهدفه، حيث تتضمن كل ما يخص خدمة الزبائن، دورة حياة المنتج، وكذلك الإحلال وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة (حداد، 2006).

لذلك يرى الباحث أن القائم على فكرة المشروع الريادي الصغير عندما يُريد أن يُقدم منتج أو خدمة أو سلعة للمجتمع الذي يستهدفه، يجب عليه أن يدرك أن ما يُقدم من خلال مشروعه لا بد وأن يُلبي ويحقق رغبات الزبائن وبالتالي يصل إلى مرحلة يضمن فيها رضاهم عن المشروع، وهذه من المعضلات التي اصطدم بها المستفيدين أصحاب المشاريع في عينة الدراسة وكانت من مسببات التعثر لديهم، لأن الخدمات والسلع التي قدمتها مشاريعهم لم تصل لمرحلة المنافسة بالمقارنة بما هو موجود في السوق الذي يعملون فيه.

## 2. استراتيجية السعر (القيمة)

تعتبر هذه الاستراتيجية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمشروع الريادي الصغير. إذ لا بد من القائم على المشروع من وضع سعر مُبج ومعقول للخدمة أو للمنتج، ويمكن تعريف استراتيجية السعر بأنها "عنصر في اتخاذ القرار والتسويقي والتي تتعامل بطرق وضع قيمة تبادلية بحيث تكون مريحة للشركة ومعقولة للمستهلك" (حداد، 2006).

فالسعر هو قيمة تُحدد من قبل البائع مقابل أو ثمن لحصول الزبون على السلعة أو الخدمة أو المنتج، والذي يتمثل بالوحدات النقدية التي يحددها البائع ويقبل بها لقاء السلعة أو الخدمة، ومقابل ما يدفعه المستهلك لحصوله على السلعة أو الخدمة فإنه يحصل على ما يقدم معها (العسكري، 2000).

لذلك يرى الباحث أن سوء وعدم فهم هذه الاستراتيجية من قبل أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة تعد من الأخطاء التي وقعوا فيها وتسببت في تراجع مبيعاتهم، والتي تتمثل في عدم مقدرة البعض منهم على وضع السعر الذي يناسب الزبون من ناحية، ويحقق له الربح والفائدة من الناحية الأخرى، وكذلك يغطي المصاريف التشغيلية لمشاريعهم، ويجذب الزبائن إليهم من خلال السعر المناسب، وهو ما فشلوا في تحقيقه وهذا كان واضح ضمن بعض نتائج الدراسة الحالية.

### 3. استراتيجية التوزيع (التصريف)

تعتبر من العناصر الرئيسية للعملية التسويقية، وتشمل جميع الأنشطة اللازمة للحصول على المنتج من جهة المُصنّع (مُوفر الخدمة) إلى المستهلك (الضمراني، 2000). وتهدف هذه الاستراتيجية إلى جعل الخدمات أو المنتجات متوفرة لطالبيها بالكميات والأماكن والأوقات المناسبة، والتي تتضمن النقل والتخزين، الرقابة على المخزون، تنفيذ الطلبات، واختيار قنوات التوزيع التي تشمل الوسطاء الذين يمثلون الحلقة الوسيطة ما بين المُنتج والمستهلك (حداد، 2006)، ويمكن أن يشار للتوزيع على أنه "جميع العمليات التي تسمح بالمنتج للخروج من مكان الإنتاج، ووضعه تحت تصرف المستهلك أو المستعمل"، أي يشير بذلك إلى جعل المنتج متوفر للمستهلك (S. Martin, 1996).

ويرى الباحث بأن استراتيجية التوزيع هي عملية يتم خلالها تصريف الخدمة من خلال مُقدمها (المنتج) إلى متلقيها (المستهلك). وبحسب ميركل وأبوم (Mircal and Abaum) فإنه وبغض النظر عن مدى الجودة التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة، فإنه لا يمكن إتمام العملية التسويقية من غير أن تتوفر الخدمة في السوق الذي يرغب فيه المشتري، وفي الوقت والمكان المناسب (عبد المحسن، 2003).

كذلك تلعب استراتيجية التوزيع دوراً هاماً في التخلص من المخزون المُتكدس في المشروع وهو ما يشكل عامل للتعثّر في المشاريع الريادية الصغيرة بحسب الباحث في دراسته الحالية. فالإفراط في المخزون وهبوط قيمته مشكلة يقع فيها أصحاب المشاريع الصغيرة الجديدة، من حيث مبالغتهم في البضاعة والمواد الأولية المخزنة لديهم بشكل يزيد عن قدرتهم على تصريفها، مما يتسبب في تجميد جزء من رأسمال المشروع في البضاعة المكدسة، وبالتالي فقدان السيولة النقدية، وفقدان جزء من البضاعة المكدسة لانتهاء صلاحيتها، وهو ما يسبب خسارة في المشروع (برنوطي، 2008).

لذلك يرى الباحث أن استراتيجية التوزيع تكتسب أهمية بالغة ضمن استراتيجيات المزيج التسويقي، حيث من خلالها يتم التصريف وهذا يعني البيع وبالتالي توليد إيرادات يخطط لها الريادي منذ أن تولدت الفكرة لديه.

يرى الباحث أن للمشاريع الريادية سواء كانت صغيرة أو غير ذلك، تجارية أو خدماتية، صناعية أو زراعية، قريبة أو بعيدة من الزبائن، يمكن أن توصل منتجاتها وخدماتها للزبائن من خلال طريقتين وذلك بحسب (رابح، 2015):

**التوزيع التجاري** والذي يعمل على نقل ملكية الخدمات والسلع من منتجها إلى مستهلكها، ويتحقق بواسطة رجال البيع (والبيع الشخصي)، تجار الجملة والتجزئة.

**التوزيع المادي** والذي يعمل على وضع الخدمات والمنتجات في متناول المستهلكين من خلال وسائل النقل والتخزين والمناولة وتحديد منافع التوزيع. حيث يستطيع المشروع أن يصرف منتجاته بكفاءة وفاعلية.

ويكتسب التوزيع أهمية بالغة بالنسبة للمزيج التسويقي بشكل عام كما يراها الباحث، حيث يمثل القناة التي تُصرف من خلالها الخدمات والمنتجات من المنتج إلى المستهلك.

#### **4. استراتيجية الترويج (التعريف بالمنتج)**

يعتبر الترويج حلقة الوصل ما بين المنتج والمستهلك، والذي يتم من خلال العديد من الوسائل بغرض إيصال الرسالة الترويجية حول المنتج أو الخدمة والتي تتم إما بصورة مباشرة من خلال مندوبي المبيعات (البيع الشخصي)، أو بطريقة غير مباشرة من خلال الإعلانات وأدوات تنشيط المبيعات المختلفة، علماً أن هذه الاستراتيجية من المزيج التسويقي تمثل عنصر مهم في اتخاذ القرار التسويقي والذي يتضمن المزيج المناسب من الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي والمعارض التجارية والتي تهدف لإقناع الزبائن المحتملين (حداد، 2006).

وتعذب استراتيجية الترويج دوراً هاماً في تعريف المستهلك بالسلعة أو الخدمة واستخداماتها، العلامة التجارية، والسعر، كما يساهم النشاط الترويجي في التغلب على مشكلة تردد المستهلك والعمل على إقناعه وذلك من خلال خلق جو نفسي ملائم، والذي من خلاله يتقبل المستهلك ما يقدم إليه من سلع وخدمات مختلفة (العلاق وآخرون، 1999). وسوف يتم تناول هذه الاستراتيجية في المبحث الخاص بالترويج وذلك بهدف التعرف على الدور الذي قد تساهم به في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة.

عند الحديث عن الخطة التسويقية لابد من تعريف مفهوم التسويق والذي يشير إلى "مجموعة من العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقيق الربحية للمؤسسة خلال فترة مناسبة" (الزعبي، 2010)، وتعريف آخر يرى في التسويق بأنه الفن القائم إلى التعرف على مجموعة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى إشباع وإرضاء حاجات ورغبات الزبائن، من خلال تسهيل عملية عرض وتبادل المنتجات والخدمات بمستوى تواصل عالي، ضمن البيئة التسويقية الهادفة إلى توسيع المشروع، وتحقيق الربح (النقبي، 2009).

ويرى الباحث أن العملية التسويقية تتمثل أهميتها بشكل أساسي بالنسبة للمشاريع الريادية الصغيرة في أنها القناة التي من خلالها يتم تصريف المنتج من خلالها، وبالتالي تحقيق العائد المالي للمشروع، والمساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، من خلال المساهمة في توفير فرص العمل وبذلك خفض نسبة البطالة في صفوف العاطلين عن العمل، وتساهم عملية التسويق على تطوير المنتجات والسلع بشكل تلي وتشفح حاجات ورغبات المستهلكين (النقبي، 2009).

أما أهداف التسويق بالنسبة للمشاريع الريادية الصغيرة فهي تتمثل في زيادة الأرباح بالنسبة للمشروع، والمساعدة في زيادة مبيعاته، وبالتالي زيادة التوسع والانتشار للمشروع، وتعمل على تعزيز العلاقة بين القائم على المشروع (صاحب المشروع) من ناحية، والزبائن من ناحية أخرى، علماً أن التسويق يلعب دوراً هاماً في تحديد الموقع التنافسي للمشروع بالنسبة للسوق الذي يعمل فيه، وتحقيق رضا الزبائن، وعميق معرفتهم وثقتهم بالمنتج أو الخدمة المقدمة (النقبي، 2009).

وبما إن عملية التسويق من العمليات الهامة بالنسبة للمشاريع الريادية الصغيرة، فقد يمكن أن يكون الاتصال بالمستهلكين بهدف إتمامها وكما يرى (النقبي، 2009) بعدة طرق:

أ. التسويق الشخصي حيث يلعب المظهر الشخصي لصاحب المشروع ومعرفته بالمنتج أو الخدمة المقدمة دوراً مهماً، وكذلك المظهر العام للمشروع من حيث النظافة والترتيب، والتميز في تقديم الخدمة، ووجود تعريف واضح للمشروع من خلال الإعلان وغير ذلك، حيث يمتاز التسويق الشخصي بسهولة معرفة البائع لرغبات الزبائن والاطلاع على احتياجاتهم، والتعرف إلى شكاوهم وتلبية رضاهم وتعزيز الثقة بين البائع والزبون.

ب. التسويق غير الالكتروني للمشاريع الريادية الصغيرة والذي يكون من خلال البوسترات واللوحات الإعلانية، وكذلك الجرائد، وغيرها من الوسائط الإعلانية غير الالكترونية.

ت. التسويق الالكتروني للمشاريع الريادية الصغيرة والذي يتم من خلال الشبكات العنكبوتية، مواقع التواصل الاجتماعي، الوسائط الالكترونية المسموعة والمرئية والمقروءة.

حيث يرى الباحث أن إن ضعف المقدرة التسويقية لدى صاحب المشروع الريادي الصغير تصبح عامل يساهم في تعثر مشروعه، وخاصة إذا كان يعتمد على طرق تقليدية (بسيطة)، كالتسويق بطريقة عشوائية مثلاً وضعف غياب سياسات التسعير والترويج لديه، إذ يضع أسعاراً عشوائية إما أن يكون مغالي فيها أو أقل من غيره من المنافسين له، وجهله بالتحديات التسويقية التي قد

يصطدم بها سواء كانت داخلية أو خارجية. لذلك يرى (كاسب وكمال الدين، 2007)، ويمكن

توضيح المعوقات التسويقية للمشروع الصغير ضمن مجموعتين:

✓ **معوقات تسويقية داخلية تتعلق** "بضعف الاهتمام بالبحوث التسويقية ونقص المعلومات عن

السوق والدراسات عن الطلب المتوقع بشكل خاص، أو لنقص الكفاءة والقدرات التسويقية جراء

نقص الخبرات والمؤهلات لدى العاملين" (الربيعي، 2006).

✓ **معوقات تسويقية خارجية تتعلق** "بالعوامل الخارجية التي تؤثر على السياسة التسويقية

للمنشأة، وذلك من خلال تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية، أو ضعف المنافسة مع

المنتجات المستوردة، وعدم توفير الحماية الكافية لمنتجات الوطنية" (الربيعي، 2006).

في خلاصة هذا المبحث يرى الباحث أن صاحب المشروع الريادي الصغير يجب أن يكون مُدرك

لكل تحديات العملية التسويقية وذلك لتجنبها. حيث إهمال التغيرات البيئية يُساهم تعثر العديد من

المشاريع الصغيرة حتى لو كانت ناجحة لسنوات كثيرة، مثل الكساد والتغيرات القانونية أو

الاقتصادية، وتغير السلوك الاستهلاكي للزبائن حيث يخدم المشروع منطقة سكنية محددة، ونظراً

لتطور معيشة (الزبائن) كوسائل النقل والتي تمكنهم من الشراء من خارج موقع المشروع وبالتالي

يفقد صاحب المشروع جزءاً من حصته السوقية، لذلك لابد من الوعي الكافي نحو هذه التغيرات

لتقليل حدتها وتأثيرها السلبي على المشروع، صاحب المشروع الجيد يخطط للتعامل مع التغيرات

المختلفة. (برنوطي، 2008)

### 3.3.2 المبحث الثالث: ضعف الترويج وعلاقته بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة

يشير مفهوم الترويج إلى العملية والتي من خلالها يتم تعريف المستهلك بالخدمة أو السلعة أو المنتج، مزياء وخصائصه، استخداماته وأماكن تواجده، والسعر الذي يتوفر به، ومدى تأثير في المستهلك لتحفيزه على الشراء (أبو علفة، 2002). لذلك يعتبر الترويج من وجه نظر الباحث أنه مهم بالنسبة لصاحب المشروع الريادي الصغير لكونه الوسيلة التي يعرف من خلالها الزبائن المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع، حيث إن وجود أي خلل فيها ينعكس بصورة سلبية على عائدات المشروع وإيراداته، لذلك تتمثل أهمية الترويج وبحسب (العلاق والعبدي، 2002) بما يلي:

يؤثر في قرار الزبون وخطته الشرائية، حيث يظهر ذلك من خلال شراء المستهلك لأغراض وبيع لم يخطط لها عند دخوله للتسوق بفضل تأثير الترويج عليه، وكذلك يؤثر الترويج في منحى الطلب، وكذلك يساهم في تعريف المستهلكين بالمنتجات حتى لو كانوا بعيدين عنها.

يعتبر الترويج من الوسائل التي تستخدم للتغلب على المنافسين في السوق خاصة التي تشد فيها حدية المنافسة، ويرفع من مستوى وعي المستهلكين حول المنتجات والسلع والخدمات من خلال ما يقدم لهم من معلومات حولها، وبالتالي يستطيع التاجر أو المشروع أن يحقق مستويات مبيعات مرتفعة وذلك بفضل النشاط الترويجي والذي يتطلب أن يخصص له ميزانية تليق به والتي تعتبر من أكبر التخصيصات في النشاط التسويقي.

يعتبر الباحث أن التحدي الذي يصطدم به صاحب المشروع الريادي الصغير هو عدم فهمة الواضح لأهمية الترويج والهادف إلى إزالة حالة عدم الوضوح لدى المستهلك بالنسبة للخدمة أو السلعة التي يقدمها المشروع. والعمل على إغراء المستهلك بهدف الشراء، حيث يرى (Kotler) أن الشراء يدل على التجاوب لعملية الترويج، وجعل الجمهور المستهدف مهيباً ومستعد له

(الصميدعي،2004). وهذا بدوره يتطلب من صاحب المشروع إدراك ومعرفة الأهداف الحقيقية

لعملية الترويج والتي تتمثل بحسب (العلاق،2002) فيما يلي:

يعتبر الترويج من الوسائل التي تستطيع أن تُغير في الأنماط السلوكية والآراء السلبية للمستهلكين خاصة في الأسواء التي يستهدفها المنتج والتي تجعلها أكثر إيجابية نحوه. ويتمثل هدف الترويج في إقناع الزبائن المحتملين بالفوائد والمنافع من السلعة أو الخدمة التي يُروج لها (السويدان،1998).

ويعمل على زيادة قيمة السلعة من خلال توضيح العديد من منافعها والذي ينعكس بصورة إيجابية على سعر الخدمة أو المنتج، حيث يمكن وضع سعراً مرتفعاً لها في السوق نتيجة للمعلومات التي وضحت ميزات السلعة أو الخدمة وحقت الزيادة في الطلب عليها(الديوجي،1999).

وبذلك يرى الباحث أن الترويج يعمل على إثارة اهتمام المستهلك وجذبة للسلعة والخدمة خاصة في ظل وجود منافسين لها، من خلال توضيح مزاياها وخصائصها، كذلك تزويد المستهلك بالمعلومات حول السلعة وجذبة نحو تجربتها. ويتم ذلك من خلال عناصر المزيج الترويجي والتي تتمثل في الآتي:

**الإعلان** لقد تطور مفهومه من البساطة نحو التعقيد، حيث كان يعتبر على أنه نشاط أو عملية هدفها زيادة المبيعات للمستهلكين الحاليين والمتوقعين، وتطور المفهوم ليصبح هدفه كسب ولاء المستهلكين وتعزيز ثقتهم بالمنتج أو العلامة التجارية، ودعم الجهد الشخصي للبيع، وجعل المستهلكين يقررون الشراء بشكل أفضل(منديل،2002)، أما مفهوم الإعلان والذي يعرف على أنه تواصل غير شخصي مُمول (مدفوع الأجر)، والهادف إلى تقديم معلومات عن المنتج أو الخدمة، ويصل إلى جمهور المستهلكين من خلال وسائل إعلان مختلفة (عبد الصبور،2000).

يرى الباحث بأن الإعلان يلعب دوراً في تسويق منتجات وسلع وخدمات المشاريع الريادية الصغيرة، وأنه يساهم في تعثر المشروع في حال تم التقليل من أهميته وأهدافه من قبل صاحب المشروع. لذلك يمكن إيجاز دور الإعلان وأهدافه كما يرى (الصحن، 2000) يتمثل في:

تعزيز الوعي لدى المستهلكين حول السلعة أو المنتج أو الخدمة، من خلال تعريفهم بالعلامة التجارية والسعر وكيفية الحصول عليها، خاصة عندما تكون السلعة جديدة على السوق، وكذلك وجود بعض اللبس لدى الزبائن حول السلعة من حيث طرق توزيعها، الوكلاء والموزعين لها، وغير ذلك.

ويهدف الإعلان أيضاً إلى التذكير بوجود السلعة والحث على شرائها وذلك من خلال تذكير المستهلك بوجودها وحثه على زيادة معدل شرائه لها، والمحافظة على نصيب الحصة السوقية للمنتج، وكذلك تغير الاتجاه عن استخدام السلعة الحالية وكيفية استخدامها بطريقة غير تقليدية، والعمل على جذب مستهلكين جدد وتعريفهم بخصائص السلعة وميزاتها عن غيرها.

وعليه يرى الباحث أن عدم أو تدني فهم ومعرفة صاحب المشروع الصغير بأهداف وأهمية الإعلان بالنسبة للمنتج أو الخدمة المقدمة من خلال مشروعه قد يساهم في تعثر المشروع وذلك لبقائه يقدم خدمات بالمجتمع الذي يحيط به، وبالتالي وصولهم لحالة إشباع وقلّة الإقبال والتي يرتبط بها تراجع المبيعات وإيرادات المشروع.

يتم الإعلان من خلال العديد من الطرق والوسائل، حيث يتم من خلال الوسائل المقروءة والتي تُنشر في الصحف، الملصقات، البروشورات، اللافتات، والكتيبات، ويتم أيضاً بالطرق المسموعة مثل التي تُبث في الراديو، أو المرئية كما هو الحال في التلفزيون، وكذلك على مواقع الشبكة العنكبوتية وصفحاتها (الصحن، 2000).

**البيع الشخصي** يعرف على أنه عملية اتصال شخصية تتم من خلال صاحب المشروع أو المندوب وذلك بهدف تعريف وإقناع المستهلكين بشراء الخدمة، السلعة أو المنتج (العسكري، 2000)، ويرى الباحث أن من خلال البيع الشخصي يمكن للبائع (صاحب المشروع) التعرف إلى أذواق المستهلكين، وسهولة فهم ما الذي يرغبونه وما لا يرغبون به، وكذلك التعرف إلى مستوى الأسعار التي تناسبهم.

وفي خلاصة المبحث الحالي يرى الباحث أن عدم الفهم الجيد لأهمية استراتيجية الترويج من قبل صاحب المشروع، وقلة الاهتمام بها، وكذلك سوء تخصيص ميزانية مناسبة لحجم الإعلان ومدته، والاعتماد على النوع غير المُمول مثل صفحة خاصة بمالك المشروع على موقع اجتماعي، قد لا يحقق إثارة اهتمام المستهلك وجذبة نحو السلعة خاصة في ظل وجود منافسين لها، وكل هذه الأمور قد تنعكس على المشروع بشكل سلبي ويكون لها دور في تعثر المشروع.

### **4.3.2 المبحث الرابع: ضعف الإدارة المالية وعلاقته بتعثر المشاريع الريادية**

#### **الصغيرة**

تُعد الإدارة المالية واحدة من العمليات المهمة في المشاريع بصورة عامة والريادية الصغيرة بصورة خاصة، وتختلف مهام ومسؤولية المدير المالي من مشروع لآخر، وذلك باختلاف مجال وقطاع وطبيعته عمل المشروع. حيث تعرف الإدارة المالية للمشروع الصغير على أنها الوظيفة المالية من وظائف المنشأة والتي تهتم في البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة أو المشروع في إطار محيطها المالي، بعد تحديد حاجتها من الأموال من خلال برامجها وخططها، اللازمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، والإيفاء بالالتزامات (كاسب، 2010)، وتعرف أيضاً بأنها

"التنفيذ الأمثل لمهام المشروع من خلال باستخدام الآخرين وتفويض السلطات مع مراعاة حسن التخطيط ودقة المتابعة" (كاسب وكمال الدين، 2007).

ويعتبر الباحث أن دور الإدارة المالية مهم جداً في نجاح المشاريع الصغيرة والتي تتأثر بسرعة بسوء العمليات المالية فيها والذي يساهم في تعثرها. حيث إن غياب بيانات مالية واضحة في المشاريع الصغيرة أي قوائم مالية كان من الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل المشاريع الصغيرة في جمهورية الصين الشعبية وذلك لضعف قدرة المشاريع الصغيرة على توفيرها (Alattar, 2009).

لذلك تتمثل أهداف الإدارة المالية بالنسبة للمشاريع الريادية الصغيرة والقائمين عليها في تحقيق أقصى ربح ممكن على المدى القريب والبعيد (تعظيم الأرباح أو تحقيق أقصى العوائد)، وكذلك ضبط عملية تدفق الأموال (حركة النقد) في المشروع الخارجة منه والداخلة إليه، ورصد والتنبؤ بالمشاكل المتوقعة وتجنب المشروع تبعاتها من خلال تفعيل الطرق المناسبة للتغلب عليها، والعمل على تجنب المشروع العسر المالي (كاسب وكمال الدين، 2007).

تعتبر كافة القرارات الاستراتيجية بالمنظمة أو المشروع سواء كانت مالية أو غير مالية، ذات أهمية كبيرة لما يترتب عليها العديد من النتائج التي تؤثر على المشروع، وينعكس ذلك بشكل كبير على أداءه. وبالتالي يكون دور الإدارة المالية مهم من خلال أنشطتها والتي تتمثل في التخطيط المالي قريب أو بعيد الأجل، وإدارة حركة النقد في المشروع، كذلك تهتم الإدارة المالية في المشاريع بدراسة جدواها الاستثمارية وجلب التمويل الذي يناسب احتياجاتها، والتصدي للمشاكل المالية من خلال أعمال الرقابة على الأداء المالي في المشروع (كاسب وكمال الدين، 2007).

من خلال ما تم تناوله في هذا المبحث يرى الباحث أن سوء الإدارة المالية في المشروع الريادي الصغير قد تتسبب في تعثره، فقد يعجز عن تحقيق الأهداف التي انطلق لأجلها، فالتعثر المالي والذي يعرف على أنه حالة تراكمية ناجمة عن العديد من العوامل والتي تفاعلت فيما بينها عبر

مراحل من الزمن ذات أبعاد مختلفة، يترتب عليها عجز المشروع عن الإيفاء بالالتزامات المالية، وبالتالي عدم مقدرته على العودة إلى ما كان عليه واستعادة التوازن المالي والتشغيلي (الخضري، 1996).

لذلك يمكن صياغة تعريف لمفهوم المشروع المتعثر بأنه المشروع الذي يكون فيه العائد على الاستثمار منخفض عن تكلفة رأسماله وذلك بحسب تكلفته الدفترية، حيث لا يستطيع المشروع الإيفاء بالالتزامات المستحقة عليه بالرغم من زياد الأصول عن الخصوم فيه (الحمزاوي، 1997).

ويشير الباحث أن التعثر ما هي إلا حالة تسبق الفشل في المشروع، ولها علامات كثيرة يمكن رصدها من خلال مشاكل تهاجم المشروع الريادي الصغير، تبدأ من حيث التخطيط وتنتهي بمشاكل فنية قد لا ينتبه إليها مالك المشروع، ويعتبر التعثر المالي أحد المشاكل التي تعصف بالمشروع، حيث تعزى أسبابه كما يراها (غريب، 2001) في نقص عائدات المشروع، والتوقف عن تسديد الالتزامات المستحقة على المشروع في الوقت المحدد.

ويعتبر الباحث أن المشاريع الريادية الصغيرة خاصة التي تمثل مجتمع الدراسة الحالية عانت وتعاني من مشاكل مالية كبيرة، وذلك بسبب سوء إدارتها المالية، فلا تستطيع الإيفاء بالتزاماتها لأسباب وعوامل عديدة مثل البيع الآجل دون تحديد السقف، غياب الذمة المالية بالمشروع، فقدان رأسمال المشروع من خلال تلف البضاعة المكدسة والمنتهية الصلاحية، النسيان والنصب من قبل الزبائن لغياب سجلات مالية توثق الدين.

ويستنتج الباحث تعريف إجرائي للمشروع المتعثر مالياً بأنه المشروع الذي تكون نفقاته أكبر بكثير من إيراداته (مصاريف تشغيلية عالية وإيراد مالي قليل جداً).

### 5.3.2 المبحث الخامس: الأسباب الفنية وعلاقتها بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة

لقد تناولت الدراسة الحالية مجموعة من العوامل والأسباب التي تلعب دوراً في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، من حيث التخطيط، التسويق، الترويج، وعوامل متعلقة بالإدارة المالية في المشاريع الريادية الصغيرة، وتوجد أيضاً أسباب أخرى أقل أهمية بالنسبة لموضوع الدراسة الحالية وقد تساهم في تعثر المشاريع، حيث ظهر ذلك من خلال العمل الميداني للباحث في مجال تنفيذ وتمويل المشاريع الصغيرة، ويمكن التعرّيج عليها والتي سنطلق عليها الأسباب الفنية التي تواجه المشاريع الريادية الصغيرة وعلاقتها بتعثرها، ويوجزها الباحث في الآتي:

أ. اختيار الموقع المناسب لإنشاء المشروع حيث يلعب دوراً هاماً خاصة في المشاريع التجارية الصغيرة من حيث التأثير على حجم المبيعات والحصة السوقية التي يهيمن عليها، وكذلك لابد من الإشارة لصعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج خاصة المشروعات الصناعية التي تعتمد على المواد الأولية المستوردة حيث تعتبر تحدي فني (الحناوي، 2006).

ب. معوقات تنظيمية تتعلق بإجراءات إنشاء المشروعات الصغيرة، من حيث صعوبة الحصول على التراخيص اللازمة للبعض منها (حسب مجالها)، وتعدد الجهات التفتيشية والرقابية كالجهاز الاقتصادية، الصحية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، دوائر المواصفات والمقاييس، وغياب التنسيق بين هذه الجهات (الحناوي، 2006).

ت. معوقات فنية تتمثل في اختيار الفكرة غير المناسبة لتأسيس المشروع، إذ في أغلب الأحيان يلجأ صاحب المشروع لاختيار فكرة من دون دراستها وغياب التخطيط لها، مما يكتب على المشروع العمل لفترة قصيرة ومن ثم تعثره، حيث يلجأ صاحب المشروع للبحث عن فكرة أخرى لنشاط آخر ويقع في نفس المشكلة (التعثر) (الحناوي، 2006).

يرى الباحث أن الأسباب الفنية تساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، حيث أن العديد من المشاريع تعاني من التعثر بسبب سوء اختيار مكان تنفيذ الفكرة، وهذا يختلف تأثيره بحسب مجال عمل المشروع، وكذلك بعض الإجراءات والتراخيص قد تكون سبب في تعثر المشروع بسبب المماثلة من بعض الجهات ذات العلاقة والتي تسبب تأخر انطلاق المشروع.

## 4.2 المحور الثالث: المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين أهميتها ومعوقاتهما

### وخصائصها

#### 1.4.2 المبحث الأول: أهمية المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين

تلعب المشاريع الصغيرة دوراً مهماً في اقتصاد الكثير من الدول حول العالم، ويتضح ذلك من خلال الإحصائيات التي تشير إلى مساهمة المشاريع الصغيرة في إيجاد فرص عمل للباحثين عن العمل، في الولايات الأمريكية المتحدة تساهم في توفير (58%) من فرص العمل، وفي كندا (33%)، اليابان (55.7%)، إندونيسيا (88%)، الهند (78%)، نيجيريا والفلبين (74%)، وفي كوريا (35%)، أما في تترانيا فإنها تساهم بتوفير (63%) من فرص العمل (البحيبي، 2015).

أما في الأراضي الفلسطينية فتشكل المشاريع الصغيرة التي تشغل ما دون (5 عمال) ما نسبة (90.5%) من إجمالي المشاريع العاملة، حيث تكافح هذه المشاريع للبقاء والاستدامة بالرغم من التحديات والمعوقات التي تواجهها (الصوص، 2010).

ويظهر دورها في فلسطين من خلال مساهمتها بحوالي (1,896,022.8) دولار أمريكي في الناتج المحلي الفلسطيني بحسب المسوح التي أجراها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للعام (2015)، والتي شملت المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر والتي تشغل أقل من (10) عاملين وحجم إنتاجها أقل من (200) ألف دولار أمريكي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

أما وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني أشارت بياناتها أن نسبة المشاريع التي توظف أقل من (50) عامل في الأراضي الفلسطينية بلغت نحو (8.99%) من مجموع المشاريع، وتوظف حوالي (286000) عامل، ويشكلون ما نسبته (2.89%) من إجمالي القوى العاملة الفلسطينية، حيث تساهم بنسبة (71%) من القيمة المضافة المتولدة محلياً (وزارة الاقتصاد الوطني، 2010).

وتلعب المشاريع الصغيرة دوراً هاماً في الاقتصاد الفلسطيني بمساهمتها في تحريك الأموال والتخفيف من حدة التضخم من خلال استثمار الأموال المخزنة، والمعطلة بين أيدي الناس وجعلها مصدر للإنتاج وتوليد الدخل، مما يجعلها مصدر لإكساب القائمين عليها المهارة والخبرة وتطويرها بحيث تصبح الجسر الذي ينقلهم إلى الجانب الأفضل من الوظائف (حرب، 2006).

ويرى الباحث أن المشاريع الصغيرة الفلسطينية تعمل على دمج المرأة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، وذلك لتوفر بعض المدخرات البسيطة والمهارات المتواضعة لدى النساء بما فيهن غير المتعلمات، الأمر الذي يعزز من دورها في التنمية الاقتصادية، وتستوعب عدداً من الأيدي الفلسطينية العاطلة عن العمل وتجعل منها منتجة ذات قيمة، وتساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال استهدافها لكافة طبقات المجتمع خاصة الفقيرة منها (الدماغ، 2010).

وكذلك يعتبر الباحث أن المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين تشكل الميدان الذي يجرب فيه الرياديين وينفذوا أفكارهم. والتي يمكن توليدها من خلال العديد من المصادر، كالزبائن من خلال الطلب على سلع بمواصفات معينة، وهو حافز لتطوير المنتجات التي تلبي رغبتهم، ويمكن لمراكز البحث والجامعات أن تكون مصدر للريادية من خلال تقديم أفكار جديدة لسلعة، أو لخدمة يطلبها المستهلك وتقع ضمن توقعاته (مراد، 2010).

وكذلك تمتاز المشاريع الفلسطينية الصغيرة بسيادة الملكية العائلية فيها حيث تصل نسبتها حوالي (67%) في المشاريع الصغيرة، في حين تصل النسبة في المشاريع المتوسطة (93%) والتي تقوم على مبدأ ملكية الشراكة (الصوص، 2010).

ويشير الباحث أن المشاريع الريادية الصغيرة على الرغم من أهميتها الاقتصادية إلا أنها تكتسب أيضاً أهمية من المنظور الاجتماعي، فهي تمتص قوى العمل العاطلة غير المنتجة وتحولها إلى منتجة ذات قيمة تنموية في المجتمع وبالتالي تخفف من نسبة البطالة في صفوف العاطلين عن العمل والخريجين، وبذلك تساهم في تطوير الإنتاجية البشرية والاجتماعية من خلال المسؤولية الفردية، وتلعب دوراً في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي وذلك لإعطائها الفرص للفئات الاجتماعية المهمشة وجعلهم متفاعلين في العملية الإنتاجية من خلال تبنيهم لنهج المشروعات الصغيرة للتعبير عن ذاتهم وطموحاتهم، وتزيد من اللحمة والترابط بين أفراد المجتمع الفلسطيني حيث غالبية المتعاملين مع المشاريع الصغيرة من المحليين، إلى ذلك تعمل المشاريع الصغيرة على تهيئة الظروف الريادية خاصة للنساء من خلال تفعيل دورهن الاجتماعي (الصوراني ونصرالله، 2005).

ومما سبق يرى الباحث أن المشاريع الريادية الصغيرة بالرغم من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تحدث عنها، فهي تكتسب دوراً سياسياً على إعتبارها أداة من أدوات الصمود للفلسطيني وخير مثال المشاريع الصغيرة في البلدة القديمة بالخليل والقدس ومحيط الأقصى، وكذلك الحال في مناطق كثيرة ومتفرقة من الضفة الغربية وقطاع غزة، وبالرغم من الأهمية للمشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين إلا أنها تعاني من العديد من التحديات والمعوقات والتي يُعرج عليها الباحث كما يلي:

## 2.4.2 المبحث الثاني: بعض المعوقات التي تعاني منها المشاريع الريادية الصغيرة

### في فلسطين

حيث يرى الباحث أن هذه المشاريع تعاني من العديد من المشاكل والتي قد تنتهي بها بالتعثر، ويحاول ربطها بنتائج الدراسة الحالية لتعميق فهم المشكلة، حيث يعزو ذلك إلى مجموعة من العوامل. ضعف وقلة الكفاءة الإدارية لدى الكثير من العاملين وأصحاب المشاريع الصغيرة في فلسطين، لأن معظمهم من ذوي التعليم المحدود، وخبراتهم ومهارتهم مكتسبة بطريقة غير نظامية من خلال العمل، وافتقار مشاريعهم لدراسة الجدوى الفنية الاقتصادية اللازمة للمشروع، وغياب عنصر الريادة لدى الكثير منهم يفقدهم القدرة على تحديد الفرص واتخاذ القرارات اللازمة (الكردي، 2012).

وتطغى عليها الصبغة العائلية وصغر حجم المشروع في فلسطين تضعف الإدارة والتسويق والتمويل للمشروع، وكذلك استخدامها لتكنولوجيات تقليدية، وتواجه أيضاً المشاريع الصغيرة ضعف للنظام القانوني فيها والفساد الإداري والمالي السائد، كذلك السياسات والإجراءات الإسرائيلية تجاه المشاريع الفلسطينية من خلال وضع عراقيل أمام المشاريع الصناعية الفلسطينية حالت دون تطورها بالشكل المطلوب، وجعلت هذه المشاريع مرتبطة بالتطورات الإسرائيلية (الصوراني ونصرالله، 2005).

وتعاني من سوء الإدارة ونقص الخبرة في النظم الإدارية، حي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة مشكلات إدارية تتمثل بأن يكون المالك هو المدير، ومؤهلاته غير كافية حيث لا يمتلك الخبرة الكافية لإدارة مشروعه بما يضمن بقاءه واستمراره في السوق (أحمد وآخرين، 2007).

ومعظم المشاريع الفلسطينية الصغيرة تعاني من صعوبة في تسويق منتجاتها، حيث أن ضعف الخبرة التسويقية للمنتجين يتسبب في تعثر المشروع، وكثيراً ما تواجه المشاريع الحرفية الصغيرة هذا

النوع من المشاكل، وغياب قنوات توزيعية كفؤة تروج لمنتجاتها، خاصة للتصدير إذ تقتصر هذه الصناعات لعلامة تجارية أو ماركة مسجلة تميزها (مكحول، 2005).

وكذلك تعاني هذه المشاريع من غياب جهة رسمية حكومية فلسطينية تتحمل مسؤوليتها تجاه دعم وتنمية هذه المشاريع خاصة التي تمولها المنظمات غير الحكومية، والإشراف عليها لإتاحة الفرص المناسبة لتطويرها، والمحافظة عليها، وإيجاد الحلول المناسبة (المشهوروي والرملاوي، 2015).

وغالبيتها المشاريع التجارية العاملة في فلسطين تعاني فعدم مقدرتها على منافسة السلع المستوردة والتي أجبرت كثيراً من المشاريع على الخروج من السوق، خاصة الحرفية، والسبب ضعف الإمكانيات المتوفرة لدى المشاريع الفلسطينية إذ تستخدم معدات قديمة في العملية الإنتاجية (البنك الدولي، 2007).

وتعاني المشاريع الصغيرة في فلسطين من تحديات تتعلق بالتمويل اللازم للمشروع الصغير، والذي بدوره يؤثر على عدم مقدرتها توفير معدات ومستلزمات ضرورية للمشروع لصغر رأسمالها وقلة التمويل اللازم للمستلزمات، مما يجعلها تلجأ حيث تلجأ للحصول على تمويل بطرق معقدة من خلال بعض المؤسسات المصرفية الخاصة وبشروط صعبة بسبب المخاطرة العالية (قريشي، 2005).

مما سبق نجد أن المعوقات التي تواجهها المشاريع الصغيرة في الأراضي الفلسطينية عبارة عن خليط مكون من تحديات سياسية كالقيود الإسرائيلية خاصة ما يفرض على دخول بعض المواد الأولية للإنتاج وكذلك بعض المعدات والتكنولوجيات لدواعي أمنية، وأخرى ذات الطابع الاقتصادي مثل خطط التسويق والتصدير وغياب إستراتيجيات المنافسة، تؤثر على المشاريع الصغيرة تُرغم بعضها على مغادرة السوق مثل المشاريع الحرفية الصغيرة خاصة حرف صناعة الملابس والأحذية

والخزف وغيرها، وغياب الخطة التسويقية يُضلل مالك المشروع بحيث لا يستطيع معرفة ما الذي يريده المستهلك من حيث النوع والكم والسعر بالشكل الصحيح.

كافة الدول المتقدمة منها، والنامية تظهر من خلال دورها كدعائم أساسية للنهوض بالاقتصاد الوطني فيها، وما يترتب عليه من آثار اجتماعية، والتي تعتبر من أبرز المشاكل التي تواجه الدول خاصة النامية، والمتمثلة في البطالة، وكذلك دورها في التكامل مع المشروعات الكبيرة، حيث تعتبر المشروعات الصغيرة اللبنة الأساسية التي تبني المشاريع الكبيرة، إذ لا تنمو، ولا تتطور من دون مشاركة المشاريع الصغيرة في ذلك.

حيث تلعب المشاريع الريادية الصغيرة دوراً هاماً وفعالاً في كثير من اقتصاديات الدول العربية والذي يتصف بصيغة المشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث تمثل ما يزيد عن (85%) من المنشآت العربية. وتشير البيانات الوطنية وقواعد البيانات الدولية بأنه يوجد في البلدان العربية حوالي (12) مليون منشأة بأنواعها الثلاثة (صغرى وصغيرة ومتوسطة) أو ما يزيد، وتشغل ما يزيد عن ثلاثين مليون عامل، بل أن هناك تقديرات تشير إلى أن هذه المنشآت توظف حوالي (60%) من العمالة العربية وتشارك بما نسبته (50%) من الناتج المحلي الإجمالي العربي (منظمة العمل العربية، 2009).

أن أهمية المشاريع الصغيرة في دول الخليج العربي تظهر من خلال مساهمتها في توفير فرص العمل للكثير من الباحثين، ففي دولة الإمارات العربية المتحدة تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ما نسبته (90%) من إجمالي مؤسسات الأعمال، وتوظف نحو (85%) من القوى العاملة، وتساهم بنحو (30%) من الناتج المحلي، أما المملكة العربية السعودية فإنها تشكل (93%) من إجمالي الشركات وتستوعب نحو (27%) من القوى العاملة، وتسهم بنحو (33%) في الناتج المحلي الإجمالي، وفي سلطنة عُمان تشكل هذه المشاريع (70%) من إجمالي المؤسسات العاملة، حيث

تتركز في عدة قطاعات كالزراعة، والأسماك، والصناعة، والخدمات والسياحة، وبالنسبة لدولة قطر ومملكة البحرين تمثل (92%)، وفي الكويت (87%) من حجم المؤسسات العاملة (الأسرج،2015).

تنعكس الأهمية الاقتصادية للمشروعات الصغيرة على الاقتصاد المصري من خلال التوقعات للمشروعات الصغيرة بأن تكون قاطرة للنمو الاقتصادي المصري في خلال العقود القادمة، حيث تشكل هذه المشاريع أكثر من (99%) من مشروعات القطاع الخاص غير الزراعي، وتساهم في توفير ما يقرب من ثلاثة أرباع فرص العمل التي يوفرها القطاع الخاص، وتوفير فرص العمل اللازمة لتلبية الزيادة السكانية المطردة (وزارة التجارة الخارجية،2002).

أما في الجزائر أشارت الإحصاءات أن المنشآت الصغيرة تشغل ما يزيد عن مليون عامل في العام 2007 كان عددهم نصف ذلك تقريبا عام 2004 أما عدد المنشآت فقد ارتفع إلى (100000) مئة ألف منشأة، وقيمة إنتاجها حوالي (52%) من الناتج المحلي، خارج المحروقات ومساهمتها في التشغيل خارج الزراعة والحكومة بنسبة تفوق (75%) (مؤتمر العمل العربي، 2011)، كذلك في اليمن قدرت قيمة مشاركة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بحوالي (96%) من الناتج الإجمالي المحلي، وفي لبنان تشكل المشاريع الصغيرة أكثر من (95%) من إجمالي المشاريع حيث تساهم هذه المشاريع بنحو (90%) من حجم التوظيف (بنك دبي الوطني،2007). وتعتبر المشاريع الصغيرة نموذج تنموي للاقتصاد الأردني، حيث تستوعب المشاريع حوالي (35%) من قوة العمل الأردنية، وتساهم بحوالي (30%) من مجمل الإنتاج الصناعي، وتعتبر صناعات تحويلية لتلبية الطلب المحلي (أحمد وآخرين،1998).

أما في فلسطين والتي يعتبر اقتصادها من الاقتصاديات الناشئة من حيث البنية، والذي يتميز بخصائص اختلفت مكوناتها تبعاً للعديد من العوامل التي مر بها، من حيث الشكل البنوي أو من

حيث الطبيعة الوظيفية التي كان يقوم بها الاقتصاد الفلسطيني كحالة مكملة للاقتصاد الإسرائيلي، إذ كرسها الاحتلال ليكون الاقتصاد الفلسطيني تابعاً مميزاً من حيث كونه سوقاً لبضائعه أو مصدراً للأيدي العاملة وبعض المواد الأولية (أبو القمصان، 2005).

تميزت معظم المشروعات الاقتصادية الفلسطينية الصغيرة خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي بالملكية الفردية، حيث اضطرت للعمل بشكل غير رسمي وغير قانوني لتجاوز القوانين الضريبية التعسفية، وعلى الرغم من ذلك فإنها لعبت دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير فرص عمل للعمالة الفلسطينية. وبعد دخول السلطة الفلسطينية وتسلمها زمام الأمور بلغت نسبة الأسر الفلسطينية في قطاع غزة التي تعتمد على المشاريع الأسرية (الصغيرة) كمصدر رئيسي للدخل حوالي (25%) عام 2000، ولكن تراجعت الطاقة الإنتاجية المستغلة للمشاريع الصغيرة بعد الحروب والتحديات الإسرائيلية الأمر الذي تسبب في تدمير وإغلاق كثير من المشروعات، حيث تقدر إجمالي الخسائر للأنشطة الاقتصادية المختلفة في فلسطين حتى منتصف 2002 أكثر من (10) مليار دولار (الصوراني ونصرالله، 2005).

أشارت البيانات بسحب ما نشرته وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني أن نسبة المشاريع التي توظف أقل من (50) عامل في الأراضي الفلسطينية بلغت نحو (8.99%) من مجموع المشاريع العاملة في الاقتصاد الفلسطيني، حيث توظف حوالي (286000) عامل، ويشكلون ما نسبته (2.89%) من إجمالي القوى العاملة الفلسطينية، حيث تساهم بنسبة (71%) من القيمة المضافة المتولدة محلياً، وتشكل نسبة (67%) من التكوين الرأسمالي الإجمالي الثابت، و(68%) من إجمالي تعويضات العاملين في الاقتصاد الفلسطيني (وزارة الاقتصاد الوطني، 2010).

لذلك لابد من العمل على تحرير الاقتصاد الفلسطيني من التبعية للاقتصاد الإسرائيلي ولو بجزء قليل من خلال حزمة من المشاريع الريادية الصغيرة التي تساهم في خلق فرص عمل للعديد من الخريجين الجامعيين وكذلك لكافة أفراد المجتمع وتحسن من سُبل معيشة الأسر، حيث تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة (95%) من حجم الناتج المحلي الفلسطيني، وتتفاوت نسبة مساهمتها في الاقتصاد الفلسطيني نظراً للظروف السياسية التي مرت بها الأراضي الفلسطينية منذ العام 2000م (انتفاضة الأقصى)، حيث أثرت بشكل سلبي وكبير على المشاريع الصغيرة وأدت إلى تراجع عدد كبير منها، بالرغم من عودتها الخجولة في السنوات الأخيرة نظراً لارتفاع نسبة بطالة الخريجين الجامعيين الفلسطينيين إلى نحو (23%) (النمرطي وصيدم، 2012).

تتمثل أهمية المشاريع الصغيرة بالنسبة للمجتمع الفلسطيني من خلال علاقتها الحميمة بالمجتمع الذي يحيط بها، إذ أن أصحاب المشاريع الصغيرة هم جزء من المجتمع حيث يشاركون المجتمع في أفراحه وأتراحه، مما يعزز قدرتهم على ترويج منتجاتهم وخدماتهم في أوساط المجتمع. وتظهر الأهمية الاجتماعية للمشاريع الصغيرة في فلسطين كونها سلاحاً موجهاً لمحاربة الفقر بين أفراد المجتمع من خلال تحسين سُبل معيشة الأفراد والأسر، وتحسن مستوى التعليم والصحة والعمران للأسر الفقيرة، والعمل على تنويع محتويات السلة الغذائية وإثرائها بالعديد من الأصناف الأساسية والثانوية، حيث نلاحظ هذه الأهمية في الكثير من المناطق الفلسطينية من خلال توفير فرص العمل الأمر الذي يخفف من التبعية لسوق العمل الإسرائيلي والتبعية الفلسطينية للاقتصاد الإسرائيلي (الصوراني ونصرالله، 2005).

كذلك تعمل المشاريع الصغيرة في فلسطين على دمج المرأة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، إذ يعزى ذلك لتوفر بعض المدخرات البسيطة والمهارات المتواضعة لدى النساء الفلسطينيات بما فيهن غير المتعلمات، الأمر الذي يعزز من دورها في التنمية الاقتصادية، فهي

فرصة عمل لمن لا يملك عمل خاصة الفئة المحدودة الدخل، والطلبة الجامعيين حديثي التخرج، وكذلك أصحاب التخصصات التقنية والفنية، وبالتالي تستوعب المشاريع الصغيرة في فلسطين عدداً من الأيدي الفلسطينية العاطلة عن العمل وتجعل منها منتجة ذات قيمة بالنسبة لمجتمعها وللاقتصاد الفلسطيني، والذي يحقق العدالة الاجتماعية من خلال استهدافها لكافة طبقات المجتمع الفلسطيني خاصة الفقيرة منها (الدماغ، 2010).

ويرى الباحث أن المشاريع الصغيرة تعتبر نافذة الأمل، خاصة أمام فئات المجتمع المهمشة، تجعل منها قوة فاعلة ذات قيمة في المجتمع الذي تنتمي إليه، وتتميز هذه الفئات بافتقارها للقدرات المالية، أو الأكاديمية، أو العلاقات العامة التي تمكنها من إقامة مشروعات كبيرة، وذلك يعني بقاءها على هامش العملية الإنتاجية في المجتمع، واحتضان هذه الفئات من خلال دخولها للعملية الإنتاجية بتبني إستراتيجية تقوم على أساس دمج الفئات المهمشة اجتماعياً في العملية الإنتاجية المبدعة، حيث يساعد ذلك على توفير الاستقرار السياسي (البحيصي، 2006).

ويعزو الباحث الدور الهام الذي تلعبه المشاريع الصغيرة في الاقتصاد الوطني الفلسطيني وذلك من خلال مساهمتها في تحريك الأموال والتخفيف من حدة التضخم من خلال استثمار الأموال المخزنة والمعطلة بين أيدي الناس وجعلها مصدر للإنتاج وتوليد الدخل، مما يجعلها مصدر لإكساب القائمين عليها المهارة والخبرة وتطويرها بحيث تصبح الجسر الذي ينقلهم إلى الجانب الأفضل من الوظائف والبدء بمشاريع أوسع (حرب، 2006).

ويعتبر الباحث أن المشاريع الفلسطينية الصغيرة هي ميدان للرياديين من حيث توليد أفكارهم وتجربتها، حيث أن الزبائن مصدراً للريادية من خلال الطلب على سلع بمواصفات معينة، وهو حافز لتطوير المنتجات التي تلبى رغباتهم، وقنوات التوزيع مصادر هام للحصول على المعلومات الخاصة بالزبائن واحتياجاتهم، والحكومة أيضاً من خلال توجهاتها وتوجيهاتها نحو الريادة تشكل

حافز لتوليد الأفكار الريادية، ومراكز البحث العلمي والجامعات مصدر للريادية من خلال تقديم أفكار جديدة لسلعة، أو لخدمة يطلبها المستهلك وتقع ضمن توقعاته (مراد،2010).

### 3.4.2 المبحث الثالث: خصائص المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين

يشير الباحث ومن خلال الرجوع للأدبيات السابقة أن المشاريع الصغيرة في فلسطين تتميز بالعديد من الخصائص عن المشاريع الأكبر منها حجماً، فهي تتصف وبحسب وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عن غيرها من الدول المجاورة بأن المشاريع التي توظف أقل من (5) عمال تشكل ما نسبة (5.90 %) من إجمالي المشاريع العاملة في الاقتصاد الفلسطيني، وتكافح بهدف البقاء لا التطور بسبب عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في الأراضي الفلسطينية (الصوص،2010).

ويرى الباحث أن معظم المشاريع الفلسطينية الصغيرة تتميز بأنها تنتج منتجاً واحداً فقط، مما يحد من إمكانية توزيع المخاطر، ويزيد من حساسيتها للتقلبات الاقتصادية، ويتميز معظمها بأن مالك المشروع هو المدير والمسوق، وهو صاحب القرار، ونسبة العمالة بدون أجر بسبب هيمنة الملكية العائلية والتي تصل إلى (32%) من إجمالي حجم العاملين في قطاع المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر، وتصل نسبة هيمنة الملكة العائلية نحو (67%) في المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر (الصوص،2010).

كذلك يشير الباحث إلى أن (80%) من المشاريع الصغيرة الفلسطينية خاصة الصناعية تعتمد على مدخرات شخصية لإقامتها وتشغيلها، و(70%) منها يسوق منتجة للمستهلك مباشرة، وتشكل المشاريع الصغيرة نحو (97%) من إجمالي المشاريع الصناعية العاملة بالصناعات التحويلية، و(99%) من إجمالي المشاريع العاملة في القطاع الصناعي ككل، والتي توظف ما يقرب (82%) من إجمالي عدد العاملين في القطاع الصناعي الفلسطيني (وزارة الاقتصاد الوطني، 2010)،

وتساهم في توطين المشاريع في المناطق الريفية، وبالتالي تطوير في مستويات الوعي والفهم، والخدمات، وتحقيق الاستقرار من خلال التوزيع الجغرافي السليم للسكان (الدماع، 2009).

## 5.2 المحور الرابع: التعريف بالبنك الإسلامي للتنمية وأهم الشركاء الداعمين

لقد تناول الباحث في الدراسة الحالية المشاريع الريادية الصغيرة التي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية، وكذلك الوكالة السويدية للتنمية الدولية، حيث سلط الضوء عليها بهدف رصد الأسباب التي جعلت من هذه المشاريع متعثرة وأمست عينة للدراسة الحالية، وقد تناول الباحث بعض الأسباب التي أوصلت المشاريع الريادية الصغيرة إلى حالة من التعثر، ودفعة ذلك لتقديم مقترحات قد تساهم في التخفيف من المشاكل التي تعاني منها المشاريع الحالية، وتكون دليلاً قد يستفيد منه المهتمين بالمجال، علماً أن الباحث قد عمل على هذه المشاريع لمدة تزيد عن خمسة سنوات وكان يرصد مشاكلها الأمر الذي دفعه لدراستها، وعليه لابد من التعريف بالمؤسسات والمنظمات التي مُولت المشاريع التي تناولها الباحث ضمن حدود الدراسة الحالية.

## 1.5.2 المبحث الأول: التعريف بالبنك الإسلامي للتنمية

افتتح البنك الإسلامي للتنمية بتاريخ (20/10/1975م)، حيث كان الهدف منه دعم العملية التنموية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي للشعوب الإسلامية، خاصة للدول الأعضاء، والتمويل وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية، إذ يعمل البنك على توفير التمويل اللازم للمشاريع في الدول الأعضاء، وإنشاء صناديق خاصة وتشغيلها لتحقيق أهداف محددة، ومن أبرز هذه الصناديق صندوق مساعدة المجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء.

يضم البنك عدد من الدول والتي بحسب بيان الاكتتاب في رأسمال البنك الإسلامي للتنمية في تاريخ (31 ديسمبر 2016) وصلت إلى (57) دولة، بمجموع اكتتاب وصل إلى

(50,614.06) مليون دينار إسلامي، ويشترط للعضوية في البنك أن تكون الدولة المرشحة عضواً في منظمة التعاون الإسلامي، والاستعدادية لقبول ما يقرره مجلس محافظي البنك من الأحكام وكذلك الشروط.

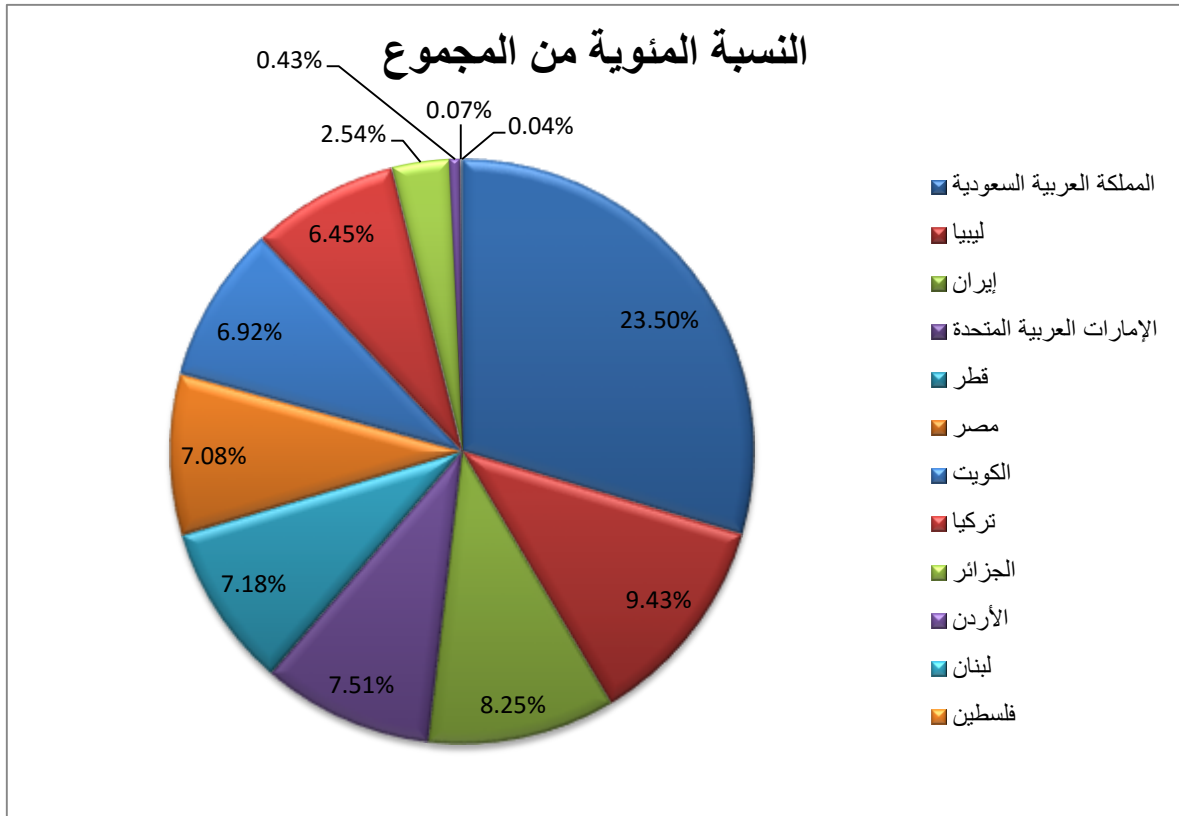
وينطلق البنك إلى العالم من خلال رؤيا يسعى من خلالها إلى تحقيق التغيير في خارطة التنمية البشرية في دول العالم الإسلامي وغير الإسلامي، والمساهمة في استعادة الكرامة الإنسانية، من خلال تنفيذ برامج كثيرة في مجال البنية التحتية والمياه والكهرباء، ومكافحة الفقر وتحسين سبل المعيشة من خلال تمويل مشاريع مختلفة لتغلب على جوانب كثيرة من الفقر، وتحسين الوضع الصحي من خلال دعم وتحسين البيئة الصحية والسيطرة على الأمراض، كذلك ينفذ البنك حزمة من البرامج التنموية التي تهتم في بناء القدرات البشرية ومحو الأمية لخفض معدلات التفاوت ما بين البلدان الفقيرة والغنية، فعدم القدرة على القراءة والكتابة من العوائق الكبيرة التي تحول دون تنمية بشرية.

أما في مجال الأمن الغذائي فيرى الباحث أن البنك الإسلامي للتنمية يطبق استراتيجيته الهادفة لتمكين بعض البلدان الأكثر فقراً في العالم من أجل تحقيق الانتصار في معركتها ضد المجاعة والجوع، حيث يستثمر البنك المليارات في برامج الأمن الغذائي. ويرى الباحث أن فلسطين وهي من الدول الأعضاء في البنك تستفيد من كافة البرامج التي ينفذها البنك، وبرنامج التمكين الاقتصادي للأسر وكذلك برنامج تمويل المشاريع الريادية الصغيرة هي من أحد برامج البنك والتي تهدف إلى تحسين سبل المعيشة للفلسطينيين وتحقيق تنمية اقتصادية.

ومن خلال مقابلة الباحث مع مدير برنامج التمكين الاقتصادي في رام الله صرح أن البنك الإسلامي للتنمية قدم تمويلاً بلغ حوالي (40) مليون دولار أمريكي وذلك كمنحة لعمل مشاريع صغيرة ومن ضمنها مشروع تمكين النساء الرياديات في الضفة الغربية والذي تتناول الدراسة الحالية

عينة من هذه المشاريع، حيث صرفت الميزانية المخصصة في الفترة الواقعة بين (2013 - 2016)، وخصص لكل مشروع ميزانية لا تقل عن (\$5000) دولار أمريكي، ولا تزيد عن (\$6800) دولار أمريكي، وهي منحة غير مستردة (مُقابلة، دودين، ر. 2017).

وقد تناول الباحث لعدد من الدول الأعضاء الأكبر مساهمة في رأسمال البنك الإسلامي للتنمية هي المملكة العربية السعودية، إيران، ليبيا، الإمارات العربية المتحدة، قطر، مصر، فلسطين، والكويت، وتركيا والجزائر، الأردن ولبنان، حيث أن (الشكل 2.2) التالي يوضح ذلك:



(الشكل 2.2) التالي يوضح نسبة عضوية كل دولة في البنك الإسلامي للتنمية.

المصدر: (البنك الإسلامي للتنمية، 2016)

## 2.5.2 المبحث الثاني: الوكالة السويدية للتنمية الدولية

### (Swedish International Development Agency- Sida)

وكالة حكومية تعمل لصالح البرلمان السويدي والحكومة السويدية، وتتخذ ستوكهولم مقراً لها في العاصمة السويدية، تنفذ الوكالة العديد من البرامج والمهام لتقليل وتقليص حدة الفقر في العالم، وتتعاون مع العديد من الجهات الخاصة والحكومية في تنفيذ مهامها، مساهمة بذلك في تنفيذ سياسة السويد للتنمية العالمية، من خلال تنفيذ سياسة تنمية تهدف إلى تمكين الفقراء وتحسين أوضاعهم المعيشية، وتتدخل الوكالة في الإصلاحات وتقليل النزاعات وتمول مهماتها من خلال اعتمادات مالية خاصة كما هو الحال في أوروبا الشرقية، كذلك تعمل الوكالة على تقديم المساعدات الإنسانية من خلال توزيعها على المحتاجين، علماً أن إدارة عمليات الوكالة يتم من خلال توجيهات الحكومة السويدية التي تضع الأهداف والميزانيات (Sida,2016).

تنفذ الوكالة برامج تهدف إلى تعزيز التعاون الإنمائي مع أكثر من (33) بلداً في أفريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية، وتنفذ وتدار برامجها من خلال موظفين يتمتعون بالخبرات الكافية في اتخاذ القرارات وتنفيذ سياسة المساعدات الإنمائية، وبما أن الوكالة تتدخل فيها الحكومة السويدية فإن تحصل على التمويل الخاص بها من أموال الضرائب، بالمقابل تتولى الوكالة العمليات التنموية الداخلية من خلال تخصيص نصف الميزانية والنصف الآخر يوجه نحو المساعدات الخارجية (الدولية) من خلال وزارة الشؤون الخارجية، وتنفذ المساعدات بطريقة فعالة والتركيز على النتائج، يبلغ حجم الطاقم العامل في الوكالة السويدية للتنمية الدولية حوالي (700) موظف موزعين على مكاتب الوكالة الثلاثة في السويد ودول التعاون (Sida,2016).

يشير الباحث أن الوكالة السويدية تتضامن مع الشعوب العالمية خاصة في الدول النامية، وفي فلسطين على وجه الخصوص، إذ تقدم دعماً سخياً مقارنة بدول أوروبية أخرى، حيث نفذت وتنفذ

السويد العديد من البرامج والتدخلات والتي كان من ضمنها برنامج التمكين الاقتصادي - تمكين الشباب الرياديين من خلال مشاريع صغيرة مُدرة للدخل، فساهمت الوكالة السويدية إلى جانب البنك الإسلامي للتنمية في تمويل هذه المشاريع والتي بلغ متوسط المنحة التي قُدمت لكل مستفيد (أسرة أو فرد) حوالي (5000) دولار أمريكي غير مستردة.

يشير الباحث ومن خلال استقصاءه حول الميزانية الأقدمة من خلال الوكالة السويدية لبرنامج التمكين الاقتصادي للمشاريع الريادية الصغيرة والتي نُفذت الفترة الواقعة بين (2013 - 2016)، اتضح للباحث ومن خلال مقابله مع مدير برنامج التمكين الاقتصادي في رام الله صرح أن الوكالة السويدية للتنمية الدولية ساهمت بحوالي (5) مليون دولار أمريكي إلى جانب الميزانية التي قدمها البنك الإسلامي للتنمية (مُقابلة، دودين، ر. 2017).

### 3.5.2 المبحث الثالث: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمساعدة الشعب الفلسطيني

#### (United Nation Development Program -UNDP)

في العام (1980) بدأ العمل في برنامج عالمي هدفه مساعدة الشعب الفلسطيني والذي أطلقه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث تأسس مقر للبرنامج في نيويورك ومقر آخر في فلسطين، واطلقت حملات جمع التبرعات لتنفيذ البرنامج والذي يتميز عن باقي برامج الأمم المتحدة الإنمائية في العالم، في فلسطين يتم رصد مبلغ رمزي من مصادره الأساسية لدعم البرنامج، ويعتمد اعتماداً كلياً على الدعم المقدم من قبل الدول المانحة لتنفيذ الأنشطة المختلفة، أما في البلدان الأخرى فإن البرامج والمشاريع تُمول من مصادرها الداخلية التي يتم رصدها سنوياً من خلال المساعدات التطوعية لأعضاء الهيئة العامة للأمم المتحدة (UNDP, 2015).

وتمثل المشاريع التمويلية الصغيرة ومتوسطة الحجم الكم الأكبر من المشاريع التي يدعمها برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني مثل بناء المدارس وتأهيل مراكز صحية، وتوسيع وتطوير البنية التحتية لتحقيق الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، أما في باقي أنحاء العالم، فإن البرنامج يركز بشكل أساسي على تقديم المساعدات التقنية، تاركاً بذلك المساعدات المالية لمؤسسات أخرى مثل البنك الدولي (UNDP,2015).

فلسطينياً يتعاون البرنامج مع المؤسسات الحكومية (وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية) والأهلية والمحلية في التنفيذ، ويشرف عليها، كما هو الحال في برنامج التمكين والذي تشكل عينة الدراسة الحالية جزءاً منه، إذ يتولى البرنامج وفريقه المسؤولية الكاملة في الإشراف من مرحلة الإعداد حتى التنفيذ، مثل برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة (DEEP) والذي يهدف لمكافحة الفقر في الأراضي الفلسطينية وتحسين الأوضاع المعيشية، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، والمساهمة في تنمية الاقتصاد وخفض نسبة البطالة، حيث مُول من البنك الإسلامي وآخرون (UNDP,2015).

يستنتج الباحث أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمساعدة الشعب في فلسطين مارس دور الإشراف على تنفيذ عدة برامج ومشاريع، والتي من ضمنها المشاريع الريادية الصغيرة والممولة من قبل البنك الإسلامي للتنمية وكذلك بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية، كذلك عمل البرنامج على تقديم دعم في بناء القدرات للطواقم والعاملين في المؤسسات الفلسطينية المنفذة.

## 6.2 الدراسات السابقة

تناول الباحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وقد قام الباحث بتقسيمها إلى

### 1.6.2 الدراسات العربية

دراسة المشهراوي والرملاوي، (2015)، "أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها"، هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تقف أمام المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تمويل المشروعات الصغيرة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج حقيقية، حيث بلغ مجتمع الدراسة (110) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة بنسبة (100%) وكانت نسبة الاسترداد (90%)، أهم ما خلصت إليه أن اعتداءات الاحتلال الإسرائيلي تؤثر سلباً على المشروعات الاقتصادية وخصوصاً المشروعات الصغيرة، وغياب تشريعات وقوانين خاصة بتنظيم عمل المشروعات الصغيرة يساهم في سرعة انهيارها، ضعف السمات القيادية لدى أصحاب المشروعات يسبب فشلها، كذلك ضعف القدرات الإدارية لأصحاب المشاريع على إدارة وقتهم بكفاءة.

عرجان، (2013)، بعنوان " دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية"، هدفت الدراسة للتعرف إلى دور المشاريع الصغيرة في إحداث التنمية الاقتصادية في جنوب الضفة الغربية (محافظة بيت لحم والخليل)، استخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تقيس دور المشاريع الصغيرة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر أصحابها، حيث بلغ مجتمع الدراسة (2867) بواقع (1916) في محافظة الخليل و(951)، تم توزيع أداة الدراسة على عينة

من أصحاب المشاريع الصغيرة بلغت (200) مشروعاً، حيث اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استرجاع (146)، منها صالحه للتحليل، عولجت إحصائياً من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين الأحادي للفروق. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

أن المشاريع الصغيرة العاملة في جنوب الضفة الغربية تساهم بدرجة متوسطة في عملية التنمية الاقتصادية، ورفع مستوى الدخل، وتحسين مستوى المعيشة وخفض معدلات الفقر، وخلق فرص عمل والحد من ظاهرة البطالة من وجهة نظر أصحابها.

دراسة بن رمضان، سامية، (2010)، بعنوان "المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية وآليات معالجتها" هدفت الدراسة لإبراز المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية وآليات معالجتها، من المنظور الاقتصادي والاجتماعي، وخلصت الدراسة إلى أن المعوقات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية هي التي تحد من تقدم المشروعات الصغيرة وتعيق تحقيق التنمية، الأمر الذي يتطلب اتخاذ الإجراءات وإيجاد الآليات الكفيلة بإزالة هذه المعوقات، حيث تعاني المشروعات الصغيرة والمتوسطة من عدة معوقات تواجهها ابتداء من فترة التفكير في المشروع، وانتهاء بالجوانب الإنتاجية والتسويقية، علاوة على المسائل المرتبطة بالجوانب القانونية والبنوية وغير ذلك. ويمكن حصر هذه المعوقات فيما يلي:

أ. المعوقات الاقتصادية حيث تعتبر المعوقات الإدارية والقانونية من أهم المعوقات الاقتصادية وتعد مشكلة متعاظمة في الدول النامية، خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وضعف مستوى الأداء الذي يمارسه الأفراد المسؤولون عن إدارة هذه المشروعات، إضافة إلى الشكل التنظيمي الذي يحدد العلاقات بين

هذه المشروعات كل منها بالآخر، والمعوقات المالية المتعلقة بالتمويل هي المشكلة الرئيسية

وأساس لكثير من المشكلات الأخرى التي تعاني منها هذه المشاريع.

ب. المعوقات الاجتماعية والثقافية فنقص العمالة المدربة يعتبر من أهم العقبات التي تواجه تلك

المؤسسات، وذلك نظراً لعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية الصناعية.

دراسة القواسمة، ميسون، (2010)، بعنوان "واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع

الصغيرة في الضفة الغربية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على واقع حاضنات الأعمال في الضفة الغربية، وتحديد الدور الذي تلعبه في دعم

المشاريع الصغيرة من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحتاج إليها.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وقد

تم مسح مجتمع الدراسة والمكون من جميع العاملين في حاضنات الأعمال، والأفراد المحتضنين

كمشروع صغير في حاضنات الأعمال في الضفة الغربية (الخليل، نابلس، رام الله)، والبالغ

عددهم (42) فرداً، وفقاً للمعلومات التي تم الحصول عليها من قبل الأشخاص المختصين في تلك

المؤسسات. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها:

- تعاني المشاريع الصغيرة في فلسطين العديد من المشاكل والتي يمكن أن تسبب لها الفشل في

بداية حياتها.

- ما زالت حاضنات الأعمال تسير وفق آلية غير علمية، ولا تساعد المشاريع الصغيرة في

التغلب على مشاكلها.

دراسة قدومي، (2010)، بعنوان "تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن - المعوقات والتحديات"

سعت هذه الدراسة إلى البحث في أهمية المشاريع الصغيرة، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه

أصحاب المشاريع الصغيرة في الحصول على التمويل المطلوب، وما هي أهم معوقات تمويل

المشاريع الصغيرة. وهذا من خلال دراسة ميدانية على عينة من أصحاب هذه المشاريع، حيث تم تحليل (568) استبانة ومن خلال التحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها - عدم كفاية مبلغ التمويل من قبل مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة، تشدد المؤسسات الممولة في طلب الضمانات مقابل الموافقة على القرض، ارتفاع معدلات فائدة القروض كان أحد أهم المعوقات التي واجهت أصحاب المشاريع عينة الدراسة.

دراسة الشريف، (2009)، بعنوان "التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل"، هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، حيث اعتمدت الباحثة على عدد من المصادر لجمع البيانات الخاصة بالدراسة أولها المصادر الثانوية وذلك بالرجوع إلى المصادر والمراجع والدراسات السابقة وثانيها المصادر الأولية وذلك من خلال استبانة مرفقة بالبحث وزعت على (305) مشروعاً صناعياً صغيراً في مدينة الخليل، وتكونت الاستبانة من عدة محاور تحتوي خمساً وثلاثين فقرة، وتوصلت الباحثة إلى أن معظم المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل مولت من خلال ملكية فردية، المشاريع الصغيرة لا تحتاج في بداية إنشائها إلى رأس مال كبير، معظم أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل هم مديروها و يعتمدون على خبرتهم الخاصة في إدارتها دون استشارات خارجية وقللة الاهتمام بدراسة الجدوى، وتتسم مشاريعهم بالارتجال، وتكون بعيدة عن التخطيط المالي والإداري وبالتالي تقع عليهم مسؤولية نجاح المشاريع أو فشلها، عدم توفر الخبرة الكافية لدى أصحاب المشاريع الحديثة، قلة عدد العاملين في المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل تزيد من التحديات المالية والإدارية.

دراسة فؤاد الشيخ وآخرين، (2009)، بعنوان "صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص"، هدفت الدراسة للكشف عن الخصائص والسلوكيات الريادية التي يمتلكها الرياديات الأردنيات، وكذلك أثر الخلفية الشخصية والاجتماعية والوظيفية للرياديات الأردنيات، في الخصائص والسلوكيات الريادية التي يمتلكها، شملت الدراسة عينة ملائمة من الرياديات الأردنيات اللواتي يمتلكن مشاريع ناجحة في مجالات الأعمال كلها، تم اختيارهن وفق مجموعة من المعايير، جمعت بيانات الدراسة من خلال (71) استبانة.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن الرياديات الأردنيات يعكسن الكثير من صفات الرياديين على نحوٍ عام بخصائصهم السلوكية فهن يتمتعن بدرجة عالية من الثقة بالنفس، وحب الإنجاز، والابتكار والإبداع، والمبادرة، والقدرة على بناء شبكة علاقات مع جهات مختلفة، إضافة إلى رغبتهن في الاستقلالية والقدرة على تحمل المسؤولية، كذلك بينت الدراسة أن الرياديات الأردنيات يسعين بدرجة متوسطة إلى وضع الخطط واغتنام الفرص، إلا أنهن يمتلكن درجة منخفضة من روح المخاطرة. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي، وخاصة المبادرة لدى الرياديات من حملة الشهادات العليا، كما توجد فروق ذات دلالة بين سنوات الخبرة وخاصية التخطيط، وبناء شبكة العلاقات للرياديات الأردنيات .

دراسة كنجو، (2007)، بعنوان "استراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة، دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة"، هدفت الدراسة لإلقاء الضوء على أهم المشكلات التي تعاني منها المشاريع وتعيق تطورها ونموها، ومحاولة التوصل للحلول والمقترحات المناسبة. وأجريت الدراسة على عينة من المشاريع في مدينة حلب، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتحليل مضمون الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وتحليل البيانات ذات الصلة، كذلك اعتمدت على دراسة ميدانية من خلال توزيع (250) استمارة على أصحاب المشاريع الصغيرة.

حيث بينت أن المشاريع الصغيرة تعاني من مشكلات أهمها نقص في التمويل، ضعف الخبرة والإدارة، عدم الاهتمام الحكومي، عدم وجود نظم معلومات إدارية، ومن نتائج صعوبة وضع تعريف واضح ومحدد للمشروعات الصغيرة، تعاني المشاريع الصغيرة تعاني من مشكلات وصعوبات في أسلوب إدارتها وتنظيمها، وكذلك في الممارسات الإدارية التي تطبقها في مجالات القوى العاملة والتنسيق والتمويل.

دراسة السكارنة، (2006)، بعنوان "المشاريع الصغيرة والريادة"، هدفت الدراسة لإلقاء الضوء على الربط ما بين المشاريع الصغيرة والريادة والتعرف عليها كونها تشكل ميدانا متطوراً لتحسين المهارات والكفاءات الإنتاجية والتسويقية، وإبراز دور الريادة في تطوير أفكار المشاريع وقدراتها بحيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وتأخذ أبعاد وقدرات، وتحقق الاستمرارية والديمومة والتطور وكذلك نواة لمشاريع كبيرة بما يتناسب مع متطلبات السوق المحلي أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مشاريع الأعمال الصغيرة في الأردن ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني ونموه، ضرورة تمتع الشخص المالك للمشروع الصغير بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى يتمكن من القدرة على إدارة المشروع الريادي، المشروع الريادي له مراحل وخطوات معينة لتمكنه من القدرة على الاستمرار والبقاء والنجاح والاستفادة من التطور التكنولوجي.

## 2.6.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Fatoki, 2014)، بعنوان "أسباب فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا" دراسة تناولت المشاريع الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا، حيث وضحت أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة الجديدة تعاني من نسبة فشل عالية في جنوب أفريقيا. وأن نسبة الفشل العالية من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الجديدة يرسم صورة قاتمة لإمكانيات هذه المشروعات في المساهمة

بشكل فعال في خلق فرص عمل للعاطلين، وكذلك المساهمة في النمو الاقتصادي والحد من الفقر، هدفت بشكل أساسي إلى تحديد أسباب فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الجديدة. توصلت من خلال مراجعتها الأدبيات أن أسباب فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الجديدة على حد سواء يعزى لعوامل داخلية وخارجية وتشمل العوامل الداخلية عدم وجود الخبرة الإدارية، والافتقار إلى المهارات الوظيفية، وضعف تدريب وتطوير الموظفين والمواقف السيئة تجاه العملاء. وتشمل العوامل الخارجية عدم توافر سلسلة الخدمات اللوجستية وارتفاع تكاليف التوزيع، والمنافسة الشديدة، وارتفاع تكاليف ممارسة الأعمال التجارية، ونقص التمويل والجريمة.

دراسة (Nkonoki, 2010)، بعنوان "ما هي العوامل التي تحد من النجاح و/أو نمو المشاريع الصغيرة في تنزانيا - دراسة ميدانية حول نمو الأعمال التجارية الصغيرة"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تحد من نمو/ أو نجاح المشاريع الصغيرة في تنزانيا ومحاولة اقتراح الحلول لهذه العوامل. أجريت تسع مقابلات والتي شملت ستة أصحاب مشاريع صغيرة وثلاثة مسئولين يمثلون ثلاث منظمات. من أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هو تحديد عدد من العوامل المحددة للنمو صغير ثابت، الحد من العوامل الداخلية للمشروع (التعليم غير الكافي والتدريب، عدم وجود خطة عمل مناسبة ... إلخ)، والعوامل الخارجية للمشروع (الفساد، وسياسة الحكومة، والعمليات البيروقراطية إلخ).

دراسة (MULUGETA, 2010)، بعنوان "العوامل التي تؤثر في أداء سيدات الأعمال في المشاريع الصغيرة والبسيطة"، صممت الدراسة لتقييم العوامل التي تؤثر على أداء النساء، حيث تناولت أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة. وخصائص سيدات الأعمال في المشروعات الريادية المتوسطة والصغيرة ومشاريعهم والدعم الذي يقدم لهم من خلال التدريب والتعليم في الكليات/ المعاهد التقنية، حيث تكونت العينة من (203) سيدات الأعمال، شاركت في (5) قطاعات للدراسة

باستخدام العينة العشوائية الطبقية والبسيطة للإجابة على الأسئلة الأساسية، وكذلك استبيان، وتم عقد لقاءات مع كبار المسؤولين في هذه المشروعات، وتم جمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية البسيطة.

أهم ما توصلت له الدراسة أن الخصائص الشخصية للنساء صاحبات المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر ومشروعهم تؤثر على أدائها، كذلك عدم وجود أماكن العمل الخاصة (افتقار للمورد الفيزيائي)، كذلك صعوبة الوصول إلى الخدمات المالية، والمنافسة الشديدة التي تتعرض لها المشاريع، وعدم كفاية فرص الحصول على التدريب، والوصول إلى التكنولوجيا والوصول إلى المواد الخام هي العوامل الاقتصادية الأساسية التي تؤثر على أداء سيدات الأعمال في المشروعات المتوسطة والصغيرة.

وتضارب الأدوار بين الجنسين، والقبول الاجتماعي والتواصل مع الغرباء هي العوامل الاجتماعية الرئيسية التي تؤثر على نجاح المشاريع، وتشمل العوامل الإدارية/القانونية الرئيسية الوصول إلى صانعي السياسات، والضرائب العالية والفوائد والبيروقراطية.

دراسة (Bowen, 2009)، بعنوان "إدارة التحديات التجارية بين المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر في نيروبي - كينيا"، حيث سعت الدراسة إلى فهم كيف تدير المشاريع الصغيرة والمتوسطة التحديات التي تواجهها، هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد أهم التحديات التجارية التي تواجه المشاريع الصغيرة، وأهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر في التصدي للتحديات، وكيف يمكن أن تحسن المشاريع الصغيرة أدائها. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأخذ العينات بالطريقة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من (198) مشروع باستخدام المقابلات والاستبيانات، وتم تحليل البيانات بطريقة وصفية وعرضها من خلال الأرقام والجداول والنسب المئوية. وتشير النتائج إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تواجه التحديات

التسويقية التالية؛ والمنافسة فيما بينها ومن المشاريع الكبيرة، وعدم الحصول على الائتمان، والواردات الرخيصة، وانعدام الأمن، وتحصيل الديون. وأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة لديها استراتيجيات للتغلب على التحديات مثل التسعير العادل، والخصومات والعروض الخاصة، وتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات، وخدمة العملاء المتفوقة وتحسين جودة تقديم الخدمات بشكل مستمر.

ورقة بحثية (KUTAZO, 2008) بعنوان "التحديات التي تحول دون تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ناميبيا" حيث ركزت على المعوقات التي تحول دون تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في ناميبيا، والذي يعزى إلى ارتفاع معدل البطالة والفجوات الكبيرة في دخل المواطن في ناميبيا، واعتبرت المشاريع الصغيرة والمتوسطة وسيلة لخلق فرص عمل للأشخاص الذين يعانون من انخفاض مستويات التعليم والتدريب، والذين يشكلون غالبية سكان البلاد. تم تصميم سياسات واستراتيجيات محددة للترويج الفعال للمشروعات الصغيرة، استخدمت الدراسة كل من البيانات الثانوية والبيانات الأولية التي تم إنشاؤها من خلال المقابلات المباشرة. وهدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب الكامنة وراء بطأ استجابة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ناميبيا على الحوافز والسياسات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز تنميتها.

خلصت الدراسة إلى أن أكبر مشكلة تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في زامبيا هي سوء تنفيذ السياسات والبرامج، الأمر الذي يؤدي إلى نقص القدرات والمهارات في هذا القطاع.

دراسة (Sandaran, 2002)، بعنوان "شبكات تنظيم وتطوير المشروعات الصغير حالة دراسية المشروعات الصغيرة في سريلانكا"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وتأثير شبكات تنظيم المشروعات على المشروعات الصغيرة وكيفية تفاعلها في كل مرحلة من مراحل المشروع التجاري الصغير، أهم ما خلصت به الدراسة أن المشروعات الصغيرة تواجهها العديد من

الصعوبات مثل عدم وجود سوق رأس المال والفرص، والموارد، التأكيد على أهمية الروابط الشخصية غير الرسمية في كل مرحلة من مراحل المشروع الصغير فيما يتعلق بالحصول على موارد هامة مثل المعلومات المالية وغيرها، شبكة العلاقات بين المشروعات الصغيرة يؤثر بشكل غير مباشر في نجاح تلك، وضرورة تشكيل شبكة علاقات كبيرة من خلال حضور الندوات والمشاركة في المعارض التجارية الخارجية والمناقشات مع الأقارب والأصدقاء.

## 7.2 التعليق على الدراسات السابقة

تطرقت الدراسة السابقة لما لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية حول عدد من المواضيع والتي يمكن إيجازها في الجدول التالي الذي يلخص الدراسات السابقة موضحة أهم نقاط الاستفادة من تلك الدراسات:

### جدول (1.2) التعقيب على الدراسات السابقة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الدراسة
أحمد المشهراوي وأكرم الرملاوي (2015)	أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها	- ويساهم غياب تشريعات وقوانين خاصة بتنظيم عمل المشروعات الصغيرة في سرعة انهياره - ضعف السمات القيادية لدى أصحاب المشروعات بسبب فشلها	تساهم في تسليط الضوء على عوامل هامة مسئولة بصورة مباشرة عن تعثر المشروع
Olawale Fatoki (2014)	أسباب فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا	يعزى تعثر المشاريع لعوامل داخلية تشمل عدم وجود الخبرة الإدارية، والافتقار إلى المهارات الوظيفية والمواقف السيئة تجاه العملاء. والعوامل الخارجية تشمل عدم توافر سلسلة الخدمات اللوجستية	تأثير العوامل الداخلية والخارجية على نجاح أو تعثر المشروع الصغير حيث لا بد من العمل على تنمية مهارات المورد البشري في المشروع
خالد عرجان (2013)	دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية	أن المشاريع الصغيرة العاملة في جنوب الضفة الغربية تساهم بدرجة متوسطة في عملية التنمية الاقتصادية	علاقتها بالدراسة الحالية من خلال الدور الذي تلعبه المشاريع الصغيرة في تحسين الدخل للمستفيدين - علاقة مباشرة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الدراسة
سامية بن رمضان ( 2010 )	المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية وآليات معالجتها	المعوقات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية هي التي تحد من تقدم المشروعات الصغيرة وتعيق تحقيق التنمية	علاقة العوامل الخارجية بتعثر المشروع الريادي الصغير - علاقة مباشرة
MULUGETA CHANE WUBE ( 2010 )	العوامل التي تؤثر في أداء سيدات الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر	تأثر أداء المشروع ونموه بشخصية مالك المشروع، العوامل الاجتماعية مثل قبول عمل المرأة وتواصلها مع الغرياء من عوامل نجاح المشروع	العوامل الاجتماعية والثقافة السائدة في المجتمع قد تكون سبب في تعثر المشروع الصغير - علاقة غير مباشرة
Enock Simon Ngussa Nkonoki ( 2010 )	تحديد العوامل التي تحد من نمو / أو نجاح المشاريع الصغيرة في تنزانيا ومحاولة اقتراح الحلول لهذه العوامل	الحد من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على المشروع	ضرورة الانتباه لمدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على نجاح أو تعثر المشروع الصغير - علاقة مباشرة
القواسمة، ميسون (2010)	واقع حاضرات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة في الضفة الغربية	إن المشاريع الصغيرة في فلسطين تعاني العديد من المشاكل والتي يمكن أن تسبب لها الفشل في بداية حياتها، حاضرات الأعمال تسير وفق آلية غير علمية، ولا تساعد المشاريع الصغيرة في التغلب على مشاكله	هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية وعلاقتها بصورة مباشرة
نور ربحي الشريف ( 2009 )	التحديات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل	- غياب التخطيط المالي والإداري في المشاريع الصغيرة حيث تقع على مالك المشروع وهو المدير مسئولية نجاح المشروع أو فشله - عدم وجود دراسة جدوى اقتصادية	غياب التخطيط وعدم وجود جدوى اقتصادية سبب لتعثر المشروع - علاقة مباشرة
دراسة فؤاد الشيخ ( 2009 )	صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن سمات وخصائص	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي، وخاصة المبادرة لدى الرياديات من حملة الشهادات العليا	علاقة الريادية بالمستوى التعليمي للريادي - علاقة مباشرة
ثائر قدومي ( 2009 )	تمويل المشروعات الصغيرة في الأردن المعوقات والتحديات	عدم كفاية مبلغ التمويل من قبل مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة، تشدد المؤسسات الممولة في طلب الضمانات مقابل الموافقة على القرض	جانب تمويل المشروع الصغير من حيث الحجم ونسبة الفائدة تؤثر سلباً على المشروع الصغير وقد تكون عثرة تعلق أفق نجاح المشروع - علاقة مباشرة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج	مجال الدراسة
Bowen (2009)	إدارة التحديات التجارية بين المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر في نيروبي - كينيا	المناقسة فيما بينها ومن المشاريع الكبيرة، وعدم الحصول على الائتمان، انعدام الأمن، تحصيل الديون، توجد استراتيجيات للتغلب على التحديات التسعير العادل، والخصومات والعروض الخاصة، تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات، وخدمة العملاء المتفوقة وتحسين جودة تقديم الخدمات بشكل مستمر.	تتفق مع الدراسة الحالية في الجانب الذي يتناول الأسباب التسويقية والمالية في تعثر المشاريع
كنجو عبود كنجو ( 2007 )	إستراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة، دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة	تعاني المشاريع الصغيرة من مشكلات وصعوبات في أسلوب إدارتها وتنظيمها، وكذلك في الممارسات الإدارية التي تطبقها في مجالات القوى العاملة والتنسيق	المعوقات الإدارية والتنظيمية سبب في تعثر المشاريع الصغيرة - علاقة مباشرة
دراسة بلال خلف السكارنة ( 2006 )	المشاريع الصغيرة والريادة	ضرورة تمتع الشخص المالك للمشروع الصغير بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة المشروع الريادي	ضرورة تمتع صاحب المشروع بسمات ريادية لإدارة المشروع الريادي - علاقة مباشرة
Sandaran ( 2002 )	شبكات تنظيم وتطوير المشروعات الصغيرة حالة دراسية المشروعات الصغيرة في سريلانكا	ضرورة تشكيل شبكة علاقات من خلال حضور الندوات والمشاركة في المعارض التجارية الخارجية	التسويق والترويج من خلال العلاقات الاجتماعية يلعب دور في نجاح المشروع الصغير - علاقة مباشرة

### ويمكن شرح التعقيب على الدراسات السابقة كما يلي:

حرصاً من الباحث على أصالة الدراسة الحالية، ولأهمية موضوعها كعامل مهم في التنمية، فقد بذل الباحث الجهد على تقديم عدداً من الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية ذات العلاقة، وقلة عدد الدراسات العربية السابقة ذات العلاقة بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة؛ وأن الدراسات الأجنبية كانت متوفرة بشكل أكبر، وتم التخلص من عدد كبير من الدراسات لضعف علاقتها بالموضوع، وذلك بسبب التاريخ الذي يزيد عن (12) سنة وأكثر، حيث ساعدت الدراسات السابقة

الباحث في إتمام الدراسة الحالية، من خلال تحديد المشكلة الدراسة والأهداف وأهمية، والإطار النظري، وكذلك بناء أدوات الدراسة، وقد ناقش الدراسات السابقة من خلال:

#### من حيث مجال وحجم العينة:

تنوعت الدراسات المتعلقة بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة، وعند اختيار عينة الدراسة وجدت الباحث أن التباين واضح في حجم العينات المستخدمة في الدراسات السابقة، إذ بلغ أصغر حجم عينة (42) فرداً في دراسة (القواسمة، 2010)، بينما كان أكبر حجم عينة طبقية عشوائية في دراسة (قدومي، 2010) (568) صاحب مشروع.

#### من حيث أدوات الدراسة:

استخدمت غالبية الدراسات السابقة والمتعلقة بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة مقياساً واحداً من إعداد الباحث وبعضها مقياسين، أما الدراسة الحالية فتناولت الموضوع من خلال عدة أدوات.

#### من حيث نتائج وتوصياتها:

أكدت نتائج جميع الدراسات التي تناولت الموضوع والمتعلقة بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة أن هناك علاقة إيجابية بينها وبين نتائج الدراسة الحالية، حيث يمكن الإشارة إلى بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما يلي:

#### أ) أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. استخدام المنهج الوصفي، وهذا ما تم استخدامه في معظم الدراسات السابقة.
2. استخدام الدراسة الحالية لعدة أدوات لجمع البيانات وهو ما تم استخدامه في عدد الدراسات السابقة.

#### ب) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. استخدام الدراسة الحالية الأدوات الكمية والنوعية لجمع بياناتها.

2. تركيز الدراسة الحالية على أهمية أسباب التعثر في المشاريع الريادية الصغيرة.
  3. أهم ما يميز الدراسة الحالية خروجها بنموذج يمكن أن يستخدم في عمليات المتابعة للمشاريع الصغيرة ويساهم في رصد علامات التعثر قبل حدوثها.
  4. مجتمع العينة شمل جميع المستفيدين في الفترة (2013-2016) في محافظتي الخليل وبيت لحم واستخدمت العينة الطبقية العشوائية.
  5. قلة الدراسات التي تناولت الموضوع من حيث مجتمع الدراسة والحدود المكانية والزمانية.
- ج) أوجه التشابه بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة**
1. ضعف القدرات الإدارية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة.
  2. ضعف الإدارة المالية وقلة ومشاكل في التمويل لدى العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة.
  3. ضعف التخطيط لدى العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة في الدراسة الحالية وعدد الدراسات السابقة.
  4. ضعف السمات الريادية لدى القائمين على المشاريع في الدراسة الحالية وعدد الدراسات السابقة.
  5. المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المشاريع الصغيرة سبب للتعثر ورد ذلك في عدة دراسات سابقة.
  6. وجود عوامل ذات علاقة بالموارد الفيزيائي حيث لعبت دوراً في تعثر المشاريع وظهر ذلك في عدة دراسات، وفي الدراسة الحالية عانت عدة مشاريع من هذه المشكلة.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمعها، والأدوات التي اختارها الباحث لإجراء دراسته، وعينة الدراسة وخصائصها، والطريقة التي اتبعها الباحث للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

#### 2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وكلا الأسلوبين الكمي والنوعي، ويعزو الباحث ذلك إلى تعميق فهم المشكلة وأسبابها، وملائمته لأغراض الدراسة، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر، وتمييز المجتمع المحلي المستهدف في الدراسة في الضفة الغربية في محافظتي (الخليل وبيت لحم) عن مجتمعات أخرى، لتحسين جودة البيانات من خلال اللجوء إلى أدوات بحثية أخرى مثل الملاحظة، المجموعة البؤرية، المقابلة، وفي دراسة (لقواسمة، 2010) اقتصرت الدراسة على أسلوب الاستبانة، بينما جمعت دراسة

(الشريف،2009) بين المصادر الأولية والثانوية، في حين نجد أن دراسة (Bowen,2009)، تتوافق مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي، وأخذ العينات بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت المقابلات والاستبيانات.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع المستفيدين من برنامج التمكين الاقتصادي، المنفذ من قبل عدد من المؤسسات الأهلية الفلسطينية والحكومية بالشراكة مع الداعمين في محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك في الفترة الممتدة من العام (2013-2016م)، والبالغ عددهم حوالي (250) مستفيد حسب إحصائيات المؤسسات والجهات الممولة، وموزعين على بلدات وقرى ومخيمات محافظتي الخليل وبيت لحم، وتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقتين وهي:

✓ الطبقة (أ) والتي تمثل محافظة الخليل حيث تحتوي على (160مستفيد/ة) والتي تمثل (64%) من مجتمع الدراسة، إذ بلغ حجم العينة من هذه الطبقة (51 مستفيد/ة).

✓ الطبقة (ب) والتي تمثل محافظة بيت لحم حيث تحتوي على (90 مستفيد/ة) والتي تمثل (36%) من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة من هذه الطبقة (29 مستفيد/ة).

ويعزو الباحث حجم الطبقة في محافظة الخليل أعلى وذلك للزيادة السكانية في محافظة الخليل عنها في بيت لحم.

الجدول (1.3) يوضح توزيع المستفيدين والمستفيدات حسب الموقع:

عدد المستفيدين	المنطقة
10	نحالين
7	بتير و حوسان
6	الخضر
2	بيت جالا
14	صورييف
4	خاراس
3	نوبا
12	بيت أولا
29	إذنا
8	ححول
6	العروب وبيت أمر
27	واد فوكين
4	ترقوميا
10	بني نعيم
12	تقوع
9	بيت فجار
10	مراح رياح
13	دورا
9	يطا
5	مخيم الدهيشة
2	زعترة و الولجة
2	بيت عوا
3	سعير
3	تقوح
40	الخليل

### 4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات بالطريقة الطبقيّة العشوائية وذلك انسجاماً مع عدة دراسات سابقة ومنها دراسة (عرجان، 2013)، وأيضاً للتركيز على المنطقة الجغرافية مما يعطي تغذية راجعة للمؤسسات العاملة في المجال وكذلك لبعض الجهات ذات العلاقة والباحثين في نفس المجال، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة لطبقتين (أ) و (ب)، وقد تم اختيار المنتفعين عشوائياً باستخدام طريقة الاختيار العشوائي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من مجتمع الدراسة المكون من جميع أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (250) مستفيد ومستفيدة للعام (2013-2016)، وشملت عينة الدراسة (80) مشروعاً تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وجمع بياناتها باستخدام أدوات الدراسة المختلفة، ويوضح الجدول رقم (2.3) الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة.

جدول (2.3-أ) الأعداد، والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	الجنس		
	39.5	15	ذكر
	60.5	23	أنثى
-	عمر المستفيد		
	42.1	16	30 -
	26.3	10	40 - 31
	31.6	12	+ 41
-	المستوى التعليمي للمستفيد		
	55.3	21	ثانوية عامة فأقل
	44.7	17	دبلوم فأعلى

جدول (2.3-ب) الأعداد، والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	الخبرة في فكرة المشروع		
	31.6	12	-1
	39.5	15	3-2
	28.9	11	+3
-	الدخل الشهري من المشروع الممول		
	73.7	28	-1450
	26.3	10	+1451
-	الحالة الاجتماعية للمستفيد		
	28.9	11	أعزب/اء
	71.1	27	متزوج/ة
-	مكان السكن		
	44.7	17	قرية
	39.5	15	بلدة
	10.5	4	مدينة
	5.3	2	مخيم
-	المحافظة		
	47.4	18	الخليل
	52.6	20	بيت لحم

### 1.4.3 التعليق على الجدول (2.3)

يتضح من الجدول السابق (2.3) والذي يمثل الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والخبرة في فكرة المشروع، والدخل الشهري، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، والمحافظة، ما يلي:

تشير معطيات الجدول (2.3) أن (39.5%) من أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة هم من فئة الذكور مقابل (60.5%) من الإناث، وهذا يدل على أن معظم المنتفعين كانوا من الفئة الأنثوية، ويعزو الباحث ذلك إلى تدني نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة الفلسطينية مقارنةً مع الذكور

حيث تصل نسبة مشاركتهم إلى (22.3%) في قطاع غزة، و(17.7%) في الضفة الغربية، وكذلك يشير الباحث إلى أن الفئة الأنثوية تجد من هذا النوع من المشاريع مصدر سهل للدخل ويلائم المجتمع الذي تنتمي إليه، وبالتالي فرصة لتحسين الوضع المعيشي للأسرة (الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2016).

ويلاحظ أن (42.1%) من المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (30 سنة فما دون)، وأن (26.3%) من الفئة العمرية (31-40 سنة)، وشكلت الفئة العمرية (41 سنة فما فوق) ما نسبته (31.6%) من المبحوثين، ويعزو الباحث التفاوت العمري إلى معايير اختيار المستفيدين تركز على فئة عمرية محددة، وكذلك الاهتمام من الفئة الشابة والتي تجد من هذا النوع من المشاريع فرصة للتخلص من البطالة وتحسين الوضع المعيشي لهم ولأسرهم.

فيما يخص المستوى التعليمي للمبحوثين، نلاحظ من خلال الجدول السابق (2.3) أن ما نسبته (55.3%) من أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة من المستوى التعليمي الأقل من الثانوية العامة، مقابل (44.7%) من مستوى الدبلوم المتوسط فأعلى، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة المستفيدين من ذوي المستوى التعليمي الأقل من الثانوية العامة إلى قلة خياراتهم في العمل ومجالاته لأنهم لا يمتلكون شهادات جامعية، وبعضهم يفتقر لشهادات مهنية، على عكس المستفيدين الذين يمتلكون شهادات جامعية تكون فرصهم في إيجاد فرصة عمل أسهل.

وما يتعلق بخبرة المستفيدين والمستفيدات في فكرة المشروع أظهرت نتائج الجدول السابق (2.3) أن (31.6%) من أفراد مجتمع البحث كان لديهم خبرة في فكرة المشروع والتي تراوحت من سنة فما دون، وأن (39.5%) كانت خبرتهم تتراوح ما بين (2-3 سنوات)، وخبرة أكثر من (3 سنوات) لدى (28.9%) من المبحوثين، حيث يعزو الباحث التفاوت بين نسبة سنوات الخبرة إلى أن عدد

جيد من المستفيدين مارس العمل في مشروع قبل الانتفاع من البرنامج وهو ما أكسبه خبرة ميزته عن غيره وربما ساهم في تخفيف شدة تعثر مشروعه.

أما ما يخص العائد المتحقق من المشروع يلاحظ أن (73.7%) من المستفيدين كان دخله الشهري من المشروع الممول أقل من (1450) شيقل، وأن (26.3%) كان أكثر من (1450 شيقل)، حيث يعزو الباحث ذلك لوجود مشاكل إدارية لدى المستفيدين، وسوء الإدارة المالية، وكذلك مشاكل فنية متعلقة في مكان إقامة المشروع كأن يكون بعيداً عن موقع تجاري خاصة للمشاريع التجارية، وجود منافسة شديدة من قبل المنافسين وبالتالي ضعف قدرة المستفيد على التصدي لها، وهذا ينسجم مع دراسة (المشهوروي والرملاوي، 2015) والتي خلصت في بعض نتائجها أن ضعف السمة القيادية لدى أصحاب المشاريع سبب في تعثرها أو فشلها.

### 5.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة، والاستبانة، والمقابلة والملاحظة أدوات لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص موضوع المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية من حيث أسباب تعثرها ومقترحات حلها، طور الباحث استبانة، وتم تعديلها بناءً على طلب توجيهات أربعة عشر من المحكمين بتخصصات مختلفة.

حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، ضم القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والخبرة عن فكرة المشروع، والدخل الشهري، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، والمحافظة، في حين ضم القسم الثاني مقياس الأسباب التي تكمن وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية

للتتمية الذي تكون من (47) فقرة، وزّعت على أربعة محاور، وهي الإدارية، والتسويقية، والترويجية، والمالية، وضم القسم الثالث سؤالاً مفتوحاً حول آراء المبحوثين للحد من تعثر المشاريع الريادية الصغيرة.

علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدّراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي، على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً، وبذلك تحوي الدّراسة الحالية متغيراً تابعاً هو المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتتمية من حيث أسباب تعثرها ومقترحات حلها، كما تحوي الدّراسة المتغيرات المستقلة الآتية، وهي الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والخبرة عن فكرة المشروع، والدخل الشهري، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، والمحافظة، وذلك كما هو واضح في الملحق (2.5.5) والذي يمثل الاستبانة.

### 1.5.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدّراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

### 2.5.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدّراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول (3.3)، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة ثبات أداة الدراسة للملاحظات التي أبدتها (14) مُحكم من ذوي الخبرة في المجال، فمنهم خبراء في مجال البحث العلمي وكذلك في مجال الاقتصاد والإدارة والعلوم الاجتماعية والمشاريع الصغيرة وغير ذلك كما هو واضح في الملحق.

### جدول (3.3) نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها

المختلفة

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
.1	الإدارية	14	0.89
.2	التسويقية	12	0.81
.3	الترويجية	11	0.78
.4	المالية	10	0.84
	الدرجة الكلية	47	0.93

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.3) أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث عزى الباحث وأشار إلى ذلك لأنها عُرضت على عدد كبير من المحكمين من الخبراء في عدة مجالات ذات العلاقة بالدراسة.

### 6.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً 5 درجات، كبيرة 4 درجات، ومتوسطة 3 درجات، ومنخفضة درجتين، ومنخفضة جداً درجة واحدة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية والعكس صحيح.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتحليل العائلي (Factor analysis) كما هو في الجدول (3.3)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وبواسطة الحاسوب باستخدام برنامج

الرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو واضح في الجدول (4.3).

في حين تم تحليل البيانات والتي جمعت من خلال المقابلات بطريقة النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول التساؤلات والتي استخدم فيها نفس أسئلة الاستبانة.

#### جدول (4.3-أ): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
1.	سوء التخطيط لفكرة المشروع	0.85
2.	غياب المعرفة الجيدة في إدارة المشروع الريادي الصغير	0.92
3.	الافتقار للمهارات اللازمة للعمل بفكرة المشروع	0.86
4.	الاستهانة بالمنافسين في السوق	0.78
5.	سوء اختيار فكرة المشروع	0.87
6.	سوء اختيار موقع المشروع	0.71
7.	غياب تنظيم العمل في المشروع	0.87
8.	ضعف القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة	0.87
9.	عدم إدارة الوقت بطريقة فعالة	0.88
10.	عدم الاهتمام بتقييم العمل من قبل الجهة المنفذة	0.88
11.	غياب المعرفة باحتياجات السوق قبل البدء بتنفيذ الفكرة	0.86
12.	ضعف المتابعة الداخلية من قبل صاحب الفكرة	0.75
13.	غياب المتابعة الخارجية من قبل الجهة الممولة للفكرة	0.74
14.	قلة المعرفة في إدارة المخزون	0.82
15.	إقناع الزبائن بمنتجات المشروع عملية صعبة	0.86
16.	قلة إقبال الزبائن على مشروع	0.83
17.	ضعف المهارات التسويقية لدي	0.80
18.	يملك المنافسين قدرة تسويق أفضل مما لدي	0.73
19.	ضعف إشباع رغبات الزبائن	0.70
20.	سياسة التسعير لمنتجات المشروع تتم بشكل عشوائي	0.82
21.	تأثر المشروع بالأوضاع الاقتصادية الحالية	0.85

جدول (4.3-ب): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
1.	صعوبة التعامل مع العملاء	0.78
2.	ضعف الخبرة التسويقية لدى صاحب المشروع	0.88
3.	قلة الحوافز التسويقية المقدمة للعملاء	0.85
4.	الاستغلال من قبل الموردين	0.78
5.	التوسع السريع مع إهمال تقدير العوامل المؤثرة	0.87
6.	غياب خطة لترويج فكرة المشروع	0.84
7.	عدم تخصيص ميزانية كافية للترويج	0.90
8.	غياب المعرفة بوسائل الترويج الإلكترونية	0.75
9.	قلة الاهتمام بوسائل الترويج المقروءة	0.80
10.	الترويج من خلال العلاقات الاجتماعية غير فعال	0.72
11.	الترويج من خلال خفض السعر غير فعال	0.84
12.	الترويج من خلال تنويع الخدمات غير فعال	0.78
13.	الترويج في أماكن تواجد دور العبادات غير فعال	0.82
14.	لا يؤثر شكل تصميم الإعلان على زيادة العائدات للمشروع	0.82
15.	ضعف اختيار عبارات الإعلان تقلل من إقبال الزبائن	0.85
16.	تدني جودة مادة الإعلان تفقد ثقة الزبون	0.90
17.	عدم الاهتمام بتسجيل كافة العمليات المالية في المشروع	0.87
18.	عدم الاهتمام بالجرد السنوي لموجودات المشروع	0.92
19.	غياب استخدام الكمبيوترات كوسيلة لحفظ الحق	0.73
20.	غياب وجود ذمة مالية خاصة بالمشروع	0.81
21.	الإفراط في التكاليف التأسيسية للمشروع	0.88
22.	الإفراط في البيع الأجل للزبائن	0.88
23.	قلة التزام الزبائن بتسديد الديون المستحقة عليهم	0.87
24.	الخوف من اللجوء للطرق القانونية لتحصيل الديون المستعصية	0.84
25.	انخفاض قيمة التمويل المقدم للمشروع	0.85
26.	غياب وجود خطة مالية لتطوير المشروع	0.87

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن التحليل العاملي لجميع فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس موضوع المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية من حيث أسباب تعثرها ومقترحات حلها، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه، أما الجدول (5.3) فهو يشير إلى المتوسطات الحسابية.

### جدول (5.3) مفتاح المتوسطات الحسابية

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1
متوسطة	3.67-2.34
عالية	5-3.68

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول موضوع المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية من حيث أسباب تعثرها ومقترحات حلها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة

##### 1.2.4 السؤال الأول

ما أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لأسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4) الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لأسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية

أسباب التعثر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)
مالية	38	3.78	0.85	75.6
إدارية	38	3.48	0.85	69.6
تسويقية	38	3.46	0.69	69.2
ترويجية	38	3.05	0.75	61.0
الدرجة الكلية	38	3.44	0.62	68.8

توضح المعطيات الواردة في الجدول (1.4) أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها كانت الأسباب المالية، تلاها الإدارية، فالتسويقية، وأخيراً الترويجية.

يشير الباحث إلى أن العوامل ذات العلاقة بالإدارة المالية والتمويل كما هو موضح في الجدول (1.4) احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية في هذه الدراسة بنسبة (75.6) كما هو موضح في الجدول (1.4)، وساهمت بشكل في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، والتي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية والوكالة السويدية للتنمية الدولية، وهذا يتفق مع دراسة (قدومي، 2010) والتي تشير إلى عدم كفاية مبلغ التمويل، ودراسة (كنجو، 2007)، ودراسة (بن رمضان، 2010) والذين أشاروا إلى أن المشاكل المالية من التحديات التي تساهم في تدني نجاح المشاريع الصغيرة، وبالتالي تعثرها كما يعزو الباحث ذلك إلى ضعف المهارات الإدارية المالية لدى المنتفعين من البرنامج، وما يعزز ذلك بإشارة الباحث أن (75%) من المبحوثين الذين تمت مقابلتهم، أكدوا عدم كفاية قيمة التمويل لتنفيذ أفكار مشاريعهم بشكل يحقق لها النجاح، وهو ما يتفق مع بعض نتائج الدراسات السابقة.

فيما يتعلق العوامل الإدارية والتي اتخذت المرتبة الثانية حسب أهميتها في هذه الدراسة بنسبة (69.6) كما هو موضح في الجدول (1.4)، ويشير الباحث إلى أن المشاريع الريادية الصغيرة التي مُولت من البنك الإسلامي للتنمية، وكذلك الوكالة السويدية للتنمية الدولية تعاني من مشاكل إدارية تساهم في تعثرها، وهو ما أكدت عليه دراسات سابقة مثل دراسة (الرملاوي والمشراوي، 2015)، ودراسة (الشريف، 2009)، ودراسة (كنجو، 2007)، والذين أشاروا إلى دور ومساهمة ضعف المهارات الإدارية في تعثر المشاريع، وما يعزز ذلك بإشارة الباحث إلى أن نحو (74%) إجابة المبحوثين الذين تمت مقابلتهم، أكدوا على ضعف امتلاكهم وتدني مستوى مهاراتهم الإدارية التي تمكنهم من إدارة المشروع بصورة فاعلة.

وما يتعلق بعلاقة ودور العوامل التسويقية في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة التي مُولت من البنك الإسلامي للتنمية، وكذلك الوكالة السويدية للتنمية الدولية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة حسب أهميتها في هذه الدراسة بنسبة (69.2) وكما هو موضح في الجدول (1.4)، وأشارت دراسة سابقة (بن رمضان، 2010) إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعاني من عدة معوقات ومنها التسويقية، ويشير الباحث إلى أن (74%) ممن تمت مقابلتهم أظهروا تدني وضعف قدراتهم في مجال تسويق المشروع وخدماته ومنتجاته، حيث يعزو الباحث أن العملية التسويقية لدى غالبية المستفيدين تتم بطرق تقليدية بسيطة، وبمهارات متدنية، وهذا بدوره ساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، ويعزز ذلك أيضاً من خلال مقابلة أحد المستفيدين وهي إيمان صاحبة محل متعثر لبيع ملابس الأطفال بالقول "أنا لم اعمل في مشروع مشابه لمشرعي قبل العمل في الفكرة" (مقابلة، إيمان، س.م، 2017).

أما الأسباب الترويجية والتي تعتبر جزء من المزيج التسويقي، ساهمت في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة والتي مثلت من قبل البنك الإسلامي للتنمية والوكالة الدولية للتنمية الدولية، حيث احتلت

المرتبة الرابعة حسب أهميتها في هذه الدراسة بنسبة (61%) وكما هو موضح في الجدول (1.4)، ويعزز ذلك أن (90%) من المبحوثين أشاروا لعدم تخصيصهم أي ميزانية للعملية الترويجية لمشاريعهم ومنتجاتها وخدماتها.

#### 2.2.4 السؤال الثاني

ما الأسباب الإدارية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب الإدارية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4) الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لأسباب الإدارية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية

الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أسباب التعثر الإدارية
72.6	1.26	3.63	38	غياب المتابعة الخارجية من قبل الجهة الممولة لفكرة
72.2	1.32	3.61	38	ضعف القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة
71.6	1.30	3.58	38	الاستهانة بالمنافسين في السوق
70.4	1.39	3.52	38	عدم الاهتمام بتقييم العمل من قبل الجهة المنفذة
70.0	1.22	3.50	38	ضعف المتابعة الداخلية من قبل صاحب الفكرة
67.8	1.32	3.39	38	غياب تنظيم العمل في المشروع
67.4	1.32	3.37	38	عدم إدارة الوقت بطريقة فعالة
67.2	1.32	3.36	38	الافتقار للمهارات اللازمة للعمل بفكرة المشروع
67.0	1.40	3.35	38	غياب المعرفة الجيدة في إدارة المشروع الريادي الصغير
65.8	1.18	3.29	38	قلة المعرفة في إدارة المخزون

توضح المعطيات الواردة في الجدول (2.4) الأسباب الإدارية لتعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: غياب المتابعة الخارجية من قبل الجهة الممولة للفكرة، تلاه ضعف القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة، الاستهانة بالمنافسين في السوق، غياب تنظيم العمل في المشروع، في حين كانت قلة المعرفة في إدارة المخزون الأقل وزناً من حيث الأهمية.

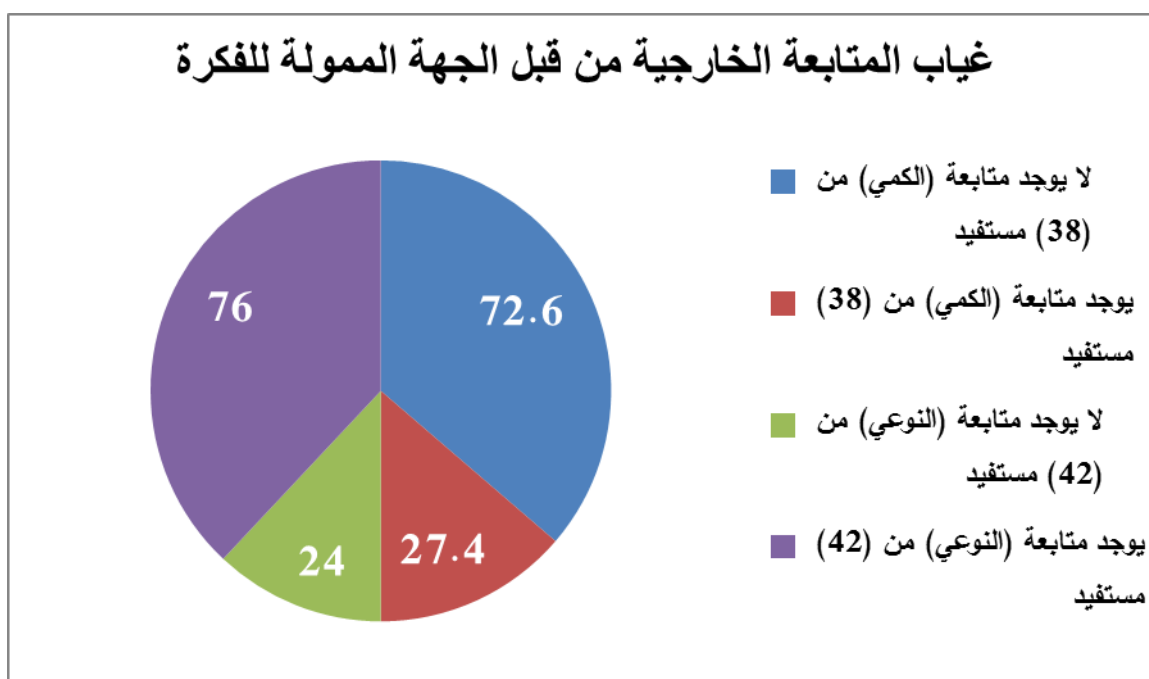
من خلال الجدول السابق (2.4)، نلاحظ أن تعدد الأسباب الإدارية التي تساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، والمرتبة من الأهم إلى الأقل أهمية من حيث دورها في تعثر المشروع في الدراسة الحالية، حيث يعزو الباحث أن لغياب المتابعة الخارجية من قبل الجهة الممولة للفكرة هو عامل مهم في تسريع تعثر المشروع، وما يفسر ذلك أن (72.6) المبحوثين من خلال الاستبانة أجاب بالنفي وغياب للمتابعة من قبل المنفذين، وأن (76%) من المبحوثين في المقابلات النوعية أشاروا لوجود متابعة ولكن بدون تقديم أي إرشادات تُجنب مشاريعهم التعثر، حيث يفسر الباحث ذلك لضعف الخبرة لدى القائمين على المتابعة وكذلك غياب وجود أدوات ترصد وتحلل المشروع بهدف الكشف عن التعثر المبكر فيه، والجدول (3.4) يوضح إجابات المبحوثين وكذلك التمثيل البياني في الشكل (1.4).

#### جدول (3.4) إجابات المبحوثين حول المتابعة من قبل الجهات المنفذة للمشاريع

النسبة من أجاب يوجد متابعة	النسبة من أجاب لا يوجد متابعة	غياب المتابعة الخارجية من قبل الجهة الممولة للفكرة	الأسلوب وحجم العينة
27.4%	72.6%	من خلال الاستبيان	الكمي ( 38 )
76.0%	24.0%	من خلال المقابلات	النوعي (42)

الجدول (3.4) يشير إلى إجابات المبحوثين من خلال الأسلوب الكمي والنوعي حول بعض تساؤلات الدراسة.

ويشير الباحث إلى أن المشاريع الريادية الصغيرة لا تزال فتية في فلسطين، على الرغم من التاريخ الطويل لها، فهي بحاجة إلى حاضنة تحتضنها قبل أن تتطرق إلى الميدان بحيث تكون مسلحة ومجهزة بكل الوسائل التي تحميها من خطر التعثر، حيث أشارت دراسة سابقة (القواسمة، 2009)، إلى أن حاضنات الأعمال تسير وفق آلية غير علمية ولا تساعد المشاريع الصغيرة في التغلب على مشاكلها.



الشكل (1.4) والذي يشير لإجابة المبحوثين حول متابعة الجهات المنفذة لمشروعاتهم

وبالرجوع إلى الجدول السابق (2.4)، نلاحظ أيضاً أن بعض العوامل الإدارية التي تساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، كان لها نفس الوزن من حيث الأهمية، لذلك يرى الباحث أن لضعف القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة من قبل المستفيدين ساهم في تعثر مشاريعهم، حيث يعزو الباحث ذلك لعوامل ذات علاقة بالبيئة الداخلية المتعلقة بالمستفيد نفسه والتي لم يستطيع

التغلب عليها، وأخرى متعلقة بتحديات من خلال البيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تساهم في تعثر المشاريع، وهذا يتفق مع بعض نتائج الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية في الأدب النظري، حيث دراسة (Fatoki, 2014) والتي أشار فيها إلى أن أسباب فشل وتعثر المشاريع الصغيرة يعزى لعوامل داخلية وخارجية تمثل تحدي أمام نجاح المشاريع الصغيرة، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (Nkonoki, 2010) والتي أشارت إلى نفس العوامل.

ويفسر الباحث ضعف مقدرة المستفيدين على التغلب على التحديات التي تواجههم في مشاريعهم إلى عوامل متعلقة بهم من ناحية مثل قلة المهارة الإدارية لديهم، تدني الخبرة في إدارة المشروع خاصتهم، ضعف البرامج التدريبية التي قُدمت لهم، حيث لاحظ ذلك الباحث من خلال عمله في الميدان، ويعزو أيضاً الباحث الضعف لدى المستفيدين إلى تدني المستوى الريادي لديهم بحيث لم يتمكنوا من مجابهة تحديات البيئة الخارجية المحيطة بهم.

وبالرجوع إلى الجدول السابق (2.4)، نلاحظ أيضاً أن بعض العوامل الإدارية التي تساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، وذات الأهمية بالنسبة للدراسة الحالية، حيث الاستهانة بالمنافسين من قبل أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة والتي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والوكالة السويدية للتنمية الدولية، وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية، فدراسة (Mulugeta, 2010) أشارت في بعض نتائجها إلى إداء المشاريع الصغيرة يتأثر المنافسة الشديدة من المشاريع الأخرى، ودراسة (Fatoki, 2014) والتي أشارت إلى نفس السبب.

ويشير الباحث إلى أن للمنافسة دور مهم في تعثر المشاريع، حيث يتطلب من صاحب المشروع أن يكون متسلح بالمهارات والخبرات الإدارية التي تمكنه من التغلب على هذه المشكلة، وهذا بدوره يتطلب وجود سمات قيادية وريادية لدى مالك المشروع لما لها دور إيجابي في تقليل شدة المنافسة من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة لذلك، وتؤكد الدراسة السابقة (المشهوروي

والرملاوي، 2015)، والتي أشارت إلى أن ضعف السمات القيادية لدى أصحاب المشاريع يسبب فشلها.

ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف البرامج التدريبية والخطة التدريبية والتي كان لابد لها أن تغطي هذا الضعف لدى المستفيدين من البرنامج، وكذلك يلاحظ الباحث أن السمة الإغاثية في المشاريع الممنوحة كانت غالبية على السمة الريادية، حيث اعتمدت في معايير اختيارها للمتفعين على الوضع المعيشي السيء للأسرة والمستفيد لا على معايير ريادية وقيادية وفكرة ريادية يجب أن يتمتع بها المستفيد وهو ما ساهم في سرعة تعثر المشروع.

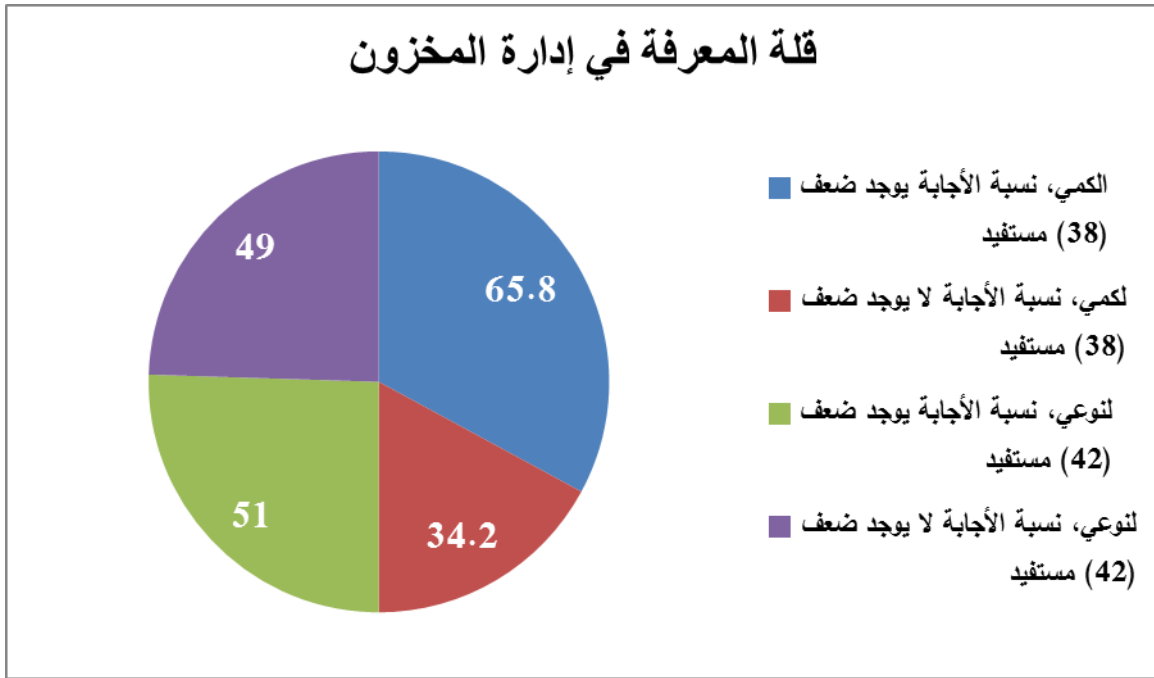
وبالرجوع إلى الجدول السابق (2.4)، نلاحظ أيضاً أن بعض العوامل الإدارية والأقل أهمية في هذه الدراسة، تمثلت في قلة معرفة المستفيدين في إدارة المخزون والتي احتلت نسبة (65.8%)، حيث أشار الباحث إلى ذلك من خلال إجابة (51%) من المبحوثين في المقابلة، و(65.8%) في الاستبيان، أنهم لا يمتلكون مهارة كافية في إدارة المخزون، والجدول (4.4) وكذلك التمثيل البياني في الشكل (2.4) يوضح ذلك.

#### الجدول (4.4) وعي المستفيدين في إدارة المخزون

من أشار لعدم وجود ضعف	نسبة من أشار إلى الضعف	قلة المعرفة في إدارة المخزون	الأسلوب وحجم العينة
% 34.2	% 65.8	من خلال الاستبيان	الكمي ( 38 )
% 49.0	% 51.0	من خلال المقابلات	النوعي ( 42 )

الجدول (4.4) يشير إلى إجابات المبحوثين من خلال الأسلوب الكمي والنوعي حول بعض تساؤلات الدراسة (قلة المعرفة في إدارة المخزون).

## قلة المعرفة في إدارة المخزون



الشكل (2.4) والذي يشير لإجابة المبحوثين حول قلة امتلاكهم لمهارة إدارة المخزون.

ويعزو الباحث إلى مشكلة تدني المهارة الإدارية في المخزون لدى المستفيدين سبب لتعثر الكثير من المشاريع خاصة ذات الطابع التجاري والذي يترتب على سوء إدارة المخزون حدوث مشاكل مالية بسبب تلف البضاعة وانتهاء صلاحيتها قبل أن يتم تسويقها وهو ما يشكل خسارة، كذلك يترتب على سوء إدارة المخزون تكديس لجزء من رأسمال المشروع والذي بدوره يقلل من السيولة النقدية في المشروع، وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية، فدراسة (كنجو، 2007) أشارت المشكلات الإدارية والتي هي سبب في تعثر المشروع.

ولذلك يرى الباحث مما سبق أن الأسباب الإدارية التي تناولتها الدراسة الحالية في هذا القسم تساهم بشكل كبير في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة والتي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية والوكالة السويدية للتنمية الدولية، وعلى الرغم من تفاوت أهميتها في تعثر المشروع، إلا أن الباحث يرى فيها ومن خلال الملاحظة أنها تساهم بشكل مهم في تعثر المشاريع وتراجعها.

### 3.2.4 السؤال الثالث

ما الأسباب التخطيطية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب المتعلقة بالتخطيط وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (5.4).  
جدول (5.4) الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب المتعلقة بالتخطيط وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية

الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أسباب التعثر المتعلقة بالتخطيط
72.0	1.17	3.60	38	غياب المعرفة باحتياجات السوق قبل تنفيذ الفكرة
71.0	1.44	3.55	38	سوء اختيار فكرة المشروع
70.6	1.48	3.53	38	سوء اختيار موقع المشروع
69.4	1.37	3.47	38	سوء التخطيط لفكرة المشروع

توضح المعطيات الواردة في الجدول (5.4) الأسباب الإدارية لتعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: غياب المعرفة باحتياجات السوق قبل تنفيذ الفكرة، سوء اختيار فكرة المشروع، تلاه سوء اختيار موقع تنفيذ المشروع، في حين كان لسوء التخطيط لفكرة المشروع الأقل وزناً من حيث الأهمية.

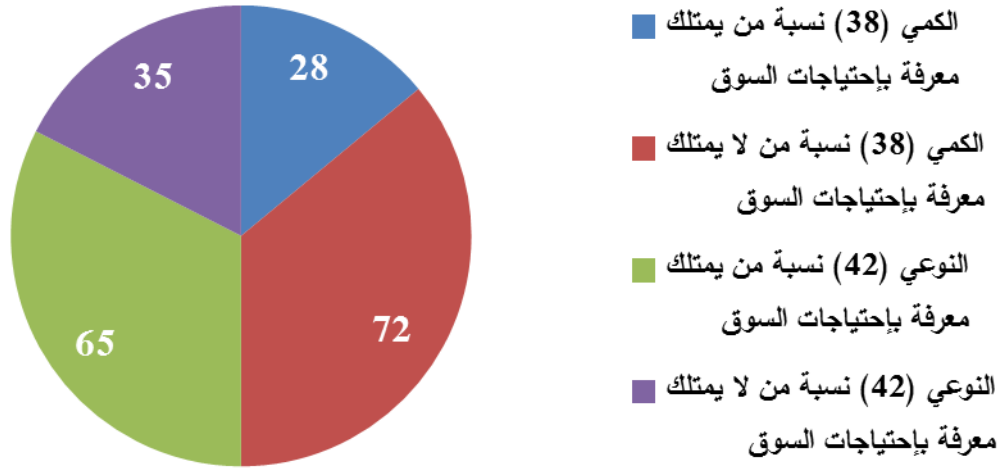
وبالرجوع إلى الجدول السابق (5.4)، نلاحظ أيضاً أن العوامل المتعلقة بالتخطيط ساهمت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، والتي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والوكالة السويدية للتنمية الدولية، حيث أظهرت نتائج الاستبيان أن (72%) من المستفيدين لم يكن لديهم المعرفة الكافية حول احتياجات السوق قبل تنفيذهم للفكرة، ولكن يغير هذا الرأي آراء المستفيدين الذين تمت مقابلتهم بالأسلوب النوعي والذي أشار (65%) منهم إلى وجود تخطيط للمشروع وبرهنوا ذلك من خلال عرض بعضهم لنماذج لخطة المشروع الذي كان مُقترح للتمويل من خلال البرنامج، وعلى الرغم من ذلك كانت مشاريعهم متعثرة تماماً مثل الذين لا يمتلكون خطة، ويعزو الباحث ذلك أن الخطة التي كانت لديهم ما هي إلا مطلب للحصول على التمويل وهو جزء من مطالب الانتفاع من البرنامج للحصول على منحة التمويل، وبالتالي الخطط التي كانت لدى بعض المنتفعين، يعتبرها الباحث شكلية فقط لا تعبر عن احتياجات السوق الحقيقية، وهي تحايل من البعض لتبرير الحصول على التمويل للفكرة والتي تعثرت فيما بعد، والجدول (6.4)، والتمثيل البياني (3.4) يوضح ذلك.

#### الجدول (6.4) المعرفة المستقبلية باحتياجات السوق

من أشار لعدم وجود معرفة	نسبة من أشار إلى وجود معرفة	غياب المعرفة باحتياجات السوق قبل تنفيذ الفكرة	الأسلوب وحجم العينة
28.0 %	72.0 %	من خلال الاستبيان	الكمي ( 38 )
65.0 %	35.0 %	من خلال المقابلات	النوعي ( 42 )

الجدول (6.4) يشير إلى إجابات المبحوثين من خلال الأسلوب الكمي والنوعي حول بعض تساؤلات الدراسة (غياب المعرفة باحتياجات السوق قبل تنفيذ الفكرة).

## غياب المعرفة باحتياجات السوق قبل تنفيذ الفكرة



الشكل (3.4) والذي يشير لإجابة المبحوثين حول قلة معرفتهم باحتياجات السوق قبل تنفيذ فكرتهم.

يشير الباحث أن هذه الأسباب تتفق مع بعض نتائج الدراسات السابقة والتي تناولتها الدراسة في الإطار النظري، حيث تتفق مع دراسة (الشريف، 2009)، والتي أشارت إلى أن المشاريع الصغيرة تعاني من غياب للتخطيط. ويؤكد الباحث ومن خلال الملاحظة أن المستفيدين لم يمتلكوا خطة حقيقية لمشاريعهم، حيث الكثير حاول تغيير فكرته في مرحلة ما حتى لا يخسر التمويل، حيث البرنامج مثلاً لا يُمول شراء أعنام والمستفيد تقدم بفكرة لمشروع تربية أعنام، حيث تُوضح له أن الفكرة غير مقبولة وبالتالي استبدالها بأخرى حتى لا يضيع التمويل عليه، وبعض المستفيدين بالرغم من تعثر مشاريعهم كان يمتلك خطة حقيقية لمشروعه ولديه خطة بديلة في حال تعثر، ولكن لأسباب اجتماعية تعثر مشروعه، ويعزز ذلك بمدخلة وسيلة وهي صاحبة مشروع متعثر تمت مقابلتها بالقول "أي شخص يريد عمل مشروع يجب أن يكون لديه خطة بديلة" (مقابلة، وسيلة، ت.م، 2017).

من خلال الجدول (5.4) والذي يشير إلى بعض العوامل ذات العلاقة بالتخطيط والتي تساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، يرى الباحث أن لسوء اختيار موقع المشروع الخاص بتنفيذ الفكرة ساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، حيث أشار إلى ذلك (71%) من المبحوثين من خلال الاستبيان، وهذا يعزز إجابة (72%) من المستفيدين والذين أشاروا إلى عدم امتلاكهم المعرفة الكافية حول احتياجات السوق قبل تنفيذهم لفكرتهم.

فيما يخص إجابة المبحوثين حول سوء اختيارهم لموقع تنفيذ المشروع (تجاري، خدماتي، ... إلخ)، نجد أن (70.6%) من المستفيدين من خلال الاستبانة أشاروا إلى اختيارهم للمكان الخطأ أو غير المناسب لتنفيذ فكرتهم، وعزز ذلك إجابة (64%) من المبحوثين في المقابلات والذين أكدوا على هذا السبب كونه واحد من الأسباب التي جعلت مشاريعهم تتعثر.

لذلك يفسر الباحث أن أثر شدة أثر اختيار الموقع في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، تتفاوت درجته بحسب مجال عمل المشروع، حيث يفسر الباحث ذلك أن المشاريع ذات الطابع التجاري وبعض المشاريع الخدماتية تتأثر بشكل مباشر بهذا العامل، لأنها تعتمد على وجود اكتظاظ سكاني، في حين يكون الأثر أضعف في المشاريع ذات الطابع الصناعي وبعض المشاريع الخدماتية، أما المشاريع الزراعية فلا تتأثر في حال كان المورد الفيزيائي مملوك للمستفيد، وعزز ذلك من خلال مقابلة أحد المنتفعات من برنامج التمكين وذلك بقولها " كان صاحب المحل يبعث رسالة على الموبايل الرجاء إرسال الإيجار قبل اليوم الخامس من الشهر"، (مقابلة، ه، غ، 2017/03/18)، كذلك لاحظ الباحث أن المشروعات التي كانت في مكان مملوك للمستفيد تعثرت ولكن لم تنتهي بعكس المشروعات التي نُفذت في أماكن مستأجرة.

مما سبق يستنتج الباحث أن المستفيدين يعانون من ضعف واضح في التخطيط لفكرة المشروع، والذي يساهم في تعثر المشروع، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الشريف، 2009) حيث أشارت في بعض نتائجها إلى غياب التخطيط، والذي يعتبر عامل مهم في نجاح المشاريع الريادية الصغيرة التي تناولتها الدراسة الحالية، فالمشروع قائم على خطة يريد من خلالها صاحبها تحقيق الهدف يتمثل في مصدر دخل للشخص ولأسرته، فكثير من المستفيدين غامروا بفكرة لا يعلمون ما التحديات التي يمكن أن تصطدم بها، ولا يعلموا كيفية التغلب عليها، والنتيجة مشروع متعثر.

#### 4.2.4 السؤال الرابع

ما الأسباب التسويقية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب التسويقية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (7.4).

جدول (7.4) الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب التسويقية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية

الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أسباب التعثر التسويقية
79.0	1.16	3.95	38	تأثر المشروع بالأوضاع الاقتصادية الحالية
76.8	1.22	3.84	38	الاستغلال من قبل الموردين
71.6	1.22	3.58	38	قلة الحوافز التسويقية المقدمة للعملاء
70.6	1.17	3.53	38	ضعف إشباع رغبات الزبائن
70.0	1.15	3.50	38	صعوبة التعامل مع العملاء
69.0	1.48	3.45	38	يملك المنافسين قدرة تسويق أفضل مما لدي
68.4	1.17	3.42	38	ضعف المهارات التسويقية لدي
67.8	1.07	3.39	38	التوسع السريع مع إهمال تقدير العوامل المؤثرة
66.8	1.32	3.34	38	قلة إقبال الزبائن على مشروع
65.8	1.27	3.29	38	إقناع الزبائن بمنتجات المشروع عملية صعبة
64.2	1.39	3.21	38	ضعف الخبرة التسويقية لدى صاحب المشروع
62.6	1.07	3.13	38	سياسة التسعير لمنتجات المشروع تتم بشكل عشوائي

توضح المعطيات الواردة في الجدول (7.4) الأسباب التسويقية لتعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية الدولية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأثر المشروع بالأوضاع الاقتصادية الحالية، والاستغلال من قبل الموردين، وكان أقلها أهمية أن سياسة التسعير لمنتجات المشروع تتم بشكل عشوائي من قبل المستفيدين.

وبالرجوع إلى الجدول السابق (7.4)، نلاحظ أن المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والوكالة السويدية للتنمية الدولية تأثرت بالأوضاع الاقتصادية الحالية، وهي من

عوامل البيئة الخارجية والتي لا يملك المستفيد القدرة على التغيير فيها، ولكن يستطيع أن يتكيف معها ويضع خطته بحيث لا يتعثر مشروعه، حيث أظهر (79%) من المستفيدين المستطلعة آرائهم من خلال الاستبانة، أن مشاريعهم تأثرت بالأوضاع الاقتصادية التي تسود المنطقة، وان لهذه العوامل دور في تراجع مشاريعهم، وهو ما يتفق مع بعض نتائج الدراسات السابقة، كدراسة (بن رمضان، 2010)، والتي خلصت أن من أسباب فشل المشاريع المعوقات الاقتصادية والتي تعتبر مشكلة متعاظمة في الدول النامية.

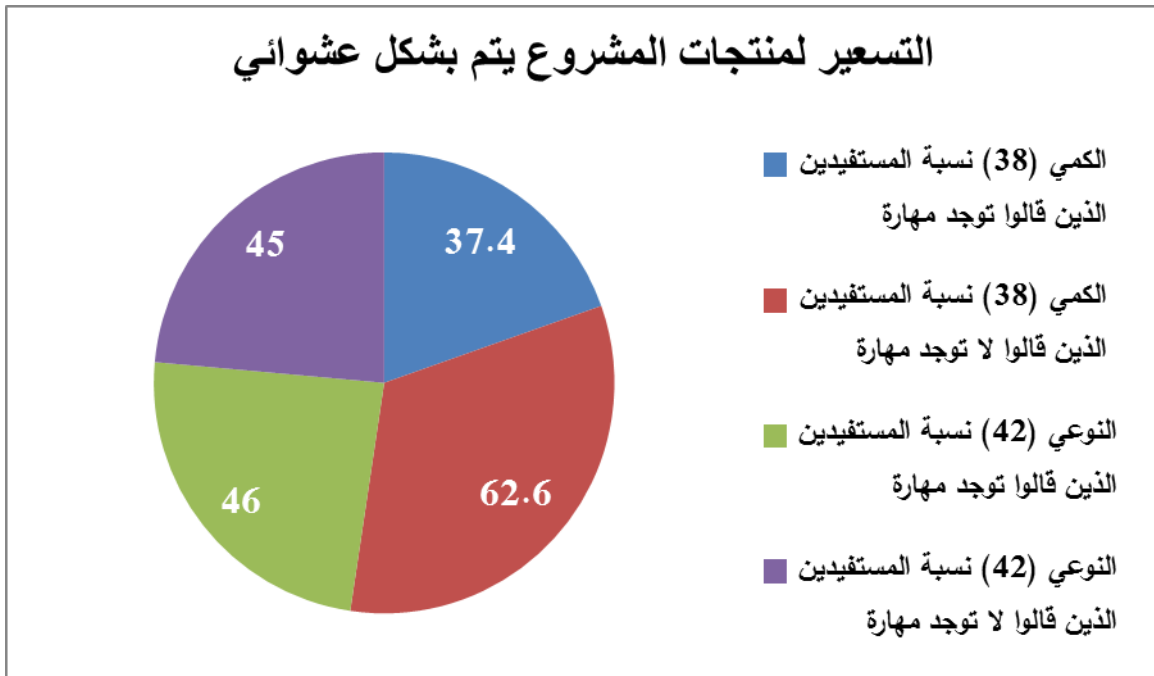
وبالنظر إلى الجدول (7.4) نجد العديد من الفقرات والتي تمثل عوامل تأثرت بها المشاريع الريادية الصغيرة والتي مثلت مجتمع للدراسة الحالية، ولكن يريد الباحث أن يسلط الضوء على العوامل المتعلقة بالتسويق بصورة مباشرة وأثرها قوي على المشروع من خلال ملاحظته، على الرغم أنها قد تكون من حيث الوزن أقل من غيرها في الجدول ولكن بحسب خبرة الباحث في الميدان والملاحظة يراها أكثر تأثيراً على المشاريع، وهذا بدوره يعزز ويبرهن سبب استخدام الباحث للأسلوب الكمي والنوعي معاً.

يشير الباحث ومن خلال مقابلاته لعدد من المستفيدين في مناطق متفرقة ضمن حدود الدراسة أن (56%) من المستفيدين لا يمتلكون مهارة التسعير للخدمات والسلع التي تقدمها مشاريعهم، وأن سياسة التسعير تتم بطريقة عشوائية تقليدية دون أسس علمية، والنتيجة خسارة المشروع، وأكد على ذلك (62.6%) من المبحوثين من خلال الاستبانة، وهذا يدل على الضعف الذي يعاني منه المستفيدين، حيث في بعض نتائج دراسة (Bowen, 2009)، أظهرت أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تصطدم بالعديد من التحديات والتي يمكن التغلب عليها من خلال التسعير العادل، والجدول (8.4) والتمثيل البياني (4.4) يوضح.

#### الجدول (8.4) امتلاك المهارة في تسعير المنتوجات من قبل المستفيدين

من أشار لعدم وجود مهارة	نسبة من أشار إلى وجود مهارة	التسعير لمنتجات المشروع يتم بشكل عشوائي	الأسلوب وحجم العينة
% 62.6	% 37.4	من خلال الاستبيان	الكمي (38)
% 54.0	% 46.0	من خلال المقابلات	النوعي (42)

الجدول (8.4) يشير إلى إجابات المبحوثين من خلال الأسلوب الكمي والنوعي حول بعض تساؤلات الدراسة (مهارة المستفيدين في تسعير خدماتهم ومنتجاتهم).



الشكل (4.4) والذي يشير مهارة المستفيدين في تسعير خدماتهم ومنتجاتهم

ويشير الباحث إلى أن من العوامل التسويقية والتي ساهمت بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تعثر المشروع، يعزوها الباحث إلى ضعف المهارات التسويقية لدى المستفيدين من البرنامج، وهذا كان واضح لدى الكثير منهم، فمن خلال الاستبانة تبين أن (68.4%) من المستفيدين أشاروا لذلك، في حين يعزز الباحث ذلك أن (42%) في المقابلات أشاروا لذلك، وعلى الرغم من انخفاض النسبة

إلا أن الباحث لاحظ ذلك على العديد من أصحاب المشاريع أنهم لا يمتلكون مهارات تسويقية تجعل منهم ومن مشاريعهم محط اهتمام من قبل المستهلكين، حيث أن (68%) من الذين تمت مقابلتهم أجابوا أن مشاريعهم لا تشهد إقبال جيد أو مقبول من قبل الزبائن، وهذا يعزز ملاحظة الباحث والتي تشير إلى أن ضعف الأقبال على المشاريع من قبل الزبائن ساهم بشكل كبير في تسريع عملية التعثر فيها، ويعزز هذا الفرض أن (66.8%) من المبحوثين من خلال الاستبانة، أشاروا إلى تراجع في إقبال الزبائن على مشاريعهم.

يشير الباحث إلى أن المشاريع الريادية الصغيرة والتي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والوكالة السويدية للتنمية الدولية، تعاني من مشاكل تسويقية تتمثل في المنافسة الشديدة من قبل المشاريع الأخرى، حيث تساهم في تراجع وتعثر لكثير من المشروعات، وأكد على ذلك (69%) من المبحوثين والمستطلعة آرائهم بالاستبانة، ويعزز ذلك رأي (56%) من المبحوثين من خلال المقابلات، وتشير دراسة (Fatoki, 2014)، ودراسة (MULUGETA, 2010) والذين أشاروا لدور المنافسة الشديدة في فشل المشاريع.

ويشير الباحث إلى أن (95%) من المبحوثين من خلال المقابلات كانوا يعلمون من هم منافسيهم، إلا أنهم لم يستطيعوا التغلب عليهم، ويعزو ذلك إلى عدم تمتع صاحب المشروع بقدرات وصفات قيادية وريادية تجعله قادر على وضع خطة واستراتيجية للمنافسة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (السكرانة، 2009) والذي أشار إلى وجوب تمتع الشخص المالك للمشروع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى يتمكن من القدرة على إدارة المشروع الريادي.

يرى الباحث ومن خلال ملاحظته أنها تتعرض لمنافسة شديدة، والقائمين عليها مدركين لذلك، لكنهم لا يهتموا، وعزز ذلك مقابلة صاحب مشروع متعثر بقوله " أنا لم أقدم خدمات تنافس، ولم أفكر في المنافسة"، (مقابلة، علي، ب،م، 2017)، وصاحبة مشروع قالت: "كانوا يعملوا عروضات

كبيرة بأساليب كثيرة وأنا لم استطيع منافستهم، وبالتالي تراجع مبيعاتي وتعثرت"، (مقابلة، سمر، م.م، 2017).

#### 5.2.4 السؤال الخامس

ما الأسباب الترويجية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب الترويجية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (9.4).

جدول (9.4) الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لأسباب الترويجية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية

الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أسباب التعثر الترويجية
73.6	1.21	3.68	38	عدم تخصيص ميزانية كافية للترويج
72.6	1.30	3.63	38	غياب خطة لترويج فكرة المشروع
68.4	1.51	3.42	38	تدني جودة مادة الإعلان تفقد ثقة الزبون
66.4	1.18	3.32	38	غياب المعرفة بوسائل الترويج الإلكترونية
64.2	1.52	3.21	38	ضعف اختيار عبارات الإعلان تقلل من إقبال الزبائن
63.6	1.18	3.18	38	قلة الاهتمام بوسائل الترويج المقروءة
63.2	1.48	3.16	38	لا يؤثر شكل تصميم الإعلان على زيادة العائدات للمشروع
55.2	1.30	2.76	38	الترويج من خلال خفض السعر غير فعال
49.4	1.33	2.47	38	الترويج من خلال العلاقات الاجتماعية غير فعال
47.8	1.49	2.39	38	الترويج من خلال تنويع الخدمات غير فعال
46.8	1.27	2.34	38	الترويج في أماكن تواجد دور العبادات غير فعال

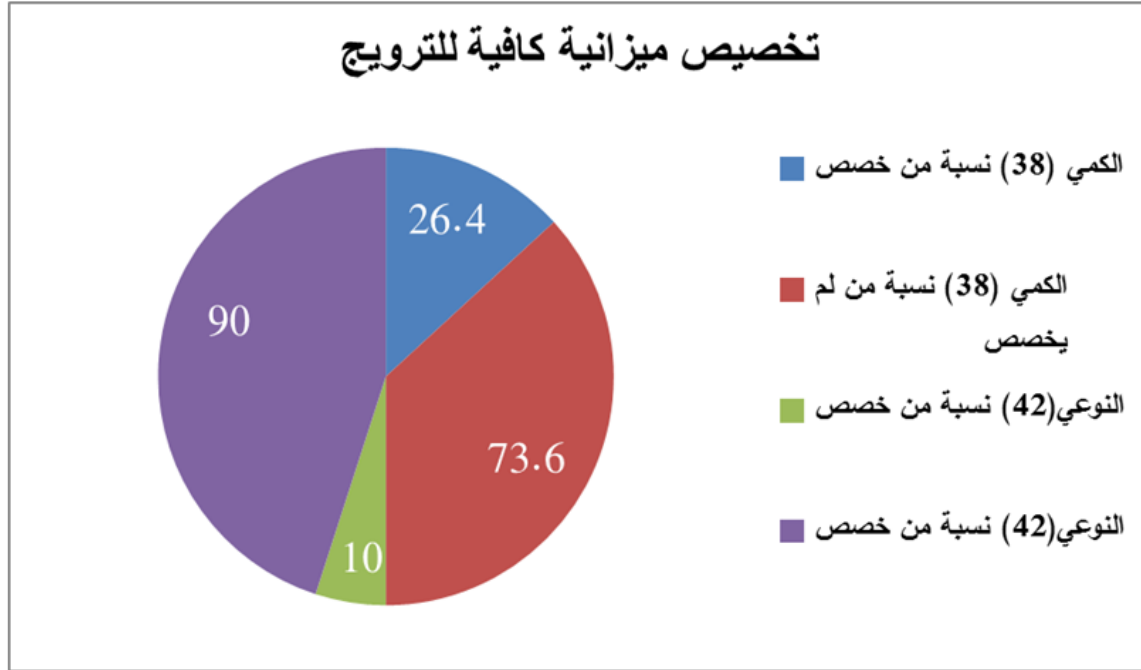
توضح المعطيات الواردة في الجدول (9.4) الأسباب الترويجية لتعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: عدم تخصيص ميزانية كافية للترويج، وغياب خطة لترويج فكرة المشروع. بالرجوع للجدول (9.4) نلاحظ أن (73.6) من إجابات المبحوثين من خلال الاستبانة لم يخصصوا ميزانية كافية للترويج، ويظهر ذلك في إجابات المبحوثين من خلال المقابلات إذ نجد أن (90%) منهم قالوا إنهم لم يخصصوا ميزانية للترويج على اعتبار أنه خسارة وهدر للمال بلا فائدة، ويعزز ذلك إجابة (90%) ممن تمت مقابلاتهم أنهم لم يخصصوا ميزانية للترويج، والجدول (10.4)، والتمثيل البياني (5.4) يوضح ذلك.

#### الجدول (10.4) اهتمام المستفيدين بتخصيص ميزانية للترويج

من أشار لعدم تخصيصه	نسبة من أشار أنه خصص	عدم تخصيص ميزانية كافية للترويج	الأسلوب وحجم العينة
%73.6	% 26.4	من خلال الاستبيان	الكمي (38)
%90.0	% 10.0	من خلال المقابلات	النوعي (42)

يشير الجدول (10.4) إلى مدى اهتمام المستفيدين بتخصيص ميزانية للترويج. ومن خلال النظر إلى الجدول (10.8) يظهر مدى عدم الاهتمام من قبل المنتفعين في تخصيص أي ميزانية للترويج، حيث يعتبرها الكثير من المستفيدين أنها هدر للمال بلا فائدة، وهذا يدل على عدم الوعي الكافي حول الترويج بالنسبة لهم، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف في البرامج التدريبية التي قُدمت لهم والتي لا بد أن تعزز هذه القيمة في نفوس المستفيدين قبل أن ينتفعوا من البرنامج. والتمثيل البياني (5.4) يبين ذلك:

## تخصيص ميزانية كافية للترويج



الشكل (5.4) والذي يشير مدى اهتمام المستفيدين في تخصيص ميزانية للترويج

يرى الباحث إلى ضعف الترويج في المشاريع الريادية الصغيرة السبب في تعثر الكثير منها، حيث يعزو ذلك إلى اعتماد أصحاب هذه المشاريع على وسائل بسيطة، هم يعتقدون أنها تؤدي الغرض المطلوب وأنها تنشر فكرتهم، في البداية يحققون مبيعات جيدة، حيث تشهد مشاريعهم الإقبال الجيد، ولكن بعد فترة يصل المجتمع المستهلك لمنتجاتهم وخدماتهم إلى حالة إشباع، وبالتالي يتراجع الطلب على خدماتهم ومنتجاتهم فتضعف إيراداتهم، وهذه لحظة هامة يراها الباحث والتي تشكل بداية التعثر.

ويعزو الباحث المشكلة إلى أن أصحاب المشاريع لا يتقبلون فكرة الترويج المدفوع الثمن، حيث يعتقدون أنه هدر للمال بلا فائدة، وهذا ظهر في الجدول (10.4) نسبة من يخصص ميزانية للترويج، كذلك يفقد كثير من أصحاب المشاريع إلى عمل تشبيك بين المشاريع المختلفة والترويج لها من خلال مهرجان، أو من خلال وسيلة إعلام، وجذب الأنظار إليهم وبالتالي انتباه المجتمع لهم، حيث يتفق ذلك مع نتيجة الدراسة السابقة (Sandaran, 2002)، ودراسة (الشيخ وآخرين،

2009) والذين أشاروا إلى ضرورة عمل شبكة من العلاقات بين المشروعات الصغيرة والذي يؤثر بشكل غير مباشر في نجاحها، وضرورة تشكيل شبكة علاقات كبيرة من خلال حضور الندوات والمشاركة في المعارض التجارية الخارجية والمناقشات مع الأقارب والأصدقاء، وهذا بدوره يعزز من وجه نظر الباحث قوة المشاريع ويقلل من تعثرها.

وبالرجوع إلى الجدول (10.4)، يشير الباحث أن المستفيدين من البرنامج وهم أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة لم يهتموا في وضع خطة للترويج، حيث أكد على ذلك (72.6%) ممن تمت مقابلتهم من خلال الاستبانة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القائمين على التمويل لفكرة المشاريع الريادية الصغيرة لم يهتموا بوضع خطط وبرامج تدعم وتعزز من قيمة هذه المشاريع، من خلال تقديم دورات مكثفة في مجال الإدارة والتسويق والترويج لمثل هذه المشاريع، وتعزيز الوعي لديهم حول هذه المسألة.

في ختام هذا المطالب يشير الباحث إلى أن ضعف الترويج كان له أثر واضح على تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، وكذلك على أصحاب هذه المشاريع، وقد انعكس ذلك بشكل واضح من خلال التراجع الكبير في مبيعات المشاريع التي تمت دراستها في الدراسة، ورأي الأغلبية أن المشاريع غير مُجدية اقتصادياً، وأن أساليب الترويج المتبعة لا تجلب زبائن جدد من خارج منطقة عمل المشروع، وأن الزبائن قد وصلوا لحالة من الإشباع من خدمات ومنتجات وبضائع هذه المشاريع، ويعزز ذلك بمدخلة من مقابلة شفاء وهي صاحبة مكتبة متعثرة بالقول "كنت مفكر أعمل كروت ودعاية ولكن تراجع" (شفاء، ت.م، 2017)، عزز ذلك قول إيمان "مرات كنت أعمل ترويج بس ولكن ليس كثيراً، والترويج كان مُقتصر على صفحة الفيس وشبكة المعارف"، (مقابلة، إيمان، س.م، 2017).

في خلاصة هذا القسم يعزو الباحث قلة الاهتمام بوسائل الترويج إلى أمرين، الأول يتمثل بقلة الوعي لدى أصحاب هذه المشاريع لدور الترويج في تسويق منتجاتها وخدماتها وسلعها، وبالتالي قلة الاهتمام بالترويج على اعتبار أنه خسارة، الأمر الثاني أننا نتحدث عن مشاريع بسيطة ورأسمالها قليل لا يمكن لها تخصيص ميزانيات تحقق ترويج فعال مقارنة بالمشاريع الكبيرة.

#### 6.2.4 السؤال السادس

ما الأسباب المالية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب المالية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (11.4).

جدول (11.4) الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب المالية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية

الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أسباب التعثر المالية
85.2	1.00	4.26	38	انخفاض قيمة التمويل المقدم للمشروع
83.6	1.06	4.18	38	الإفراط في البيع الأجل للزبائن
82.2	1.22	4.11	38	قلة التزام الزبائن بتسديد الديون المستحقة عليهم
78.4	1.07	3.92	38	غياب وجود خطة مالية لتطوير المشروع
74.8	1.46	3.74	38	الإفراط في التكاليف التأسيسية للمشروع
73.6	1.52	3.68	38	غياب وجود ذمة مالية خاصة بالمشروع
73.2	1.49	3.66	38	عدم الاهتمام بالجرد السنوي لموجودات المشروع
71.6	1.46	3.58	38	عدم الاهتمام بتسجيل كافة العمليات المالية في المشروع
69.4	1.42	3.47	38	غياب استخدام الكمبيالات كوسيلة لحفظ الحق
64.2	1.45	3.21	38	الخوف من اللجوء للطرق القانونية لتحصيل الديون المستعصية

توضح المعطيات الواردة في الجدول (11.4) الأسباب المالية لتعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: انخفاض قيمة التمويل المقدم للمشروع، تلاه الإفراط في البيع للأجل للزبائن. من خلال الرجوع للجدول (11.4) لإجابات المبحوثين من الاستبانة حول قيمة التمويل المقدم وكفايته، نلاحظ أن (85.2%) من المبحوثين من خلال الاستبانة أشاروا إلى عدم كفاية قيمة التمويل المقدم لهم، ويعزز ذلك أن (75%) من المبحوثين بالمقابلات أشاروا إلى عدم كفاية التمويل، وهو ما يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية، فدراسة (قدومي، 2010)، و (الشريف، 2009)، (Fatoki, 2014)، حيث أكدت هذه الدراسات في نتائجها على عدم كفاية قيمة التمويل المقدم للمشاريع واعتباره عامل فشل وتعثر للمشاريع.

ولكن للباحث كان رأي مخالف، حيث أنه يعمل في المجال التنموي، وفي مجال المشاريع الصغيرة ولاحظ أن التمويل الذي كان يُقدم لهذه المشاريع تراوح ما بين (5000-7000) دولار أمريكي كمنحة غير مستردة، وأن المبلغ تم تحديده من خلال مجموعة من الخبراء الدوليين القائمين على البرنامج وخبراء من البنك الإسلامي للتنمية، على اعتبار أن هذا المبلغ يمكن أن يصنع مشروع صغير لأسرة أو لشاب لا يوجد له عمل، ويعزو الباحث أن ضعف القدرات الإدارية المالية لدى معظم المستفيدين جعلهم يعتقدون أن قيمة التمويل غير كافية.

من خلال الرجوع للجدول (11.4) يشير الباحث إلى دور مهم لبعض العوامل المتعلقة بالإدارة المالية، علاقة مهمة في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، ومن هذه العوامل الإفراط في البيع للأجل للزبائن، وهذه من المشاكل التي تحتل أهمية بالغة في تعثر الكثير من المشاريع والتي شكلت عينة الدراسة الحالية، ويعزز ذلك أن (83.6%) من المبحوثين من خلال الاستبانة، وأن (78%) خلال المقابلات، أكدوا إلى دور هذا العامل في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، وأنه يساهم بشكل كبير

في تراجع رأسمال المشروع، خاصة في جالة عدم الالتزام بتسديد الديون أو إنكارها من قبل الزبون، وهذا ما يتفق مع دراسة (Bowen,2009)، والتي تشير في بعض نتائجها لقلّة وضعف تحصيل الدين أثر في تعثر المشاريع.

كذلك يشير الباحث أن لغياب وجود ذمة مالية خاصة بالمشروع، هو عامل مهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، حيث عزز ذلك (73.6) من المبحوثين من الاستبانة، وأن (66%) من المبحوثين ممن تمت مقابلتهم، والذين أشاروا لعدم وجود ذمة مالية خاصة بالمشروع، إذ يتم التصرف برأسمال المشروع وعائداته في الإنفاق على احتياجات شخصية، والخلط ما بين الاحتياج الشخصي والمشروع، وبالتالي تراجع رأسمال المشروع بسرعة، والنتيجة مشروع متعثر، وبالتالي يرى المستفيد عدم كفاية التمويل الذي قُدم له، حيث لاحظ ذلك الباحث لدى الكثير من المستفيدين، وأكد المبحوثين من خلال المقابلات على غياب ذمة مالية، ويعزز ذلك بقول المستفيدة إيمان في مقابلة "أول مرة كنا نفصل مال المشروع عن الشخصي، وبعد ذلك أصبحنا غير مهتمين"، (مقابلة، إيمان، أ. م، 2017)

ويشير الباحث إلى أن المستفيدين لم يهتموا بتسجيل للعمليات اليومية في المشاريع (تدوين الديون، المشتريات، المبيعات، المسحوبات الشخصية وغير ذلك)، حيث أظهر (73.2%) من المبحوثين بالاستبانة، (75%) المبحوثين بالمقابلات بعدم الاهتمام بهذه العملية كما هو في الجدول (11.4)، وهذا يتفق مع دراسة (الشريف، 2009)، والتي أشارت في بعض نتائجها إلى أن المشاريع الصغيرة تعاني من سوء للتخطيط المالي، وبالتالي الإدارة المالية للمشاريع الصغيرة، ويظهر سوء الإدارة المالية لدى الكثير من أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة من خلال قلة معرفتهم بحجم رأسمال المشروع الذي يعملون فيه، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اهتمام المستفيدين بعملية مهمة مثل الجرد السنوي لموجودات المشروع، حيث أكد (73.2) من المبحوثين من خلال الاستبانة، و(80%) من

المبحوثين بالمقابلات، عدم اهتمامهم بالجرد السنوي لموجودات المشروع، ويؤكد الباحث على ذلك من خلال ملاحظته للعديد من المشاريع والتي لا يعلم أصحابها كم يبلغ رأسمالها، ويعزو الباحث أن تعثر المشروع يبدأ من خلال تراجع لحجم رأسمال العامل فيه، دون أن يدرك صاحب المشروع لهذا الخطر، حيث يرصده في مرحلة يكون فيها المشروع قد وصل إلى حالة الفشل.

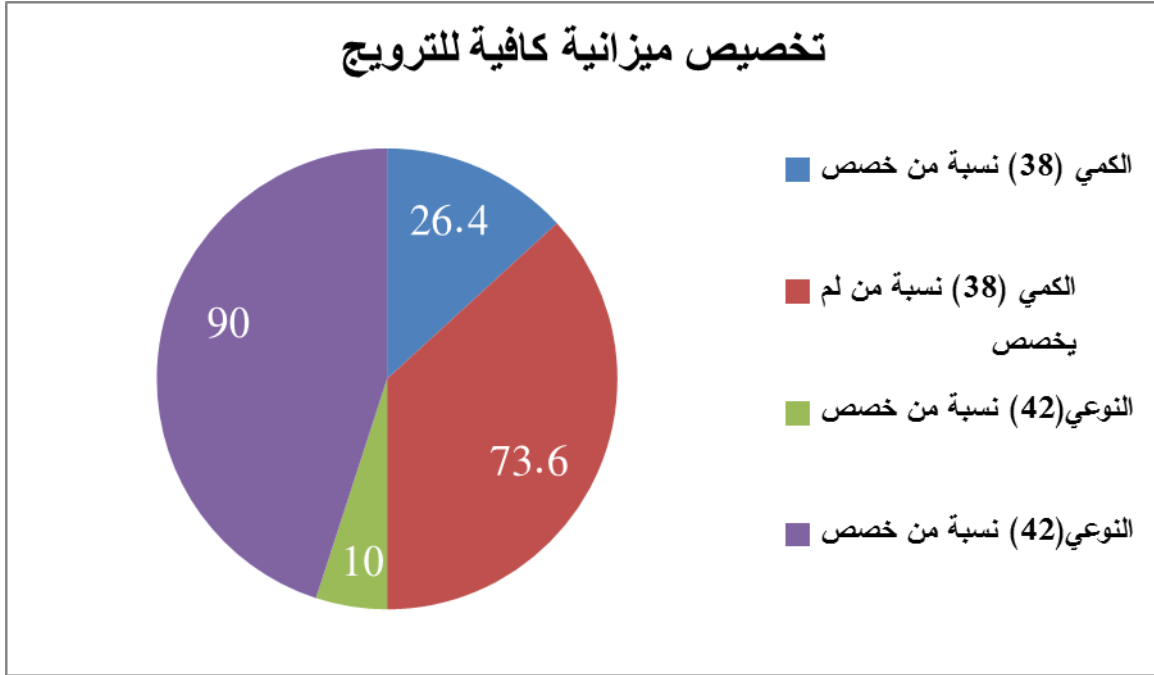
أخيراً في هذا القسم يرى الباحث أن ثقافة المجتمع والمستفيدين كان لها دور مهم في تعثر كثير من المشاريع، والتي يرى أصحابها أن استخدام بعض الأدوات القانونية لحماية المشروع والمحافظة على رأسماله خاصة فيما يخص الديون، حيث أشار (69.4%) من المبحوثين من خلال الاستبانة و(95%) من المستفيدين من خلال المقابلات، لعدم استخدامهم أي وثائق قانونية (كمبيلات) لضمان الحق، باستثناء عدد قليل منهم وكانت مشاريعهم خدمتية استخدموها، ويبرر المستفيدين ذلك بحسب رأي الباحث أن هذه الوسائل تساهم في تكثيف التلاحم بين أفراد المجتمع، وتخلق المشاكل بين أفرادها والعداوة، حيث فضل العديد منهم أن يخسر ماله على أن لا يذهب إلى محكمة، حيث أشارت دراسة (MULUGETA, 2010)، إلى مساهمة العوامل الاجتماعية في التأثير على المشاريع.

#### الجدول (12.4) اهتمام المستفيدين بتسجيل العمليات المختلفة في المشروع

النسبة من لم أهتم	النسبة من أهتم	عدم الاهتمام بتسجيل العمليات	الأسلوب وحجم العينة
73.2%	26.8%	من خلال الاستبيان	الكمي ( 38 )
75.0%	25.0%	من خلال المقابلات	النوعي ( 42 )

يشير الجدول (9.4) إلى مدى اهتمام المستفيدين بتسجيل العمليات المختلفة في المشروع (المشتريات والمبيعات).

من خلال النظر إلى الجدول (12.8) يوضح مدى اهتمام المستفيدين بعمليات التسجيل التي تخص المشروع من حيث الديون، المشتريات، المبالغ المستلفة من المشروع وغير ذلك، والتمثيل البياني (6.4):



الشكل (5.4) والذي يشير مدى اهتمام المستفيدين بتسجيل العمليات في المشروع

يشير التمثيل البياني (6.4) إلى مدى اهتمام المستفيدين بتسجيل العمليات في المشروع.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

يعالج الفصل الحالي نتائج الدراسة واستنتاجاتها مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وأهدافها، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت وبلورة بعض التوصيات استناداً لنتائج الدراسة.

#### 2.5 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها

##### 1.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1.1.2.5 نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة

#### السويدية للتنمية؟

بالرجوع إلى الجدول (1.4) في الفصل الرابع يعزو الباحث أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والوكالة السويدية للتنمية الدولية، إلى عوامل تفاوتت درجة تأثيرها حسب الأهمية، وتمثلت في الأسباب المالية والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية

تعاني المشاريع والتي تناولتها الدراسة من مشاكل مالية تمثلت بحسب رأي الباحث في غياب وجود ذمة مالية خاصة بالمشروع، الدين والبيع الآجل بدون تحديد سقف له، عدم الاهتمام بتسجيل العمليات في المشروع واعتبار البعض أن الوثائق القانونية مثل الكمبيالات مرفوضه لأنها تؤثر على النسيج الاجتماعي حسب رأي المستفيدين، ويعزو الباحث المشاكل المالية إلى ضعف القدرات الإدارية المالية لدى المستفيدين.

أما الأسباب الإدارية والتي اتخذت المرتبة الثانية من حيث الأهمية في هذه الدراسة، حيث تمثلت الأسباب الإدارية حيث قلة المتابعة من قبل الجهات المنفذة للمشروع، ويفتقر المستفيدون إلى مواجهة التحديات المختلفة والتي تهدد مشاريعهم، حيث يدل ذلك على ضعف السمة الريادية لدى غالبية أصحاب المشاريع، وتأثرت المشاريع بالمنافسة الشديدة من قبل المشاريع الأخرى، حيث لا يمتلك المستفيدين استراتيجيات لمواجهة المنافسة، أما إدارة المخزون كانت الأقل أهمية بالنسبة للدراسة ولكن يرى فيها الباحث أنها ذات قيمة عالية في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، فيما يتعلق بالتخطيط فقط عانت المشاريع الريادية الصغيرة من مشكلة عدم وجود خطة واضحة لعملها، وأن الخطط التي كانت مُعدة للكثير من المشاريع كانت وهمية لا تدرس السوق بشكل حقيقي، وأنها كانت كخطوة للحصول على التمويل ضمن المتطلبات التي وضعها البرنامج للاستفادة.

#### 2.1.2.5 نتائج سؤال الدراسة الثاني:

ما الأسباب الإدارية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

من خلال الجدول السابق (2.4)، نلاحظ أن تعدد الأسباب الإدارية التي تساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، والمرتبة من الأهم إلى الأقل أهمية من حيث دورها في تعثر المشروع في الدراسة

الحالية، حيث يفسر الباحث أن لغياب المتابعة الخارجية من قبل الجهة الممولة للفكرة دور مهم في تسريع تعثر المشروع، وفي حال توفرت المتابعة من قبل بعض المؤسسات فهي لم تساهم بتقديم إرشادات تُجنب مشاريعهم التعثر، حيث يفسر الباحث ذلك لضعف الخبرة لدى القائمين على المتابعة، وكذلك غياب وجود أدوات ترصد وتحلل المشروع بهدف الكشف عن التعثر المبكر فيه، والمنافسة الشديدة التي تتعرض لها المشاريع، جميعها عوامل تساهم بصورة مباشرة في تعثر المشروع، كما يشير الباحث إلى ذلك خلال الفصل الرابع.

وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة، فدراسة (Mulugeta, 2010) والتي أشارت في بعض نتائجها إلى إداء المشاريع الصغيرة يتأثر المنافسة الشديدة من المشاريع الأخرى، ودراسة (Fatoki, 2014) والتي أشارت إلى نفس السبب، وعزت الفشل للمشاريع إلى عدم وجود الخبرة الإدارية، ولكن تشير دراسة سابقة (المشهوروي والرملاوي، 2015)، ويشير الباحث إلى دور السمات القيادية والريادية لدى مالك المشروع في تقليل شدة المنافسة، من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة لذلك، وهو ما يتفق مع الدراسة السابقة (المشهوروي والرملاوي، 2015)، والتي أشارت إلى أن ضعف السمات القيادية لدى أصحاب المشاريع يسبب فشلها، وكذلك يتفق ذلك مع دراسة (السكرانة، 2006)، ودراسة (Nkonoki, 2010)، والذين أشاروا إلى ضرورة تمتع الشخص المالك للمشروع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى يتمكن من القدرة على إدارة المشروع الريادي، وغياب وجود خطة عمل مناسبة من العوامل التي تساعد على نجاح أو فشل المشروع الصغير، وكذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة (كنجو، 2007) والتي خلصت أن وجود صعوبات في أسلوب إدارة وتنظيم المشاريع تسبب تعثرها.

يستنتج الباحث أن العوامل الإدارية التي تسبب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، تبدأ من حيث إهمال المتابعة لهذه المشاريع من قبل المؤسسات المنفذة والتي تفسر السبب لقلّة توفر ميزانيات

مخصصة لهذه العملية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف مهارات بعض القائمين على المتابعة من خلال عدم مقدرتهم على رصد التعثر في المشاريع وتوجيه أصحابها، ويرى الباحث أن ضعف قدرة المستفيدين على التكيف ومواجهة التحديات المختلفة كان له دور هام في تعثر مشاريعهم والذي يفسره الباحث بتدني المهارات الإدارية لأصحاب المشاريع، كذلك المنافسة الشديدة والتي تتعرض لها المشاريع بحاجة إلى شخصية ريادية تستطيع وضع خطة مواجهة للحفاظ على المشروع من خطر التعثر، أما عامل إدارة المخزون يرى فيها الباحث أنها من العوامل المهمة التي ساهمت في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، حيث تلف السلع لانتهاء صلاحيتها، وتجميد المشروع في المخزون يفقد المشروع السيولة النقدية ويحقق له مخاسر.

### 3.1.2.5 نتائج سؤال الدراسة الثالث:

ما الأسباب التخطيطية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

من خلال الجدول (5.4) والذي يشير إلى بعض العوامل ذات العلاقة بالتخطيط والتي تساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، والباحث يشير عدة عوامل ساهمت في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، الممولة من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والوكالة السويدية للتنمية الدولية، حيث توضح للباحث أن معظم أصحاب المشاريع لم يكن لديهم المعرفة الكافية حول احتياجات السوق قبل تنفيذهم لفكرتهم، حيث أن الدراسة كانت شكلية من وجهة نظر الباحث ويعزو ذلك إلى أن الخطة هي من متطلبات الحصول على تمويل وهي من شروط المانح، وهذا يتفق مع دراسة (2010 Nkonoki)، والذي أشار إلى العوامل التي من نجاح المشاريع عدم وجود خطة، وكذلك أشارت (الشريف، 2009)، في دراستها قلة الاهتمام بالخطة ودراسة الجدوى.

يفسر الباحث سوء التخطيط من خلال سوء اختيار المستفيد لمكان تنفيذ الفكرة، حيث يفسر الباحث أن سبب تعثر عشرات المشاريع يعزى ذلك للاختيار السيء لموقع تنفيذ الفكرة خاصة للمشاريع ذات الطابع التجاري، وبعض المشاريع الخدمية، وهذا بدوره يتفق مع دراسة (2010 MULUGETA)، والتي أشارت إلى تأثر أداء المشاريع بسبب ذلك لعدم وجود أماكن العمل الخاصة.

وبذلك يستنتج الباحث أن معظم المشاريع التي تناولتها الدراسة الحالية لم يتم التخطيط لها بشكل جيد من قبل المستفيدين، أن هذه المشاريع كانت أقرب إلى الطابع الإغاثي منه إلى الطابع الريادي، وأن غالبية أصحابها افترضوا للسمة الريادية وبذلك تتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات السابقة والتي تناولتها الدراسة الحالية ضمن إطارها النظري.

#### 4.1.2.5 نتائج سؤال الدراسة الرابع:

ما الأسباب التسويقية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

بالرجوع إلى الجدول السابق (6.4)، يشير الباحث إلى أن المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والوكالة السويدية للتنمية الدولية، تأثرت بالأوضاع الاقتصادية الحالية، وهي من عوامل البيئة الخارجية والتي لا يملك المستفيد القدرة على التغير فيها وهذا يتفق مع دراسة (كنجو، 2007) والذي أشار إلى دور التحديات الخارجية والمتعلقة بتأثير البيئة المحيطة بالمشروع كالأوضاع الاقتصادية في التعثر، ولكن الريادي يستطيع حسب رأي الباحث التكيف معها، من خلال وضع خطة واستراتيجية ملائمة للعامل، وهذا ما يفترق إليه معظم القائمين على المشاريع الصغيرة التي تناولتها الدراسة من وجهة نظر الباحث، وهذا ما يتفق مع بعض نتائج

الدراسة السابقة (الرملاوي والمشهوراي، 2015) والتي أشارت إلى ضعف السمات القيادية لدى أصحاب المشروعات يسبب فشلها.

كذلك يستنتج الباحث أن غالبية المستفيدين من البرنامج والذين يمثلون أصحاب المشاريع المتعثرة، لا يمتلكون مهارة التسعير للخدمات والسلع التي تقدمها مشاريعهم، وأن سياسة التسعير لديهم تتم بطريقة عشوائية تقليدية دون أسس علمية، والنتيجة خسارة المشروع، حيث البعض منهم وضع أسعاراً ظناً منه أنها منافسة لأسعار المنافسين له ولكن دفع الثمن من خلال الخسارة وتعثر المشروع، وبالتالي لم يمتلك معظم المستفيدين القدرة على وضع سعر عادل ومنصف لهم من ناحية، وللمستهلك من ناحية أخرى، وهو ما يتفق مع بعض نتائج دراسة (Bowen, 2009)، والتي أظهرت أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تصطدم بالعديد من التحديات والتي يمكن التغلب عليها من خلال التسعير العادل.

يستنتج الباحث أن المشاريع الريادية الصغيرة والتي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والوكالة السويدية للتنمية الدولية، تعاني من المنافسة الشديدة من قبل المشاريع الأخرى، حيث يساهم ذلك في تراجع إيراداتها، وبالتالي تعثر لكثير من المشروعات، وهو ما يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Fatoki, 2014)، ودراسة (MULUGETA, 2010) والذين أشاروا لدور المنافسة الشديدة في فشل المشاريع، ويفسر الباحث ذلك بضعف القدرة لدى المستفيدين على مواجهة المنافسين لافتقارهم للمهارات الإدارية وضعف التخطيط، وغياب السمة الريادية عن مشاريعهم، ويعزز ذلك أن الغالبية العظمى من المستفيدين كانوا يعلموا منافسيهم جيداً، وكانوا مُدركين للخطر الذي يحدق بهم، ولكن لم يضعوا أي خطة للمواجهه، ويعزو الباحث ذلك أيضاً لضعف البرامج التدريبية التي تم تأهيل المنتفعين من خلالها، قبل حصولهم على التمويل.

#### 5.1.2.5 نتائج سؤال الدراسة الخامس

ما الأسباب الترويجية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

بالرجوع للجدول (8.4) يستنتج الباحث أن المشاريع الريادية الصغيرة والتي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والوكالة السويدية للتنمية الدولية، تعاني من مشاكل تتعلق بالترويج، حيث أن عدم الاهتمام بهذه الاستراتيجية الهامة من المزيج التسويقي كانت واضحة لدى معظم أصحاب المشاريع الذين تناولتهم الدراسة الحالية، ويفسر عدم الاهتمام بالترويج، من خلال عدم تخصيص ميزانية للترويج من قبل الغالبية العظمى من المستفيدين، والذين يبررون ذلك بأنه خسارة وهدر للمال بلا فائدة، وأن الكثير من أصحاب المشاريع اتبعوا طرق بسيطة في الترويج تكاد لا تكفي لنشر فكرة مشروعة لمحيط أوسع من المجتمع الذي يسكن فيه والذي وصل إلى حالة الإشباع من المشاريع التي لديه، والبعض اعتمد على وسائل إلكترونية مثل صفحات التواصل الاجتماعي (الفييس بوك).

بعض المستفيدين اعتمد على شبكة العلاقات الاجتماعية كوسيلة لنشر فكرة المشروع، والبعض منهم حاول من خلال الترويج الشفوي المتناقل بين الناس، ولكن لم تحقق نتائج مثل الترويج المدفوع الثمن، علماً أن لبعض الوسائل التي استخدموها فاعليتها لدى مشاريع أخرى مشابهة وهو ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة (Sandaran, 2002)، ودراسة (الشيخ وآخرين، 2009) والذين أشاروا لضرورة عمل شبكة من العلاقات بين المشروعات الصغيرة والذي يؤثر بشكل غير مباشر في نجاحها، وضرورة تشكيل شبكة علاقات كبيرة من خلال حضور الندوات والمشاركة في المعارض التجارية الخارجية والمناقشات مع الأقارب والأصدقاء، وهذا بدوره يعزز من وجه نظر

الباحث قوة المشاريع ويقلل من تعثرها، ولكن يرى الباحث أن نتيجته الحالية لا تتفق بقوة مع نتائج الدراسات السابقة التي أشار إليها.

يتوصل الباحث إلى أن المستفيدين لم يهتموا بوسائل الترويج وذلك لسببين:

**الأول:** يتمثل بقلة الوعي لدى أصحاب هذه المشاريع لدور الترويج في تسويق منتجاتها وخدماتها وسلعها، وبالتالي قلة الاهتمام بالترويج على اعتبار أنه خسارة للمال.

**الثاني:** أننا نتحدث عن مشاريع بسيطة ورأسمالها قليل لا يمكن لها تخصيص ميزانيات تحقق ترويج فعال مقارنة بالمشاريع الكبيرة.

#### 6.1.2.5 نتائج سؤال الدراسة السادس:

ما الأسباب المالية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

بالرجوع للجدول (8.4) يستنتج الباحث أن المشاريع الريادية الصغيرة والتي مُولت من قبل البنك الإسلامي للتنمية، والوكالة السويدية للتنمية الدولية، تعاني من مشاكل تتعلق بالتمويل من حيث عدم كفايته، والذي يرى الباحث ومن خلال الملاحظة أن التمويل كان كافياً، وأن المبلغ تم تحديده من قبل فريق من الخبراء الدوليين وبالتعاون مع جهات حكومية، ولكن ضعف الإدارة المالية لدى أصحاب المشاريع جعلهم يعتقدون أن التمويل لم يكن كافياً، ويفسر الباحث ذلك من خلال غياب وجود ذمة مالية خاصة بالمشروع، هو عامل مهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة، حيث يتم التصرف برأسمال المشروع وعائداته في الإنفاق على احتياجات شخصية، والخلط ما بين الاحتياج الشخصي والمشروع، كذلك الإفراط في البيع المؤجل الدفع (الدين) للزبائن دون تحديد سقف، وهذه من المشاكل التي تحتل أهمية بالغة في تعثر الكثير من المشاريع، وهذا ما يتفق مع دراسة

(Bowen,2009)، والتي تشير في بعض نتائجها لقلة وضعف تحصيل الدين أثر في تعثر المشاريع.

كذلك عدم اهتمام المستفيدين بتسجيل للعمليات اليومية في المشاريع (تدوين الديون، المشتريات، المبيعات، المسحوبات الشخصية وغير ذلك)، كان له دور في تراجع المشروع حسب رأي الباحث والذي يجعل صاحب المشروع لا يعلم بشكل كافٍ عن السيولة النقدية لديه، رأسمال المشروع التتقي كم، كم للمشروع أموال وكم عليه، وغير ذلك، كذلك يشير الباحث إلى أن المستفيدين لم يهتموا بالجرد السنوي لموجودات المشروع، وهذا يعني لا يعلمون كم رأسمال المشروع لديهم، وهذا يتفق مع دراسة (الشريف، 2009)، والتي أشارت في بعض نتائجها إلى أن المشاريع الصغيرة تعاني من سوء للتخطيط المالي.

يستنتج الباحث وجود عدم اهتمام من قبل المستفيدين بالكمبيالات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم أصحاب المشاريع يُرون فيها وسيلة لخلق والعداوة، وتفكيك الترابط بين الناس في المجتمع الواحد، حيث فضل العديد منهم أن يخسر ماله على أن لا يذهب إلى محكمة، وأشارت دراسة (MULUGETA, 2010)، إلى مساهمة العوامل الاجتماعية في التأثير على المشاريع.

يستنتج الباحث أن المشاريع الريادية الصغيرة، والتي تناولها في دراسته تعاني من مشاكل مالية مهمة، من حيث ضعف الإدارة المالية فيها، غياب الاهتمام بعمليات مالية هامة مثل وجود صندوق خاص بالمشروع لا يختلط مع مصاريف الأسرة، كذلك مشكلة البيع بالدين كانت من العوامل التي تسببت في تعثر الكثير من المشاريع الريادية الصغيرة، ولعبت الثقافة تجاه استخدام الوثائق القانونية مثل الكمبيالات كوسيلة لحفظ الحق مشكلة واجهت المشاريع خاصة في المناطق التي يعتبرونها وسيلة تفتت الألفة بين أفراد المجتمع الواح، حيث يفضل العديد من أصحاب المشاريع تعثر المشروع ولا يخسر بالمقابل علاقات اجتماعية بسبب الديون.

## 3.5 ملخص النتائج وتوصيات الدراسة

### 1.3.5 ملخص النتائج:

بعد الجهد الذي بُذل بهدف إجراء هذه الدراسة والتعمق في أسباب مشكلتها، وذلك من خلال استخدامها لأساليب نوعية وكمية، بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية، قريبة من الواقع الذي بحثت فيه الدراسة، والتي تتلخص في أن أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية كانت:

#### 1. مشاكل تتعلق بالتخطيط تتمثل في:

أ. سوء التخطيط لفكرة المشروع منذ البداية.

ب. دراسة الجدوى الاقتصادية كانت صورية ولا تعبر عن واقع السوق المستهدف.

ت. مكان وموقع تنفيذ فكرة المشروع كانت سبب للتعثر.

#### 2. مشاكل تتعلق بالنواحي الإدارية تتمثل في:

أ. الافتقار للمهارات الإدارية المتعلقة بإدارة المشاريع الصغيرة.

ب. غياب المتابعة والرقابة من قبل الجهات المنفذة للمشروع وإن وجدت كانت شكلية.

ت. ضعف القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة.

ث. غياب المعرفة في إدارة المخزون وضعف المهارة للتعامل مع بضائع مكدسة في المشروع.

#### 3. مشاكل تتعلق بالتسويق تتمثل في:

أ. تأثر المشاريع بالأوضاع الاقتصادية الحالية (عوامل البيئة الخارجية).

ب. سياسة التسعير لدى أصحاب المشاريع تتم بطريقة عشوائية تقليدية دون أسس علمية.

ت. المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المشاريع الريادية الصغيرة من غيرها.

ث. غياب وضعف المهارات التسويقية لدى المستفيدين.

#### 4. مشاكل تتعلق بالترويج تتمثل في:

- أ. غياب ميزانية مخصصة للترويج.
- ب. استخدام المستفيدين لوسائل ترويج غير فعالة.
- ت. تركيز المستفيدين على طريقة واحدة للترويج بالرغم من عدم فاعليتها.

#### 5. مشاكل تتعلق بالإدارة المالية تتمثل في:

- أ. غياب وجود ذمة مالية خاصة بالمشروع حيث تستغل عائداته لأموال شخصية.
- ب. الإفراط في البيع بالدين من غير وجود سقف محدد.
- ت. عدم الاهتمام بعملية التسجيل في المشروع.
- ث. قلة الوعي تجاه الوثائق القانونية التي تحمي الحق (الكمبيالات).
- ج. إهمال عمليات مهمة مثل الجرد لموجودات المشروع.

#### 6. مشاكل أخرى لم يتطرق اليها الباحث لها في هذه الدراسة ولكن رصدها بالملاحظة تتمثل في:

- أ. أفكار المشاريع كانت تقليدية بعيدة عن الريادة، وبالتالي كانت ميزتها التنافسية ضعيفة.
- ب. عدم التفريغ الكامل للمشروع بسبب التزامات أخرى مثل مرض بعض أفراد الأسرة، الالتزامات العائلية تجاه الأسرة، الالتزامات الاجتماعية.
- ت. وجود أكثر من شخص يدير المشروع مع غياب التنسيق فيما بينهم.
- ث. الافتقار للخبرة العملية للعمل في بعض أنواع المشاريع كان سبب لتعثرها.
- ج. الإفراط في التكاليف التأسيسية لبعض الأفكار والتي ينفق قدر كبير من التمويل على حساب المواد التشغيلية الأساسية للمشروع.
- ح. مقاطعة من قبل بعض الزبائن للمشروع لأسباب يجهل صاحب المشروع فهمها.

خ. عدم التفرغ التام من قبل صاحب المشروع للعمل في مشروعه، والتناوب مع الآخرين بدون تدوين وتسجيل للعمليات.



الشكل (1.5) المشروع الناجح

بحسب المعطيات الواردة في الشكل (1.5) من خلال مناقشة أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية يلخص الباحث أن المشروع الريادي الصغير حتى يوصف بأنه ناجح لا بد أن يحتوي على مجموعة من العناصر وهي: الإدارة سليمة، وإدارة مالية صحيحة، مهارات لتسويقية، مهارات ترويجية، بوجود خطط سليم والنتيجة تكون مالك المشروع راضي عن مشروعه لأنه مُجدي اقتصاديا والزبون راضي عن المشروع لأنه يحقق رغباته وتطلعاته.

وكما ويلخص الباحث من خلال الدراسة الحالية أن هناك العديد من العوامل تساهم في تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي للتنمية والوكالة السويدية للتنمية الدولية وتلخص في الشكل (2.5) الآتي:



الشكل (2.5) يلخص مسببات تعثر المشروع بحسب ما خلصت به الدراسة الحالية.

## 2.3.5 الاستنتاجات

1. لا تزال المشاريع التتموية في فلسطين تأخذ الطابع الإغاثي.
2. تفتقر المشاريع الريادية الصغيرة إلى عملية تخطيط دقيقة.
3. لعب النوع الاجتماعي دوراً كبيراً في الإقبال على المشاريع الريادية الصغيرة في المجتمع الفلسطيني بالازدياد المُترد لحصة الإناث منها.
4. المشاريع الصغيرة فرصة بالنسبة للكثيرين خاصة الفئة الأنثوية، خاصة في المجتمعات التي تضع قيود على عمل المرأة في الوظائف المختلفة.
5. غالبية المشاريع الصغيرة في فلسطين لم تصل للمستوى الريادي المطلوب لتوصف بأنها ريادية.
6. رغم نسب التعثر المرتفعة في المشاريع الريادية الصغيرة إلا أنها تساهم في إيجاد فرص عمل.
7. التعثر في المشاريع الصغيرة يستمر بمستويات عالية في ظل غياب سياسات وتسهيلات حكومية واضحة لها.
8. لا بد من تبني استراتيجية واضحة نحو احتضان المشاريع الريادية الصغيرة من قبل جهات فلسطينية حكومية وغير حكومية بهدف تقليل مستويات التعثر فيها.
9. ضرورة الاهتمام بالجانب الإداري وإعطاءه مزيداً من الأهمية في المشاريع الريادية الصغيرة لأهميته دوره في الحد من تقليل التعثر في المشاريع.
10. ضعف البرامج التدريبية والدورات التي تقدم للمستفيدين من برامج التمويل في فلسطين.

### 3.3.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. يتوجب على الجهات المنفذة للمشاريع المتابعة والرقابة على المشاريع بعد تنفيذها بهدف المحافظة على استدامتها والحد من تعثرها.
2. ضرورة توعية المستفيدين حول أهمية الترويج لكونه من الوسائل التي تستخدم للتغلب على المنافسين، خاصة في السوق الذي تشتد فيها حدة المنافسة.
3. لا بد أن تتم المتابعة من خلال مختصين لديهم القدرة على رصد مشاكل المشاريع الصغيرة وتقديم الاستشارات والإعانة لأصحابها حتى لا تتعثر.
4. ضرورة عمل الحكومة الفلسطينية لهيئة تمثل المشاريع الصغيرة وتهتم بها، وتشجع البنوك التجارية الفلسطينية على تمويل المشاريع الصغيرة من خلال تذييل العقوبات وزيادة ثقة البنوك بها.
5. ضرورة تقديم تدريبات خاصة بالمستفيدين تُعالج جوانب الضعف لديهم في كافة المجالات التي تخص مشروعاتهم وتلبي احتياجاتهم.
6. توفير القروض والدعم المالي اللازم لتمويل رأس مال المشاريع، وتطويرها.
7. تسهيل الإجراءات القانونية من الجهات التشريعية مع الموردين والتجار بحيث يمكن الشراء من أي تجار أو موزع أو تجار الجملة.
8. التركيز على جانب التمويل المسترد (القرض الحسن) حيث يجعل من المستفيد يحافظ على رأسمال مشروعة لأنه مُقيد بأقساط شهرية.
9. ضرورة التركيز على عامل الريادة والاستدامة في المشاريع وعدم التركيز على جانب الفقر والذي يحتاج إلى برامج إغاثة لمحاربتة.

10. ضرورة عدم منح المستفيد التمويل إلا بعد الخضوع لبرامج تدريبية من قبل مختصين حقيقيين قادرين على فرز من هو الأفضل للحصول على التمويل وترشيحه.
11. التركيز على المورد الفيزيائي، ورأس المال الاجتماعي الذي يتمتع به المستفيد قبل الموافقة على منح التمويل لفكرته.
12. ضرورة وجود كشوفات شهرية تُقدم من خلال المستفيد للمؤسسة المنفذة توضح سير العمليات المالية في المشروع.
13. ضرورة تفعيل شبكات علاقات بين المشاريع الصغيرة بحيث تزيد من قدرتها التنافسية.
14. ضرورة توفير حاضنات أعمال وفق آلية علمية بهدف تساعد المشاريع الصغيرة في التغلب على مشاكلها من خلال احتضانها.
15. ضرورة منح المؤسسات المنفذة تمويل إضافي كجزء من المتابعة والرقابة ولو كان بشكل جزئي.
16. ضرورة فرض صيغ قانونية تجعل المستفيد يدفع نسبة من عائدات المشروع لدعم برامج تتعلق بالحماية الاجتماعية في مجتمعه.
17. ضرورة التفرغ التام من قبل صاحب الفكرة للعمل في المشروع.
18. ضرورة تمتع صاحب الفكرة بالخبرة والمهارة الكافية.

## 4.5 المراجع

### 1.4.5 المراجع العربية

أبو الفحم، زياد، (2009)، دور المشاريع الصغيرة في مكافحة الفقر والبطالة في العالم العربي، ط1، الإمارات العربية المتحدة: ثقافة للنشر والتوزيع.

أبو القمصان، خالد، (2005)، دراسة تحليلية لواقع الاقتصاد الفلسطيني بين فرص الاستثمار وتحديات المستقبل، مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، وزارة المالية - غزة - فلسطين

أبو علفة، عصام الدين أمين، (2002)، "الترويج، مفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات، النظرية والتطبيق"، جزء 3، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الأسرج، حسين عبد المطلب، (2013)، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية لمصر، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزارة الصناعة والتجارة الخارجية، مصر.

البحيصي، خالد، (2015)، اقتصاديات المشاريع الصغيرة، فلسطين: غزة.

البحيصي، عصام، (2006)، نحو أساليب حديثة في تمويل المشاريع الصغيرة في قطاع غزة دراسة استطلاعية لأصحاب المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - غزة.

البرادعي، منى، (2016)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة "الوسط المفقود" والحصول على التمويل، مؤتمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما وراء الحدود، البنك المركزي المصري، المعهد المصرفي المصري، مصر.

- بزارعة، محمود صادق، (2001)، إدارة التسويق. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- البنك المركزي المصري، (2015)، وثيقة صادرة عند البنك حسب الجلسة المنعقدة في (03/ديسمبر/2015)، لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر.
- جامعة الباحة، (2006)، مقرر ريادة الأعمال، مقرر لطلبة السنة التحضيرية، السعودية.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2016)، تقرير بعنوان "أحوال السكان الفلسطينيين المقيمين في فلسطين"، رام الله - فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تعداد المنشآت 2012، جدول 5، ص 53
- الحناوي، حمدي (2006)، "تنظيم المشروعات الصغيرة، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
- خضر، حسان، (2002)، تنمية المشروعات الصغيرة، سلسلة دورية/ المعهد العربي للتخطيط، العدد(9)، الكويت.
- الدماغ، حنين جلال، (2010)، "دور التمويل في تنمية المشاريع الصغيرة" دراسة تطبيقية على المشاريع النسائية الممولة من مؤسسات الإقراض في قطاع غزة (2008-1995)، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- الديوجي، أبي سعيد، (2001)، إدارة التسويق، ط2، جامعة الموصل: مديرية دار الكتب والطباعة والنشر.
- رابح، أوكيل، (2015)، تسيير قنوات التوزيع، مقرر تخصص التسويق وإدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الزعبي، علي فلاح، (2010)، ميدان التسويق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- سعدية، محمد شاهر سلطان، (2015)، مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال" في

جامعات جنوب الضفة الغربية، دراسة مقدمة لدائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات،

جامعة بوليتكنيك فلسطين، الخليل، فلسطين

سلطة النقد الفلسطينية، (2013)، "المنشآت الصغيرة والمتوسطة: معضلة التمويل"، مداخلة

نشرت على صفحة سلطة النقد، 2017، وملحق حياة وسوق (الحياة الجديدة):

2013/03/03

سلمان، ميساء حبيب، (2009)، الأثار التنموي للمشروعات الصغيرة في ظل استراتيجية التنمية:

دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة من قبل هيئة التشغيل وتنمية الموارد في

الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في

الدنمارك.

سويلم، نجوى، (2004)، تمويل المشاريع الصغيرة، فلسطين.

الشميمري، أحمد، والمبيريك، وفاء، (2016)، ريادة الأعمال، مقرر لجامعة الملك سعود، المملكة

العربية السعودية.

الصحن، محمد فريد، (2000)، الإعلان، جامعة الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية نشر وتوزيع.

الصميدعي، محمود جاسم محمد، (2004)، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، عمان:

دار حامد للنشر.

الصوراني، غازي ونصرالله، أحمد عبد الفتاح (2005)، المشروعات الصغيرة في فلسطين: واقع

ورؤية نقدية، دراسة بحثية، غزة، فلسطين.

طشطوش، هايل عبد المولى، (2012)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية،

ط1، عمان: مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

عبد الله، سمير، الننتشة، باسل، حتاوي، محمد، (2014)، سياسات النهوض بريادة الأعمال في

أوساط الشباب في دولة فلسطين، دراسة لمعهد ماس، رام الله، فلسطين

عبد المحسن، توفيق محمد، (2003)، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، القاهرة: دار الفكر

العربي.

العسكري، أحمد شاكر، (2000)، التسويق: مدخل استراتيجي. عمان: دار الشروق للنشر.

عيد، أيمن، (2014)، التعليم الريادي مدخل لتحقيق الأمن الاجتماعي والاستقرار الاقتصادي،

ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية.

العيسى، عيس سعد، (2010)، "مفهوم التخطيط - مفاهيم التخطيط التربوي - أنواع التخطيط

التربوي"، ورقة بحثية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية.

قريشي، يوسف، (2005)، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة

دكتوراه مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

قندح، عدلي، (2009)، السياسات النقدية والمالية وأثرها على الإقراض بالتجزئة وتمويل

المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأردن: جمعية البنوك الأردن عمان.

القوقا، إبراهيم عبد المجيد، (2007)، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً:

دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

كاسب، سيد، وكمال الدين، جمال، (2007)، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات"، جامعة

القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.

الکرد، إبراهيم أحمد، (2012)، المشاريع الصغيرة الشبابية في قطاع غزة مشاكل وحلول، دراسة

مقدمة للجامعة الإسلامية، غزة

كنجو، عبود، (2007)، استراتيجية الاستثمار والتمويل في المشروعات الصغيرة، دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في مدينة حلب، سوريا.

منتدى الأعمال الفلسطيني، (2014)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، مركز الدراسات والأبحاث، فلسطين.

المبيريك، محمد، والشميمري، تركي، (2006)، تأسيس المشروعات الصغيرة وإدارتها، مجلة النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، ص 5-100.

المبيريك، وفاء، والشميمري، أحمد، (2011)، ريادة الأعمال"، ط2، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

المحروق، ماهر، ومقابلة، إيهاب، (2006)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها، عمان: مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

مراد، زايد، (2010) - مداخلة "الريادة والإبداع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة".

المشهوروي، أحمد، والرملوي، أكرم (2015) أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، مج(19)، عدد(2)، ص 125-160.

مركز العمل التنموي/ معاً، (2009)، كيف تبدأ مشروعك الصغير، إعداد أمل ترزي، ط1، غزة. مكحول، باسم، (2005)، منشآت الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين: الواقع والاحتياجات، مركز بيسان للبحوث والإنماء. رام الله، فلسطين.

منظمة العمل العربي، (2009)، دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تخفيف أزمة البطالة، وثيقة للمنتدى العربي للتشغيل، بيروت: الهيئة المؤلفة: منظمة العمل العربية.

منظمة العمل العربية، (2009)، دور المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في

تخفيف التشغيل، دورية المنتدى العربي للتشغيل.

المؤذن، محمد صالح، (2002)، مبادئ التسويق: عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

نصر، ضو، والعبسي، (2013)، التجارب الدولية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

مداخلة قُدمت للملتقى العربي حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي.

النقبي، أحمد عبد الله، (2009)، فن التسويق في المشاريع الصغيرة، إدارة التخطيط والدراسات،

حكومة رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة.

النمروطي، خليل، وصيدم، أحمد (2012)، بظالة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في

علاجها، مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، الجامعة اللاسامية، فلسطين، غزة.

هيكل، محمد، (2003)، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية.

الوادي، بلال، القهيوي، ليث، (2012)، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية

التنمية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

وزارة التجارة الخارجية، (2002)، تيسير الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة،

نموذج الشباك الواحد"، مصر: القاهرة.

## 2.4.5 المراجع الأجنبية

- Bank Negara Malaysia, (2005), “DEFINITIONS FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN MALAYSIA”, Secretariat to National SME Development Council, Malaysia
- Daft, R. (2010). *New Era of Management*. (9th ed). Austria: South Western Cengage learning.
- Daft, R. (2010). *New Era of Management*. (9th ed). Austria: South Western Cengage learning.
- Mulugeta, CHANE WUBE, (2010), FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF WOMEN ENTREPRENEURS IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES, BAHIR DAR UNIVERSITY
- S. Martin, J.P.Vedrine, Marketing:Les concepts-clés, Alger, Edition Chihab , 1996 , p 117.
- SME Corp. Malaysia. (2014). [Online] Available: <http://www.smeinfo.com.my/vn2/> SME Corp. Malaysia. (2014). [Online] Available: [http://www.smeinfo.com.my/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1415&Itemid=1312&lang=en](http://www.smeinfo.com.my/index.php?option=com_content&view=article&id=1415&Itemid=1312&lang=en)
- Swedish International Development Cooperation Agency, 2016, about us, <http://www.sida.se/English/how-we-work/about-swedish-development-cooperation/>
- United Nations Development Programme (UNDP), (2015), Is the United Nations' global development network. Headquartered in New York City, UNDP advocates for change and connects countries to knowledge, experience and resources to help

people build a better life, Programme of Assistance to the Palestinian People(PAPP),” <http://www.undp.ps/en/aboutundp/aboutpapp.html>.

### 3.4.5 المقابلات

مقابلة، مجموعة بؤرية، واد فوكين، 2017/03/18، مداخلة من المستفيد أبو عماد، مشروع دجاج بياض.

مقابلة هنادي أبو حارثية، غير مهيكلة، 2017/03/18، صاحبة محل ملابس.

مقابلة وسيلة يحيى تعامرة، تقوع، مهيكلة، 2017/03/16، مكتب خدمات

مقابلة شفاء صبحي الشاعر، تقوع، مقابلة مهيكلة، 2017/03/16، صاحبة مكتبة متعثرة بشكل

كامل

مقابلة علي طقاطقة، بيت فجار، مقابلة مهيكلة، 2017/03/16، صاحب محل متعثر لبيع الهدايا.

مقابلة زهرة حوامدة، السموع، مقابلة مهيكلة، 2017/03/25، صاحبة مشروع أدوات منزلية متعثر.

مقابلة، إيمان سليمان، إذنا، مقابلة مهيكلة، 2017/03/23، صاحبة مشروع مفروشات متعثر.

مقابلة، إيمان خلالية، السموع، مقابلة مهيكلة، 2017/03/23، صاحبة مشروع بيع ملابس متعثر.

مقابلة، سمر الشروف، نوبا، مقابلة غير مهيكلة، 2017/03/22، صاحبة مشروع مكتبة متعثر.

مقابلة، باسم دودين، رام الله، مقابلة غير مهيكلة، 2017/07/16، مدير برنامج التمكين

الاقتصادي (DEEP)، مقابلة هاتفية.

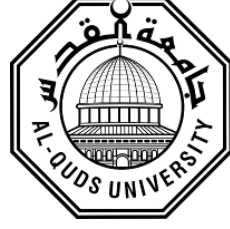
## 5.5 الملاحق

ملحق (1.5.5): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس	الدكتور إبراهيم عوض	1
جامعة القدس	الدكتور بسام بنات	2
جامعة القدس	الدكتور سعدي الكرنز	3
جامعة القدس	الدكتور إياد خليفة	4
جامعة القدس	الدكتور شاهر العالول	5
جامعة القدس	الدكتور علي صالح	6
جامعة القدس	الدكتور زياد فنام	7
جامعة القدس	الدكتور عمر الصليبي	8
جامعه القاهرة	الدكتورة نبيهه جابر محمد	9
جامعة الخليل	الدكتور سمير أبو زنيد	10
جامعة الخليل	الدكتورة ثروة أبو فارة	11
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	الدكتور شاهر حجة	12
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	الدكتور محمود شاهين	13
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	الدكتور علائي داود البيطار	14
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	الدكتور عادل ريان	15

ملحق (2.5.5): أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

أخي المستفيد/ أختي المستفيدة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية أسباب تعثرها ومقترحات حلها"، وبما أنه وقد وقع عليك الاختيار لتكون أحد أفراد عينة الدراسة، نرجو منك التعاون من أجل تعبئة هذا الاستبيان، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

شاكراً لكم حسن التعاون

إعداد الباحث:

نديم القاضي

إشراف الدكتور:

محمد الجعبري

## القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى تعبئة النموذج التالي باختيار الجواب المناسب:-

1. الجنس

أ. ذكر  ب. أنثى

2. عمر المستفيدة

أ. 20 سنة فأقل  ب. 21 – 30 سنة  ج. 31 – 40 سنة  د. 41 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي للمستفيدة

أ. ثانوية عامة فأقل  ب. دبلوم  ج. بكالوريوس  د. ماجستير فأعلى

4. الخبرة في فكرة المشروع

أ. سنة واحدة فأقل  ب. 2 – 3 سنوات  ج. أكثر من 3 سنوات

5. مستوى الدخل الشهري من المشروع الممول

أ. أقل من 1450 شيقل  ب. 1451 – 2000  ج. 2001 فأكثر

6. الحالة الاجتماعية للمستفيدة

أ. أعزب/عزباء  ب. متزوج/متزوجة  ج. مطلق/مطلقة  د. أرمل/أرملة

7. مكان سكن المستفيدة

أ. قرية  ب. بلدة  ج. مدينة  د. مخيم

8. المحافظة

أ. محافظة الخليل  ب. محافظة بيت لحم

**القسم الثاني: فقرات الاستبانة: الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:-**

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
<b>الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى تعثر المشاريع الريادية الصغيرة</b>						
1.	سوء التخطيط لفكرة المشروع					
2.	غياب المعرفة الجيدة في إدارة المشروع الريادي الصغير					
3.	الافتقار للمهارات اللازمة للعمل بفكرة المشروع					
4.	الاستهانة بالمنافسين في السوق					
5.	سوء اختيار فكرة المشروع					
6.	سوء اختيار موقع المشروع					
7.	غياب تنظيم العمل في المشروع					
8.	ضعف القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة					
9.	عدم إدارة الوقت بطريقة فعالة					
10.	عدم الاهتمام بتقييم العمل من قبل الجهة المنفذة					
11.	غياب المعرفة باحتياجات السوق قبل البدء بتنفيذ الفكرة					
12.	ضعف المتابعة الداخلية من قبل صاحب الفكرة					
13.	غياب المتابعة الخارجية من قبل الجهة الممولة للفكرة					
14.	قلة المعرفة في إدارة المخزون					
<b>الأسباب التسويقية التي تؤدي إلى تعثر المشاريع الريادية الصغيرة</b>						
15.	إقناع الزبائن بمنتجات المشروع عملية صعبة					
16.	قلة إقبال الزبائن على مشروع					
17.	ضعف المهارات التسويقية لدي					
18.	يملك المنافسين قدرة تسويق أفضل مما لدي					
19.	ضعف إشباع رغبات الزبائن					
20.	سياسة التسعير لمنتجات المشروع تتم بشكل عشوائي					
21.	تأثر المشروع بالأوضاع الاقتصادية الحالية					
22.	صعوبة التعامل مع العملاء					
23.	ضعف الخبرة التسويقية لدى صاحب المشروع					
24.	قلة الحوافز التسويقية المقدمة للعملاء					
25.	الاستغلال من قبل الموردين					
26.	التوسع السريع مع إهمال تقدير العوامل المؤثرة					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
<b>الأسباب الترويجية التي تؤدي إلى تعثر المشاريع الريادية الصغيرة</b>						
1.	غياب خطة لترويج فكرة المشروع					
2.	عدم تخصيص ميزانية كافية للترويج					
3.	غياب المعرفة بوسائل الترويج الإلكترونية					
4.	قلة الاهتمام بوسائل الترويج المقروءة					
5.	الترويج من خلال العلاقات الاجتماعية غير فعال					
6.	الترويج من خلال خفض السعر غير فعال					
7.	الترويج من خلال تنويع الخدمات غير فعال					
8.	الترويج في أماكن تواجد دور العبادات غير فعال					
9.	لا يؤثر شكل تصميم الإعلان على زيادة العائدات للمشروع					
10.	ضعف اختيار عبارات الإعلان تقلل من إقبال الزبائن					
11.	تدني جودة مادة الإعلان تقلد ثقة الزبون					
<b>الأسباب المالية التي تؤدي إلى تعثر المشاريع الريادية الصغيرة</b>						
12.	عدم الاهتمام بتسجيل كافة العمليات المالية في المشروع					
13.	عدم الاهتمام بالجرد السنوي لموجودات المشروع					
14.	غياب استخدام الكمبيالات كوسيلة لحفظ الحق					
15.	غياب وجود ذمة مالية خاصة بالمشروع					
16.	الإفراط في التكاليف التأسيسية للمشروع					
17.	الإفراط في البيع للأجل للزبائن					
18.	قلة التزام الزبائن بتسديد الديون المستحقة عليهم					
19.	الخوف من اللجوء للطرق القانونية لتحصيل الديون المستعصية					
20.	انخفاض قيمة التمويل المقدم للمشروع					
21.	غياب وجود خطة مالية لتطوير المشروع					

**ما هي أهم مقترحاتكم للحد من تعثر المشاريع الريادية الصغيرة**

-----

-----

-----

وشكراً لحسن التعاون

### ملحق (3.5.5): نموذج أسئلة المقابلة (المجموعة البؤرية، المقابلات المنظمة)

#### نموذج أسئلة المقابلة (المجموعة البؤرية، المقابلات المنظمة)

التناقش مع المستفيدين بالتعريف بأنفسهم، ومن ثم التعريف بأفكار مشاريعهم ومن ثم الدخول للنقاش بالتدرج وصولاً لمشكلة تعثر المشروع  
الأسباب الإدارية التي أدت إلى تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية تعزى إلى:

1. هل فكرة مشروعك تقليدية بالنسبة لمجتمعك أم جديدة عليه؟ وضح
2. هل فكرة المشروع خطط لها بشكل مسبق؟ وضح؟
3. هل تتوفر المهارة الإدارية المطلوبة لإدارة فكرة المشروع؟
4. هل تتوفر الخبرة العملية للعمل بفكرة المشروع الممول؟
5. هل سبق لك زيارة مشاريع مماثلة لغرض الاطلاع عليها لاكتساب المعرفة والخبرة؟
6. هل كنت تعرف/بين من المنافس لفكرتك؟
7. هل اخترت الموقع المناسب لتنفيذ فكرة المشروع؟
8. هل يوجد رقابة على المشروع من قبل الجهات المُنفذة؟
9. كم مرة تمت زيارة مشروعك من قبل المنفذ؟
10. هل تمت متابعة المشروع بشكل منظم؟ وهل توجد نماذج خاصة بالمتابعة؟
11. هل تمت دراسة حاجة السوق قبل البدء بتنفيذ الفكرة؟ وهل توجد خطة للمشروع (دراسة الجدوى الاقتصادية)؟

12. هل تقدم خدمات أو منتجات منافسة في السوق الذي تعمل فيه؟ وضح؟

الأسباب التسويقية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟ تعزى إلى

1. هل تتوفر لديك المهارة اللازمة لتسويق فكرة المشروع؟
2. هل يوجد إقبال على فكرة المشروع؟
3. هل تتوفر لديك المهارة لتسعير المنتج / الخدمة بشكل منافس لمنافسيك؟ كيف يتم؟

4. هل يوجد لديك بضاعة مكدسة في المشروع بمدة صلاحية استهلاك قصيرة؟
5. هل يحقق المشروع رضا الزبائن لديك؟ وهل هم راضين عن أسلوبك في التسويق؟

الأسباب الترويجية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟ تعزى إلى

1. هل عملت على ترويج لفكرة المشروع؟ كيف؟ وما هي الوسائل التي استخدمتها في الترويج؟
2. هل كان الترويج فعال بالنسبة للمشروع من حيث زيادة الطلب؟
3. هل رصدت مبلغ مالي مناسب للترويج؟ ما النسبة التي أنفقتها من إجمالي قيمة التمويل للترويج؟

الأسباب المالية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟ تعزى إلى

1. هل قيمة التمويل كانت كافية لتنفيذ الفكرة بالشكل الصحيح؟
2. هل يتم تسجيل كافة العمليات المالية في المشروع؟
3. هل تهتم/ين بجرد موجودات المشروع بشكل سنوي أو بشكل شهري؟
4. هل حاولت/ي تطوير المشروع؟ من عائداته أو كيف؟
5. هل تستخدم/ي سياسة البيع الآجل للزبائن؟ وهل الزبائن ملتزمين بالسداد؟
6. هل يتم استغلال رأس مال المشروع لاحتياجات شخصية؟
7. هل يتم استخدام وثائق قانونية (كمبيالات) لحفظ الحق؟ وهل تلجأ لجهات حكومية بهدف تحصيل ديون لك على الزبائن؟

ما أسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية؟

1. هل يوجد تشجيع ودعم معنوي من قبل الأهل للعمل في المشروع؟ وضح
2. هل أنت راضي عن المواد (تأسيسية، تشغيلية) التي وردت للمشروع؟
3. هل تعتبر أن المشروع الحالي كان جيد من الناحية الاقتصادية؟

ما هي مقترحاتكم للنهوض بمشاريعكم الحالية؟

ملحق (4.5.5): الاختصارات ذات العلاقة

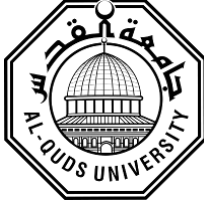
المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية	الاختصار
برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحتاجة	DEEP Deprived families Economic Empowerment Program	Deep
برنامج التمكين الاقتصادي للنساء الرياديات	DEEP Deprived families Economic Empowerment Program–Women Entrepreneurs	Deep–we
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	United Nation Development Program	UNDP
الوكالة السويدية للتنمية الدولية	Swedish International Development Agency	SIDA
البنك الإسلامي للتنمية	Islamic Development Bank	IDB

ملحق (5.5.5): قائمة بتوزيع المستفيدين والمستفيدات من برنامج التمويل

عدد المستفيدين	المنطقة
10	نحالين
7	بتير وحوسان
6	الخضر
2	بيت جالا
14	صورييف
4	خاراس
3	نوبا
12	بيت أولا
29	إذنا
8	ححول
6	العروب وبيت امر
27	واد فوكين
4	ترقوميا
10	بني نعيم
12	تقوع
9	بيت فجار
10	مراح رباح
13	دورا
9	يطا
5	مخيم الدهيشة
2	زعترة والولجة
2	بيت عوا
3	سعير
3	تقوح
40	الخليل

ملحق (6.5.5): رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الدكتور..... المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية أسباب تعثرها ومقترحات حلها "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم استبانته الدراسة لما عهدناه فيكم من خبرة ومعرفة علمية في البحوث العلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة

إشراف الدكتور: محمد الجعبري

إعداد الباحث: نديم القاضي

alqadinadeem@gmail.com

## ملحق (7.5.5): نموذج المتابعة والتقييم للمشاريع

وهو من إعداد الباحث بغرض أن يعود بالفائدة من خلال تطبيقه على أصحاب المشروعات.

بسم الله الرحمن الرحيم

### نموذج المتابعة والتقييم للمشاريع من خلال المُنفذين

نموذج متابعة أصحاب المشاريع والمنتفعين من

قبل..... والتي تهدف

إلى.....

### يهدف النموذج إلى

- التعرف إلى دور التمويل في معيشة الأسر المستفيدة
- رصد الصعوبات التي قد تواجه أصحاب المشروعات الممولة من البرنامج
- تقديم الإرشاد والتوجيه لأصحاب المشاريع للحد من تعثرها
- التعرف إلى احتياجات أصحاب المشاريع من خلال مقترحاتهم

### القسم الأول (معلومات عن المستفيد)

## المعلومات الشخصية

1. الاسم الرباعي:.....

2. بيانات عنوان المستفيد:

أ. رقم الموبايل:..... رقم الهاتف:.....

ب. عنوان الإقامة:.....

3. المستوى التعليمي للمستفيد/ة:

أ. ثانوية عامة فأقل      ب. دبلوم      ج. بكالوريوس      د. دراسات عليا

4. الخبرة في فكرة المشروع:

أ. سنة واحدة فأقل      ب. 2 – 3 سنوات      ج. أكثر من 3 سنوات

5. الحالة الاجتماعية للمستفيد/ة

أ. أعزب/عزباء      ب. متزوج/متزوجة      ج. مطلق/مطلقة      د. أرمل/أرملة

6. عدد أفراد المستفيد/ة

أ. اثنين      ب. اثنين – خمسة      ج. أكثر من خمسة

7. عدد أفراد المستفيد/ة

أ. قرية      ب. بلدة      ج. مدينة      د. مخيم

المعلومات الخاصة بالمشروع الرجاء وضع علامة (X) في المكان المخصص

\*نوع المشروع: أ. (تجاري)---- ب. (خدماتي)---- ج. (صناعي)---- د. (زراعي)----

\*مكان تنفيذ المشروع: .....

\* طبيعة التدخل في المشروع: أ. (جديد) \_\_\_\_\_ ب. (تطوير) \_\_\_\_\_

\* تاريخ انطلاق المشروع: أ. (جديد) \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ ب. (تطوير) \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

القسم الثاني ( معلومات حول المشروع )

1. الوضع الحالي للمشروع:

أ. (قائم.....) يرجى الاستكمال بالبداً من خطوة (2)

ب. (متعثر.....) يرجى الانتقال إلى الخطوة (7)

ج. (مُغلق.....) يرجى الانتقال إلى الخطوة (9)

2. رأسمال المشروع:

أ. قبل التدخل.....

ب. بعد التدخل.....

3. دخل العائلة الشهري من المشروع:

أ. قبل التدخل.....

ب. بعد التدخل.....

4. من يدير المشروع ( موقعه في العائلة )

.....

5. استخدامات عائدات المشروع الحالي ( التوضيح بالتقدير النسبي )

أ. التكاليف المتغيرة للمشروع.....%

ب. تطوير المشروع للمشروع.....%

ت. احتياجات شخصية.....%

6. صافي الربح الشهري للمشروع الحالي

شيقل .....

7. المشاكل التي تواجه المشروع الحالي وكانت سبب للتعثر هي:

أ. مشاكل إدارية مع

التوضيح.....

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

ب. مشاكل تسويقية مع

التوضيح.....

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

ت. مشاكل مالية مع  
التوضيح.....

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

ث. مشاكل اجتماعية مع  
التوضيح.....

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

ج. مشاكل أخرى مع  
التوضيح.....

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

8. مقترحات للحد والتقليل من تعثر المشروع الحالي:

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

9. أسباب توقف المشروع وإغلاقه: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة مع التوضيح

أ. مشاكل إدارية ( )

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

ب. مشاكل تسويقية ( )

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

ت. مشاكل مالية ( )

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

ث. مشاكل اجتماعية ( )

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

ج. مشاكل أخرى ( )

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

10. أهم مقترحاتكم لاستدامة المشروع:

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

إسم توقيع المُقيم

.....

إسم توقيع المُستفيد

.....

التاريخ:...../...../.....

## ملحق (8.5.5): رسالة من مركز الإحصاء الفلسطيني

State of Palestine

Palestinian Central Bureau of Statistics

Department of Users Services



دولة فلسطين

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

قسم خدمات الجمهور

حضرة الاخ نديم القاضي المحترم

تحية طيبة وبعد ..

نشكر توجيهمم للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فيما يخص استفساركم المرسل بتاريخ 19/6/2017 مرفق لحضرتكم ملفات البيانات المطلوبة والمتوفرة , أملين أن تفي بالغرض المطلوب.

مرفق لحضرتكم بيانات 2015 حيث بيانات 2016 لم يتم اصدارها بعد :

1. القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر.
2. القيمة المضافة للمؤسسات المتوسطة.
3. الناتج المحلي الاجمالي.

منه يمكن اصدار النسب التي يحتاجها طالب البيانات وهي القيمة المضافة من الناتج المحلي.

اما بخصوص البطالة والتشغيل لا يتوفر لدينا بيانات

مع الشكر,,,

حازم عمرو	خدمات الجمهور
دائرة النشر والتوثيق	الإدارة العامة لأنظمة المعلومات والحاسوب
<b>PCBS</b> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	
العنوان: ص.ب. 1647، رام الله، فلسطين، شارع طوكيو، مقابل قصر رام الله الثقافي	

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
151	أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	1.5.5
152	أداة الدراسة (الاستبانة)	2.5.5
156	نموذج أسئلة المقابلة (المجموعة البورية، المقابلات المنظمة)	3.5.5
158	الاختصارات ذات العلاقة	4.5.5
159	قائمة بتوزيع المستفيدين والمستفيدات من برنامج التمويل	5.5.5
160	رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	6.5.5
161	نموذج المتابعة والتقييم للمشاريع	7.5.5
168	رسالة من مركز الإحصاء الفلسطيني	8.5.5

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	التعقيب على الدراسات السابقة	1.2
90	توزيع المستفيدين والمستفيدات حسب الموقع	1.3
91	الأعداد، والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة	2.3-أ
92	الأعداد، والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة	2.3-ب
96	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة	3.3
97	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة	4.3-أ
98	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة	4.3-ب
99	مفتاح المتوسطات الحسابية	5.3
101	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لأسباب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية	1.4
103	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب الإدارية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية	2.4
104	إجابات المبحوثين حول المتابعة من قبل الجهات المنفذة للمشاريع	3.4
107	وعي المستفيدين في إدارة المخزون	4.4
109	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب المتعلقة بالتخطيط وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية	5.4
110	المعرفة المستتقة باحتياجات السوق	6.4
114	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب التسويقية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية	7.4
116	امتلاك المهارة في تسعير المنتجات من قبل المستفيدين	8.4

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
118	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب الترويجية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية	9.4
119	اهتمام المستفيدين بتخصيص ميزانية للترويج	10.4
122	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأسباب المالية وراء تعثر المشاريع الريادية الصغيرة الممولة من قبل البنك الإسلامي والوكالة السويدية للتنمية في أبعاد الدراسة مرتبة حسب الأهمية	11.4
125	اهتمام المستفيدين بتسجيل العمليات المختلفة في المشروع	12.4

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	عناصر الريادة	1.2
70	نسبة عضوية كل دولة في البنك الإسلامي للتنمية	2.2
105	إجابة المبحوثين حول متابعة الجهات المنفذة لمشروعاتهم	1.4
108	إجابة المبحوثين حول قلة امتلاكهم لمهارة إدارة المخزون	2.4
111	إجابة المبحوثين حول قلة معرفتهم باحتياجات السوق قبل تنفيذ فكرتهم	3.4
116	مهارة المستفيدين في تسعير خدماتهم ومنتجاتهم	4.4
120	اهتمام المستفيدين في تخصيص ميزانية للترويج	5.4
126	اهتمام المستفيدين بتسجيل العمليات في المشروع	6.4
138	المشروع الناجح	1.5
139	يلخص مسببات تعثر المشروع بحسب ما خلصت به الدراسة الحالية	2.5

## فهرس المحتويات

الإهداء.....	
إقرار.....	أ.
الشكر والتقدير.....	ب.
مصطلحات الدراسة.....	ج.
الملخص باللغة العربية.....	هـ.
الملخص باللغة الانجليزية.....	ز.

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة.....	1.
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	3.
3.1 مبررات الدراسة.....	5.
4.1 أهمية الدراسة.....	5.
5.1 أهداف الدراسة.....	6.
6.1 حدود الدراسة.....	7.

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة.....	8.
2.2 المحور الأول: المشاريع الريادية الصغيرة مفهومها وتعريفها.....	10.
1.2.2 المبحث الأول: التعريف بالريادة والمشاريع الريادية الصغيرة.....	10.
2.2.2 المبحث الثاني: التعريف بالمشاريع الريادية والمشاريع الصغيرة وأهميتها.....	15.
3.2.2 المبحث الثالث: التجارب الدولية في المشاريع الصغيرة والتعليق عليها.....	22.
4.2.2 المبحث الرابع المشاريع الريادية الصغيرة (الأهمية، التحديات وعوامل النجاح).....	30.
3.2 المحور الثاني: الأسباب الإدارية التي تسبب تعثر المشاريع الريادية الصغيرة.....	36.
1.3.2 المبحث الأول: ضعف التخطيط وعلاقته بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة.....	39.
2.3.2 المبحث الثاني: ضعف الخطة التسويقية وعلاقته بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة.....	42.
3.3.2 المبحث الثالث: ضعف الترويج وعلاقته بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة.....	50.
4.3.2 المبحث الرابع: ضعف الإدارة المالية وعلاقته بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة.....	53.
5.3.2 المبحث الخامس: الأسباب الفنية وعلاقتها بتعثر المشاريع الريادية الصغيرة.....	56.

57	المحور الثالث: المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين أهميتها ومعوقاتا وخصائصها.....
57	1.4.2 المبحث الأول: أهمية المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين.....
60	2.4.2 المبحث الثاني: بعض المعوقات التي تعاني منها المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين.....
67	3.4.2 المبحث الثالث: خصائص المشاريع الريادية الصغيرة في فلسطين.....
68	5.2 المحور الرابع: التعريف بالبنك الإسلامي للتنمية وأهم الشركاء الداعمين.....
68	1.5.2 المبحث الأول: التعريف بالبنك الإسلامي للتنمية.....
71	2.5.2 المبحث الثاني: الوكالة السويدية للتنمية الدولية.....
72	3.5.2 المبحث الثالث: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمساعدة الشعب الفلسطيني.....
74	6.2 الدراسات السابقة.....
74	1.6.2 الدراسات العربية.....
79	2.6.2 الدراسات الأجنبية.....
83	7.2 التعليق على الدراسات السابقة.....

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

88	1.3 مقدمة.....
88	2.3 منهج الدراسة.....
89	3.3 مجتمع الدراسة.....
91	4.3 عينة الدراسة.....
94	5.3 أسلوب وأداة جمع البيانات.....
95	1.5.3 صدق أداة الدراسة.....
95	2.5.3 ثبات أداة الدراسة.....
96	6.3 المعالجة الإحصائية للبيانات.....

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

100	1.4 مقدمة.....
100	2.4 نتائج أسئلة الدراسة.....
100	1.2.4 السؤال الأول.....
103	2.2.4 السؤال الثاني.....
109	3.2.4 السؤال الثالث.....
113	4.2.4 السؤال الرابع.....

118.....	5.2.4 السؤال الخامس
122.....	6.2.4 السؤال السادس

### الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

127.....	1.5 مقدمة
127.....	2.5 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها
127.....	1.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
136.....	3.5 ملخص النتائج وتوصيات الدراسة
136.....	1.3.5 ملخص النتائج:
140.....	2.3.5 الاستنتاجات
141.....	3.3.5 التوصيات
143.....	4.5 المراجع
143.....	1.4.5 المراجع العربية
149.....	2.4.5 المراجع الأجنبية
150.....	3.4.5 المقابلات
151.....	5.5 الملاحق
168.....	فهرس الملاحق
169.....	فهرس الجداول
171.....	فهرس الأشكال
172.....	فهرس المحتويات